Kersti Weiß (Hg.)

Strategisches Management

Erfolgreiche Entwicklung von Personen und Organisationen

Handbuch für Führungskräfte, Supervisor(inn)en, Coaches, Personal- und Organisationsentwickler/-innen



Kersti Weiß (Hg.)

Strategisches Management

Erfolgreiche Entwicklung von Personen und Organisationen

Strategisches Management

Erfolgreiche Entwicklung von Personen und Organisationen

Handbuch für Führungskräfte, Supervisor(inn)en, Coaches, Personal- und Organisationsentwickler/-innen

> herausgegeben von Kersti Weiß

Redaktion: Kirsten E. Lehmann

Die Publikation ist im Rahmen der Arbeit des Fachbereiches Supervision im Institut für Personalberatung, Organisationsentwicklung und Supervision IPOS der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau entstanden und wurde von der Deutschen Gesellschaft für Supervision (DGSv e.V.) gefördert.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar

ISBN print: 978-3-86219-302-8 ISBN online: 978-3-86219-303-5

URN: http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0002-33039

2012, kassel university press GmbH, Kassel www.upress.uni-kassel.de

Satz/Umschlaggestaltung: Fernando Aguado Menoyo, Köln

Druckerei: docupoint GmbH, Barleben Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

Vorwort:
Warum zu empfehlen ist, das vorliegende Buch zu lesen 7
Zur Orientierung Kersti Weiß10
Wirtschaftskrise, welche Wirtschaftskrise? Warum die deutsche Wirtschaft die Krise unbeschadet überstanden hat Thomas Heimer, Jérôme Treperman
Wertschöpfung mit Werten: Wie das Gute sich rechnet Stephan Schmitz
Strategisches Human Ressource Management (HRM) in Zeiten der Transformation – Ein Plädoyer für ein reflektiertes Wahrnehmen von Veränderungen Marlies W. Fröse
Personalentwicklung im Kontext von strategischem Management Gerda Reiff
Rekrutierung von Mitarbeitern: eine echte Herausforderung! Malte Weiß101
Erfolgreiche Konzepte – Leadership und Supervision/Coaching Susanne Ehmer
Wege aus der Existenzkrise – Ideen und Umsetzung aus der Perspektive eines Vorstands Kathrin Wind

Wissen zählt - Wissensmanagement und Wissensbilanzen
als Instrumente strategischen Managements
Michael Schmidt
Betriebliche Konfliktbearbeitungsstandards
Carla van Kaldenkerken, Roland Kunkel
Überblick gewinnen – Supervision und Führung in
organisationalen Übergangsprozessen
Günther Rothenberg, Kersti Weiß
Wie Teamarbeit gelingt
Jörg Fengler
Parallelprozesse: Organisationsentwicklung und
Supervision/Coaching - Bedingungen für produktive
und nachhaltige Entwicklung
Gabriele Birth
Blickrichtung Strategie – Schlüssel für erfolgreiche
Supervision
Manuela Kuchenbecker
Passgenau und flexibel, wirksam im Zusammenspiel für
Person und Organisation: interne und externe Supervision
Kersti Weiß257
Sinnstiftung zwischen Individuum und Organisation:
Kirche als Netzwerkorganisation für eine nachhaltige Welt
Ilona Nord
Aussichten – Ausblicke: WERT-volle Strategien zum Erfolg?!
Kersti Weiß
Die Autor(inn)en

Vorwort

Warum zu empfehlen ist, das vorliegende Buch zu lesen

Eine Ermunterung aus der Deutschen Gesellschaft für Supervision e. V. (DGSv)

Nimmt man den vorliegenden Band in die Hand, so fallen zunächst Worte auf, die man häufiger liest und vielleicht sogar schon zu viel gelesen zu haben meint: Entwicklung, Krise, Strategie, Erfolg. Ach, mag man vielleicht denken, ein weiterer Ratgeber, ein Band, der weiß, wo der Weg langgeht, an dessen Ende Leserinnen und Leser erfahren, wie in den heute so schwierigen Zeiten in Unternehmen und Organisationen alles gut werden kann, eine weitere intelligent gemachte Rezeptur, die klug beschreibt, wie man von einem schwierigen Ist- zu einem leichten Soll-Zustand gelangt – wenn man nur die richtigen Mittel wählt.

Wer etwas genauer in die folgenden Seiten schaut, hier und dort einen Beitrag liest, sich auf Fallskizzen, auf Analysen, auf methodische Überlegungen und letztlich auch auf die vorgetragenen Überzeugungen einlässt, dem bietet der vorliegende Band ein Kaleidoskop von Anregungen für die Gestaltung, Führung und Steuerung von Unternehmen und Organisationen aus sehr unterschiedlichen Perspektiven. Hier sprechen praktizierende Beraterinnen und Berater, denn im Kontext ihrer Diskussionen ist das Buch entstanden. Hier sprechen aber auch wissenschaftlich und forschend Tätige, die sich ihre analysierenden Gedanken gemacht haben und diese allen Interessierten zur Unterstützung im operativen Alltag zur Verfügung stellen. Und letztlich sprechen auch jene, deren Alltag die Führung und Steuerung von Unternehmen und Organisationen ist und die um die Gestaltung guter Führung und erfolgreicher, Mitarbeitende

wie Kundinnen und Kunden gut bedienende und behandelnde Unternehmen und Organisationen ringen.

Durch diese spezielle und von Kersti Weiß mit Bedacht zusammengestellte Mixtur wird das Buch unter Umständen zu einer Art Nachschlagewerk, in dem man nachschaut, wenn der Alltag einmal wieder Anlass bietet, sich auch mithilfe von Geschriebenem vertieft mit etwas auseinanderzusetzen, das für das eigene Geschäft von Belang ist: mit der Frage, wie die "Wirtschaftskrise" verstanden werden kann; mit dringend notwendigen Überlegungen, um eine Organisationskrise zu verstehen und ihre Bearbeitung anzugehen; mit der Herausforderung, gutes Personal zu finden und - wenn es denn da ist - es auch zu fördern und zu entwickeln; mit dem Dauerthema der Anpassung der Organisation und des Unternehmens an sich verändernde Herausforderungen - oder auch mit der Frage, mit welcher Praxis der Unterstützung durch interne oder externe Beratung Entwicklungsprozesse des eigenen Hauses zu verstehen, zu gestalten, zu erleichtern oder zu steuern sind. Der vorliegende Band wird so vielleicht immer einmal wieder zur Lektüre in einer stillen - oder zumindest stilleren - halben oder ganzen Stunde herangezogen werden, um vor allem Führungskräfte, aber auch Beraterinnen und Berater sowie andere Expertinnen und Experten, die in Veränderungsprozessen beteiligt sind, in ihrer Praxis zu unterstützen. Keine Frage also: ein nützliches und alltagstaugliches Buch, das nahe beim Schreibtisch im Regal stehen sollte, um gelegentlich herausgezogen zu werden - ganz nach dem Motto: "Moment, zu diesem Thema stand doch in dem Band von Weiß ein Beitrag. Den lese ich, bevor ich den nächsten Schritt tue."

Die vorliegende Aufsatzsammlung gibt eine Diskussion wieder, die Beraterinnen und Berater, Führungskräfte und Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler miteinander führen, um deutlich zu machen, dass vor allem in einer Melange der Perspektiven Stoff verborgen ist für die Gestaltung von Organisations- und Unternehmensveränderungen. Allerdings ist diese Melange nicht einfach eine irgendwie zusammengesetzte "wilde Mischung"; sie basiert vielmehr auf der einen und der anderen Überzeugung, für die vor allem die Herausgeberin Kersti Weiß, aber auch die von ihr zusammengerufenen Autorinnen und Autoren stehen. Da wird der Reflexion, vielleicht besser: der Nachdenklichkeit ein hoher Stellenwert beige-

messen. Da wird Erfolg nicht nur als Erfüllung von Kennzahlenanforderungen verstanden. Da wird Wertschöpfung nicht verkürzt mit Profitstreben verwechselt. Da wird Entwicklungsprozessen Zeit eingeräumt. Da werden Widersprüchlichkeiten zugelassen. Da ist man letztlich überzeugt, dass das Zusammenschalten vielfältiger Ansichten weiterführt – auch wenn es zunächst besonders anstrengend und "zeitraubend" zu sein scheint.

Die Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V. (DGSv) hat das Zustandekommen des vorliegenden Bandes gern unterstützt. Bereits die dem Buch vorausgegangene Tagung "Erfolgreiche Entwicklungen von Personen und Organisationen im Kontext von strategischem Management", die das Institut für Personalberatung, Organisationsentwicklung und Supervision (IPOS) in der Evangelischen Kirche Hessen und Nassau veranstalten konnte, fand mit Unterstützung der DGSv statt, und so ist es nur folgerichtig, auch die Verbreitung der dort zusammengetragenen Fachbeiträge – sowie weiterer, die eigens für diesen Band erbeten wurden - mit zu ermöglichen. IPOS ist insbesondere durch den viele Jahre währenden nachhaltigen Einsatz von Kersti Weiß - zu einem nahezu mustergültigen Ort geworden, an dem eine Organisation nicht nur die eigene Entwicklung zum Auftragsgegenstand macht, sondern darüber hinaus dazu beiträgt, dass sich über lange Zeit ein fachlicher Kristallisationsort für den weiter oben skizzierten "Fachdiskurs der Vielfalt" hat herausbilden können. Für diese Bereitschaft und diese Unterstützung ist der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau ausdrücklich zu danken.

Dem vorliegenden Band ist somit eine weite Verbreitung zu wünschen, seinen Leserinnen und Lesern Erkenntnisgewinn in ihrem beruflichen Handlungskontext.

Prof. Dr. Brigitte Geißler-Piltz Vorsitzende der Deutschen Gesellschaft für Supervision e. V. (DGSv)

Zur Orientierung

Die Beiträge des vorliegenden Bandes greifen den Diskurs auf der Fachtagung für Führungskräfte und Supervisor(inn)en, Coaches, Personal- und Organisationsentwickler/-innen zum Thema "Erfolgreiche Entwicklungen von Personen und Organisationen im Kontext von strategischem Management" auf und führen ihn weiter. Zugleich knüpft er an die Veröffentlichung "Die Dynamik knapper Ressourcen" (Weiß 2008) an.

Angesichts einer scheinbar endlosen Kette von Krisen möchte man zunächst fragen: Kopf in den Sand stecken oder überlegen, dass - und wo und wie - es jenseits von immer höher, schneller, weiter usw. Möglichkeiten gibt? Die hier versammelten Aufsätze wollen keine Schwierigkeiten verharmlosen, sondern im Gegenteil Mut zum intellektuellen und praktischen In-die Hand-Nehmen machen. Die hier versammelten Autorinnen und Autoren bieten ein breites Spektrum an Perspektiven für SINN- und WERT-volle, ERFOLG-reiche Strategien zur Entwicklung von Systemen und Organisationen wie auch der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in ihnen: Ökonomen, Führungskräfte, Wissenschaftler/-innen, Trainer/innen, Mediatior(inn)en, Supervisor(inn)en, Organisations- und Personalentwickler/-innen beschreiben aus ihrer jeweiligen Praxis und Wissenschaft heraus die aktuelle Situation in Unternehmen und Organisationen sowie ihre Erfahrungen und Entwürfe für produktive Entwicklungen.

Überblick

 Zu Beginn wird der Blick auf die ökonomischen Veränderungen und ihre Bedeutung sowie auf die Möglichkeiten und Perspektiven für die Privat- und Sozialwirtschaft gerichtet.

Warum steht Deutschland trotz Wirtschaftskrise gut da? Thomas Heimer zeigt den fundamentalen Wandlungsprozess der Weltwirtschaft auf und macht die Bedingungen für den aktuellen Erfolg Deutschlands aus. Zusammen mit Jérôme Treperman entwickelt er Thesen für ein Lernen aus der Finanz- und Wirtschaftskrise. Im Einzelnen plädieren die Autoren 1. für das Wiedererkennen der Bedeutung industrieller Produktion, 2. – als Gegenstrategie zum Auseinanderdriften von Finanz- und Realwirtschaft – für das notwendige Bemühen, beide wieder zu verbinden und ökonomische Theorien dafür zu entwickeln und schließlich 3. für einen entsprechenden Umbau der sozialen Marktwirtschaft als Grundlage der Demokratie.

"Das Gute rechnet sich" weist sodann Stephan Schmitz in seinem Artikel zur "Wertschöpfung mit Werten" nach. Nach einer Verortung werden Vor- und Nachteile, Stärken und Schwächen der Privatwirtschaft wie des sozialen Sektors analysiert. Sein Beitrag beschäftigt sich mit der Frage: Was zählt – Moral oder Ökonomie? Beispielhaft zeigt der Autor darin die Verbindung von ethischen und ökonomischen Ansprüchen auf – und, wie Werte schließlich strategische Erfolgsfaktoren werden können. Das Geschäftskonzept eine "Social Business" bietet die Perspektive, gleichermaßen ethisch wie ökonomisch ansprüchsvoll wirtschaftliche Effizienz und sozialen Nutzen konsequent miteinander zu verbinden.

 Die Bedeutung des Personals sowie von Personalmanagement, Personalentwicklung und -Rekrutierung wird unter den veränderten Bedingungen im Anschluss aus verschiedenen Perspektiven untersucht.

Marlies Fröse zeigt in ihrem Artikel die enormen Veränderungen im Sozial- und Gesundheitssektor sowie die Folgen für die Qualität und das Personal auf. Ausgehend von der Geschichte der Personalwirtschaft entwickelt sie Zukunftsszenarien für die zu erwartenden Veränderungen der Organisationen. Ihr Plädoyer: gemeinsam Ideen für eine notwendige Strategie der Organisationen auf der Grundlage eines neuen Diskurses von sozialer Gerechtigkeit zu entwickeln. Ohne ein komplexes Management der wesentlichen Ressource "Mitarbeitende" im Human Ressource Managements (HRM) sind die Aufgaben in der Arbeit mit Menschen, wie sie sich im pflegenden und sozialen Sektor stellen, in Zukunft nicht zu lösen.

Im Anschluss widmet sich Gerda Reiff der strategischen Personalentwicklung (PE) in der Praxis. Auf der Grundlage des St. Gallener Managementmodells zeigt sie, wie moderne PE ihre Instrumente deutlich in den Kontext der Unternehmensstrategie stellen muss. Leitungskräfte und Mitarbeitende gestalten die Strategie mit und passen sich als Anspruchsnehmer nicht nur in ihrem Verhalten an. In einem Überblick werden einzelne Maßnahmen in den praktischen Zusammenhang systematischen Vorgehens gestellt.

Dass die Rekrutierung von Mitarbeitenden heute und in Zukunft eine echte Herausforderung darstellt, beschreibt Malte Weiß. Fachkräfte werden Mangelware in beinahe allen Branchen. Er gibt einen Einblick über die aktuellen Bedingungen und beschreibt sinnvolle Wege im Rekrutierungsprozess. Die einzelnen Werkzeuge werden in einen systematischen Zusammenhang gestellt. An Praxisbeispielen zeigt er zudem die Bedeutung der Marktreputation eines Feldes bzw. einer Organisation für die Attraktion guter – d. h. ebenso qualifizierter wie engagierter – Mitarbeiter/-innen auf.

 Wie werden Ökonomie, Organisation, Personal, Leadership aus Supervisions-/Coaching- und aus Führungsperspektiven produktiv zusammengedacht und in der Praxis erfolgreich miteinander verknüpft?

Susanne Ehmer wirft zunächst die Grundsatzfrage auf, was wir unter Erfolg verstehen. Sie macht deutlich, dass der Maßstab hierfür nicht nur die jeweiligen Ziele sind, sondern auch das jeweilige Wertesystem: Wer ist in unseren Augen erfolgreich – der pausenlos Arbeitende mit Aufstiegschancen oder der Kollege, der neben seiner gut gemachten Arbeit Zeit für Freundschaften, Hobbys, persönliche Interessen hat? Die Autorin verfolgt die Frage nach den Bewertungsmaßstäben für Erfolg sowohl für die Profession und Aufgaben der

Supervision/des Coachings wie für Führungskräfte und -konzepte. Mit dem Konzept "Leadership statt Führung und Management" unterbreitet sie den Leserinnen und Lesern bedenkenswerte Ideen und Lösungen. Wie nachhaltige Überlebens- und Entwicklungsfähigkeit einer Organisation durch SINN-VERBUNDENHEIT-ENTWICKLUNG sicherzustellen ist, wird an Beispielen aus Supervisionsprozessen deutlich.

Kann ein großes Unternehmen mit vielen Teilbereichen, das vor der Insolvenz steht und schon entsprechende betriebswirtschaftliche Untersuchungen und Beratungen hinter sich hat, von einer Sozialpädagogin als Vorstand und Leitung wieder kreditwürdig und überlebensfähig gemacht werden? Dieses professionelle "Wunder" beschreibt Kathrin Wind als ihren Weg und den ihrer Leitungskräfte und Mitarbeitenden. Kenntnisse über soziale Systeme, über den Wert des Vertrauens und Kooperationsmöglichkeiten werden neben denen über Ökonomie eingesetzt. Der Nutzen der Supervision als Reflexionsort und der Weg hin zu neuen Strukturen, Beziehungen, Investitionen und einer Organisation mit hoher Reputation wird hier anschaulich beschrieben. Führungskräfte und Berater/-innen finden in diesem Beitrag übertragbare Hinweise für ein gelingendes Vorgehen auch in scheinbar aussichtslosen Situationen.

 Wissen und Wissensmanagement sowie betriebliche Konfliktbearbeitungsstandards stellen Strategien in Unternehmen bzw. Organisationen dar, die sich auf vielen verschiedenen Ebenen auszahlen.

Dass Wissen in einem Unternehmen zählt, wird zunehmend deutlich. Nach der Welle der Frühpensionierungen beginnen viele, die Kenntnisse erfahrener Kolleg(inn)en wieder zu schätzen und um deren Wiedereinstieg in den Beruf, ins Unternehmen zu werben. Michael Schmidt beschäftigt sich in seinen Ausführungen mit den klassischen Steuerungsmedien Macht und Geld in Unternehmen und fügt ihnen als weiteres das Wissen hinzu. Wie Wissen auch systematisch in die Entwicklung einbezogen und in die wirtschaftliche Bilanz einer Organisation einfließen kann, wird anschaulich beschrieben. Neben fixem und variablem Kapital zählt das Wissen als intellektuelles Kapital u. a. bei Kreditvergaben. Schmidt stellt in diesem Kontext

ein softwaregestütztes Instrument der Wissensbilanzierung und des Wissensmanagements vor. Bereits in vielen klein- und mittelständischen Betrieben und sozialen Organisationen erprobt, lassen sich damit implizites und explizites Wissen sowie Human-, Struktur- und Beziehungskapital als wichtige Ressource eines Unternehmens erfassen und managen.

Seit 15 Jahren beschäftigen sich Carla van Kaldenkerken und Roland Kunkel mit der Klärung von Konflikten und der Etablierung von Standards der Konfliktbearbeitung in Organisationen. In ihrem Beitrag kommen ihre Perspektiven aus Ökonomie, Organisationsentwicklung, Mediation, Coaching und Supervision auf neue Weise zu Konzepten der Konfliktbearbeitung zusammen, die für Mitarbeitende, Leitungskräfte und die Organisation gleichermaßen Wissenswertes und Praktikables bieten. Neben den vielfältigen Kosten unbearbeiteter Konflikte wird darin der Erfolg beschrieben, wenn die Zuständigen für Konfliktbearbeitung nicht gegen, sondern miteinander arbeiten und an Beispielen gezeigt, wie solche Systeme erfolgreich eingeführt und gepflegt werden. Zur Nachahmung empfohlen!

 Veränderungen bewirken Krisen, Konflikte und Erschütterungen

 auch in Organisationen, in Teams und bei Führungskräften wie Mitarbeitenden. Wie können sie verstanden und sinnvoll durchgestanden werden?

Der Beitrag von Günther Rothenberg und der Herausgeberin möchte Leitungskräfte und Berater/-innen animieren und darin unterstützen, die "natürlichen" Dynamiken bei Veränderungsprozessen zu begreifen. Klarheit, Übersicht in turbulenten Situationen zu behalten oder wiederzugewinnen bannt Angst und ermöglicht allen Beteiligten sinnvolles Halten von Spannungen und ein Ressourcen schonendes, zielgerichtetes Vorgehen. Theoretischen Überlegungen folgen in diesem Beitrag – anhand von Beispielen wie Fusionsprozessen und der Einführung von Qualitätsmanagement – organisationsübergreifende, immer wiederkehrende Aspekte, die in unübersichtlichem Gelände und bei der Suche nach SINN- und WERT-haltigen Strategien für Management und Beratung Orientierung bieten.

Teamarbeit ist in allen Unternehmen Alltag. Der Frage, welche Aufgaben und Belastungen sie in den aktuellen Situationen zu meistern hat, widmet sich im Anschluss Jörg Fengler, der seit vielen Jahren zum Thema "Ausbrennen" forscht und berät. Er beschreibt die Phänomene der Überlastung und gibt sehr konkrete Hinweise für vielfältige und notwendige Unterstützungsmöglichkeiten und -systeme. Was können und sollten Führungskräfte und was die Mitarbeitenden selbst leisten, um längerfristig gesund und produktiv zu bleiben? Wie können hilfreiche Beratungsformate aussehen? Seine Ausführungen machen Mut, sich destruktiven Dynamiken nicht auszuliefern, sondern stattdessen Wege zu gehen, auf denen sich Beteiligte und Betroffene aus ihnen befreien – daher im besten Sinne "emanzipieren" können.

 Wie können Beratungsprozesse koordiniert und wie kann in Supervision strategisch gedacht werden, um eine durch Sinn geprägte Entwicklung von Personen und Organisationen zu ermöglichen? In solcherart Prozessen kommt der Kooperation von interner und externer Beratung besondere Bedeutung zu.

Beratungsprozesse – selbst einer Provenienz wie Organisationsent-wicklung/Fortbildung/Training/Coaching oder Supervision – werden in Organisationen häufig unkoordiniert und parallel angesetzt. Auf die Folgen die aus nicht verbundenen verschiedenen Beratungsformaten für ein Unternehmen resultieren weist Gabriele Birth an Beispielen hin. Der Verwunderung über die Verschwendung von Ressourcen an Geld, Zeit und Engagement der Mitarbeitenden in Zeiten knapper Ressourcen setzt sie in ihrem Beitrag den gezielten, passgenauen Einsatz von Beratungsunterstützungen entgegen. Leitungskräfte, Personalentwickler/-innen und Berater/-innen finden darin vielfältige Wege für Kooperationen aufgezeigt.

Manuela Kuchenbecker zeigt sodann, dass Supervisor(inn)en nicht nur keine Scheu vor strategischem Denken haben müssen, sondern dass dies ein notwendiges Wissen und Handwerkszeug darstellt, um die mannigfaltigen Prozesse kontinuierlicher Veränderungen in Organisationen und Unternehmen verstehen und ihnen begegnen zu können. Nach grundlegenden Überlegungen liefert sie Beispiele aus ihrer Supervisions- und Coaching-Praxis, die die

Wirkungen strategischen Denkens im Rahmen erfolgreicher Beratungen demonstrieren. Nicht zuletzt solcherart strategisches Denken befähigt Supervisor(inn)en – ganz im Sinne des vorangegangenen Beitrags – zu einem qualitätsvollen Austausch mit den Kolleg(inn) en aus Organisations- und Personalentwicklung. Und es ermöglicht die Kooperation mit Führungskräften im Sinne Ehmers, um nachhaltige Überlebens- und Entwicklungsfähigkeit einer Organisation durch SINN-VERBUNDENHEIT-ENTWICKLUNG zu fördern.

Wie die institutionalisierte Kooperation zwischen interner und externer Supervision – als Dienstleistung für Person und Organisation – wirkt, wird im nachfolgenden Beitrag der Herausgeberin aufgezeigt. Am Beispiel des Fachbereichs Supervision im Institut für Personalberatung, Organisationsentwicklung und Supervision (IPOS) werden die produktiven Möglichkeiten der Kombination einer internen Fachstelle für Supervision mit dem Einsatz externer Supervisor(inn)en deutlich. Die Vorteile beider Blickwinkel – die internen Kenntnisse der Dynamiken und Strukturen der Organisation, verbunden mit dem externen Blick und der Arbeit der Kolleg(inn)en – generiert einen MEHR-Wert für die Einzelnen wie für die Organisationen als Ganzes. Die dazu benötigten Strukturen und Fachstandards werden genannt und zur Nachahmung empfohlen.

 Wie können Entwicklungen zu Sinnstiftung und Nachhaltigkeit in einer werteorientierten großen Organisation wie der Kirche neu angestoßen werden? – Es ist möglich!

Ilona Nord setzt sich in ihrem Beitrag mit dem Zusammenhang von veränderter sozialer Realität und der (Nicht-)Bedeutung der Kirchen darin auseinander. Die Energie ständiger Umorganisation lenkt ebenso wie die reine Besinnung auf das "Kerngeschäft" Verkündigung Aufmerksamkeit und Engagement nach innen in die Organisation. Um zu einer guten Wende zu kommen, ist auch die Verknüpfung nach Außen erforderlich. Die Autorin greift dazu auf Impulse aus Leitbildern und -ideen zur Einmischung in den gesellschaftlichen Diskurs zu Ökonomie und Ökologie und gesellschaftlicher Teilhabe zurück und hält ein begründetes Plädoyer für die Betrachtung der Kirche als Netzwerkorganisation, die Anknüpfung sowohl für Ein-

zelne als auch für gesellschaftliche Gruppen zur nachhaltigen Sinngebung und Sinnstiftung ermöglicht.

Zusammenfassende Überlegungen der Herausgeberin zum strategischen Denken und Handeln in Organisationen, Institutionen und Unternehmen beschließen den Band.

Wissen, Liebe, Engagement, Zuversicht und Vertrauen sind Werte, die sich durch Teilen nicht verbrauchen, sondern – im Gegenteil! – dadurch WERT-haltiger werden.

Dass die Beiträge zu Ihrem Vergnügen, zu Ihrer Zuversicht, zu Ihrem ressourcenbewussten Engagement und nicht zuletzt zu Ihrem Wissen beitragen, wünsche ich mir – und auch dies: dass Sie Ihre Arbeit so gestalten können, dass Zeit für Freundschaft, Liebe, Ruhe und Achtsamkeit für Sie selbst bleibt.

Kersti Weiß

Wirtschaftskrise, welche Wirtschaftskrise?

Warum die deutsche Wirtschaft die Krise unbeschadet überstanden hat

Zusammenfassung:

Die Auswirkungen der anhaltenden Finanz- und Wirtschaftskrise sind in Deutschland kaum spürbar. Ein Grund dafür, warum die deutsche Wirtschaft bislang keinen unmittelbaren Schaden von der Krise davongetragen hat, ist die starke Stellung des für den gesellschaftlichen Wohlstand in Deutschland zentralen industriellen Sektors. Gleichwohl stellt die zunehmende Entkopplung der wirtschaftlichen Entwicklungen im Real- und Finanzsektor wie auch die im Realsektor verstärkt zu beobachtende Tendenz hin zu instabilen Märkten eine wachsende Gefahr für die deutsche soziale Marktwirtschaft dar. Die moderne Ausgestaltung der sozialen Marktwirtschaft kann jedoch durch eine zukunftsfeste, regulatorische Ausgestaltung in der gegenwärtigen Finanz- und Wirtschaftskrise Deutschland einen strategischen Vorteil im weltweiten Wettbewerb verschaffen.

1. Einleitung

Die Situation in Deutschland ist eigentlich paradox. Auf der einen Seite wird über den Untergang des Euro und der europäischen Idee

diskutiert. Ein Rettungsschirm jagt den nächsten. Die Zahlen über die wirtschaftliche Entwicklung vieler EU-Mitgliedsstaaten sind bedenklich. Großbritannien sieht sich in seiner Politik bestätigt, dem Euro nicht beizutreten.

Auf der anderen Seite sinkt die Arbeitslosigkeit in Deutschland in einem Maße, wie es von Experten für nicht mehr möglich gehalten wurde. Aber nicht nur die Arbeitslosigkeit ist gesunken, auch das Wirtschaftswachstum hat sich deutlich erhöht. Bis Juli dieses Jahres schienen die Bäume in Deutschland – zumindest was die Realwirtschaft angeht – in den Himmel zu wachsen. Mit Wachstumsraten von über 3 % erreichte die deutsche Wirtschaft Steigerungen, die Wirtschaftsexperten kaum mehr erwartet hatten.

Seit Juli hat sich das Bild jedoch eingetrübt. Mit einem Einbruch des DAX auf Werte im unteren 5000er-Bereich und einem sinkenden Wachstum weltweit kommt die Furcht vor dem Double Dip, also einer Sequenz von Wirtschaftskrisen wieder auf.

Aber seien wir ehrlich: So ernst die Finanz- und Wirtschaftskrise in ihren globalen Auswirkungen sicherlich ist, bisher hat sie Deutschland eigentlich nicht erreicht. Natürlich bestehen Probleme. In den Jahren 2009 und 2010 ist die Zahl der Kurzarbeiter deutlich gestiegen, wobei dieser Anstieg 2011 auf ein "normales Maß" zurückgeführt werden konnte. Die Verschuldung des deutschen Staatshaushalts ist von etwa 60 % Anfang dieses Jahrzehnts auf mittlerweile ca. 80 % deutlich nach oben geschnellt.¹ Auch wenn die Wachstumsraten derzeit sinken, so zeichnet sich gegenwärtig keineswegs ab, dass die Weltkonjunktur zusammen bricht. Es geht vielmehr um die Frage, ob Deutschland 3 % Wachstum erreicht oder nur 2 %, als um eine Rezession.

Die Fundamentaldaten legen trotz dieser Probleme mit Fug und Recht dar: Zumindest das verarbeitende Gewerbe in Deutschland weist eine ausgeprägte mit hohen Wachstumsraten gekoppelte Stabilität auf. Wer Mitte 2011 einen Porsche Cayenne kaufen wollte, musste 14 Monate auf die Auslieferung warten. Bei anderen Fahrzeugen des gehobenen Segments waren die Wartezeiten nicht viel

¹ Siehe: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/government_finance statistics/introduction [14.09, 2011]

kürzer. Der Maschinenbau arbeitet mit voller Kapazität, wie dies auch andere Branchen realisieren. Also alles bestens in Deutschland? Können sich die Deutschen entspannt zurücklehnen?

In dem vorliegenden Aufsatz ist zu zeigen, dass die Deutschen sich keinesfalls "zurücklehnen" können. Vielmehr wird argumentiert, dass die deutsche Wirtschaft, wie die gesamte Weltwirtschaft, derzeit einen Wandlungsprozess durchläuft, der im höchsten Maße fundamental ist und an die Veränderungen die durch die Industrialisierung ausgelöst wurden, heranreicht. Die Weltwirtschaft und damit auch die deutsche Wirtschaft steht an einer Zeitenwende, an der sie einer grundlegenden Metamorphose ihrer sozialen Systeme ausgesetzt ist. Basisregeln verlieren ihre Gültigkeit und Handlungsmuster und routinen müssen sich umstellen. Genauso wie der Bauer des 19. Jahrhunderts nicht verstand, warum er plötzlich keinen Zugriff mehr auf die gewohnten Allmendegüter hatte, so wenig verstehen die Akteure auf den Märkten heute, wenn die Märkte nicht mehr reagieren, wie sie es erwarten.

In dem vorliegenden Aufsatz wird versucht zu zeigen, wo die grundlegenden Elemente dieses Wandels zu vermuten sind. Hierbei wird die These vertreten, dass aus der gegenwärtigen Finanz- und Wirtschaftskrise sehr viel gelernt werden kann, um die wirtschaftliche Aufstellung Deutschlands für die Zukunft krisenfest zu gestalten. Die vorgestellten Überlegungen basieren dabei auf drei Hypothesen:

- Die deutsche Wirtschaft ist deswegen so gut durch die Krise gekommen, da sie im Gegensatz zu Ratschlägen vieler Wirtschaftsexperten (z. B. Burda 1997) nach wie vor einen sehr starken industriellen Sektor aufweist. Industrielle Produktion ist – trotz vieler Hypothesen aus der unmittelbaren Vergangenheit und der Voraussagen für die nahe Zukunft – ein zentraler Bestandteil für gesellschaftlichen Wohlstand.
- 2. Die wirtschaftlichen Entwicklungen in der Realwirtschaft und im Finanzsektor haben sich entkoppelt. Es muss gelingen, diese beiden Sektoren wirtschaftspolitisch wieder zu verbinden, wenn eine Implosion des marktwirtschaftlichen Systems verhindert werden soll. Das Auseinanderdriften der beiden Sektoren ist aber auch das Signal für einen grundlegenden Wandel.
- 3. Die soziale, mit demokratischen Strukturen gekoppelte Markt-

wirtschaft ist trotz ihrer Nachteile die optimale Verfassung für nachhaltiges Wachstum und kann nachhaltigen Wohlstand schaffen. Ein strategischer Vorteil Deutschlands in der gegenwärtigen Finanz- und Wirtschaftskrise ist in den Grundpfeilern der sozialen Marktwirtschaft zu sehen. Diese werden aber durch neue Entwicklungen auf den Märkten gefährdet und bedürfen eines Umbaus der regulatorischen Ausgestaltung, um zukunftsfest zu werden.

Die Rolle des industriellen Sektors in der Finanz- und Wirtschaftskrise

Welche Rolle spielt eigentlich das verarbeitende Gewerbe in einer sich wandelnden Volkswirtschaft? Viele erinnern sich noch gut an die Aussage der amerikanischen Bush-Regierung, die die deutsche Bundesregierung mit dem Begriff des "Old Europe" skizzierte. Auch wenn ihre Aussage sich seinerzeit zunächst auf die gesellschaftspolitische Dimension der durch die Attentate am 11. September 2001 veränderten Welt bezog, so hat sie doch auch einen Bezug zu der hier diskutierten Problemstellung. Die amerikanische Regierung vertrat damals die Hypothese, die Welt unterliege einem fundamentalen Wandel – sowohl in politischer, insbesondere außenpolitischer, wie auch in ökonomischer Hinsicht. Ihr Kerngedanke bestand darin, dass die westliche Welt ihr marktwirtschaftlich und demokratisches System als das homogene gesellschaftspolitische Strukturelement weltweit implementieren muss, um Wachstum und Wohlstand wie auch politische Sicherheit zu schaffen. In wirtschaftspolitischer Hinsicht ging sie dabei von der Hypothese aus, die vollständige Deregulierung der Märkte gebe den besten Garanten für Innovationen und damit für ein dynamisches wirtschaftliches Wachstum ab (Friedman 1962).

Was weit weniger in der Öffentlichkeit diskutiert wurde, war eine zweite Hypothese der amerikanischen Regierung, die eng mit der ersten verzahnt war. Diese Hypothese geht auf Arbeiten von Fourastié (1954) und Gershuny (1979) zurück, die beide die Entwicklung moderner Marktwirtschaften als einen Evolutionsprozess von der Agrar- über die Industrieproduktion hin zu den Dienstleistungen

ansehen (Fein 2007). Entsprechend wichtig war es Rumsfeld und der Regierung Bush die amerikanische Wirtschaft zügig in eine Dienstleistungsgesellschaft zu transferieren, um damit die Führerschaft Amerikas als wirtschaftliche und politische Hegemonialkraft zu sichern.

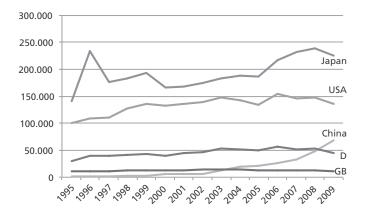
Die amerikanische Regierung stand damals nicht alleine mit ihrer Hypothese. In Europa verfolgte vor allem Großbritannien eine ähnliche Strategie. Die britische Regierung setzte auf einen umfassenden Ausbau des Dienstleistungssektors und hierbei vor allem des Finanzsektors, der in der City of London die Finanzströme der gesamten Welt beeinflussen sollte.

Die Auswirkungen einer solchen Fokussierung auf den Dienstleistungssektor zeigen sich insbesondere an dem britischen Beispiel. An Technikgeschichte Interessierte wissen, dass Großbritannien einst das Kernland der Ingenieurskunst war. Die erste deutsche Eisenbahn, die "Adler", wurde in Großbritannien gefertigt, über den Kanal nach Deutschland verschifft und von englischen Ingenieuren hier zusammengebaut und in Betrieb gesetzt.

Demgegenüber ist die britische Wirtschaft heute vollständig anders aufgebaut. Eine Betrachtung der volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung Großbritanniens zeigt, dass der Anteil der industriellen Produktion an der Gesamtwirtschaftsleistung von untergeordneter Bedeutung ist. Im Jahr 2009 entsprangen über 78 % des britischen Bruttoinlandsprodukts dem Dienstleistungssektor. Das verarbeitende Gewerbe trug mit etwa 16 % zum Bruttoinlandsprodukt bei (Eurostat 2010; Wirtschaftskammer Österreich 2011). Im Gegensatz zum Großbritannien weist Deutschland immer noch einen Anteil des verarbeitenden Gewerbes am Bruttoinlandsprodukt von über 21 % auf.

Viel deutlicher als die Entwicklung beim Bruttoinlandsprodukt zeigt sich der Wechsel hin zu einer Dienstleistungsgesellschaft bei der Entwicklung der Patente britischer Unternehmen im internationalen Vergleich. Die folgende Abbildung bildet die erteilten Patente in den letzten 15 Jahren ab.

Abb. 1: Entwicklung erteilter Patente im internationalen Vergleich (z. B. Patente deutscher Unternehmen erteilt in D und weltweit)



Quelle: WIPO 2011 (eigene Darstellung)

Wie hier deutlich ersichtlich, weisen Deutschland, Japan und die USA einen positiven steigenden Trend auf, auch wenn die Zahlen für die USA mit Vorsicht zu betrachten sind, da sie Patente enthalten, die in anderen Regionen, z. B. in Europa, nicht patentfähig sind.

Dieser Trend gilt nicht für Großbritannien. Dort hat sich die Anzahl der erteilten Patente in den letzten 15 Jahren sogar leicht abgeschwächt.

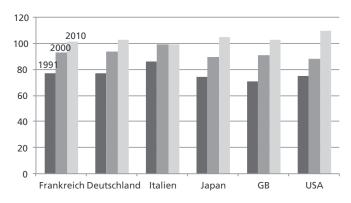
Besonders deutlich wird der Wechsel in der Komposition der Wirtschaft zwischen den alten und neuen Industrieländern durch den Vergleich Großbritanniens mit China. Bis zum Ende der 1990er-Jahre konnte China nur eine sehr geringe Anzahl von erteilten Patenten vorweisen. Seit Beginn dieses Jahrhunderts explodiert die Anzahl der an chinesische Unternehmen erteilten Patente förmlich. Seit 2008 hat China sogar die Bundesrepublik Deutschland in der absoluten Zahl der Patente eingeholt.

Welche Lehren lassen sich aus der Entwicklung der Patente ziehen? In der ökonomischen Theorie wird eine positive Korrelation zwischen den Investitionen in Forschung und Entwicklung und dem wirtschaftlichen Wachstum einer Nation unterstellt. Die Kernüberlegung hierbei ist, dass der eigentlich positive Effekt marktwirtschaftlicher

Systeme nicht so sehr in der Allokationsfunktion, also in der Fähigkeit vorhandene Ressourcen leistungsgerecht zu verteilen, besteht, sondern vor allem die dynamischen Effekte marktwirtschaftlicher Systeme, also die Vergrößerung der Anzahl verfügbarer Wirtschaftsgüter das eigentliche Wesen marktwirtschaftlicher Systeme kennzeichnet. Und hier setzen die Patente an. Patente sind der wohl valideste Indikator für die Messung der Quantität neuer Produkte und neuer Märkte. Und hier ist es vor allem China in den letzten Jahren gelungen, seine Wohlfahrtsproduktion deutlich zu steigern.

Worin liegt nun aber der Erfolg der deutschen Wirtschaft? Zum einen hat der deutschen Wirtschaft sicherlich das immer noch sehr hohe Innovationspotenzial geholfen. Aber wie aus Abb. 1 zu ersehen ist, hat sich dieses Innovationspotenzial bei Weitem nicht fundamental anders als das anderer Wettbewerbsländer entwickelt. Entsprechend scheint der Erfolg des Industriesektors noch durch andere Faktoren unterstützt zu werden. Ein besonderes Augenmerk muss hierbei dem Zusammenspiel zwischen der Einführung des Euro und der Entwicklung der Produktivität in Deutschland gelten. Die folgende Abbildung zeigt die Entwicklung der Arbeitsproduktivität im internationalen Vergleich.

Abb. 2: Arbeitsproduktivitätsentwicklung im internationalen Vergleich; Basis=2005, in nationalen Währungen, zu konstanten Preisen (1991, 2000 und 2010)

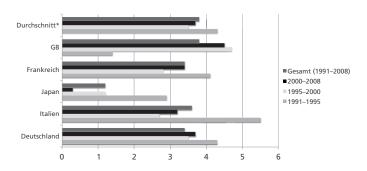


Quelle: OECD 2011, eigene Darstellung

Die Abbildung zeigt, dass sich die Arbeitsproduktivität in Deutschland in den letzten 20 Jahren im internationalen Vergleich am oberen Ende der Zuwächse bewegt hat. Bereits in den 1990er-Jahren wie auch im 1. Jahrzehnt dieses Jahrhunderts gelang es der deutschen Wirtschaft, überdurchschnittliche Produktivitätssteigerungen der Arbeit zu realisieren. Dies gilt sowohl den USA wie auch Japan und anderen europäischen Wettbewerbern gegenüber. Die Ursachen für diese überdurchschnittliche Produktivitätssteigerung sind einerseits in der oben bereits angesprochenen Innovationskraft zu sehen. Sie sind aber auch das Ergebnis richtiger Weichenstellung in der Wirtschaftspolitik. Die Flexibilisierung der Märkte wie vor allem auch eine im internationalen Vergleich überdurchschnittliche Lohnzurückhaltung trugen zu dieser Produktivitätsentwicklung bei.

Dies zeigt sich auch, wenn die Entwicklung der Arbeitskosten im internationalen Vergleich betrachtet wird.

Abb. 3: Arbeitskostenentwicklung in Deutschland im internationalen Vergleich, basierend auf Nationalwährungen im verarbeitenden Gewerbe; jahresdurchschnittliche Veränderung in %



*Mittelwert der Länder Japan, Belgien, Kanada, Frankreich, Österreich, Italien, Dänemark, Niederlande, USA, Großbritannien, Schweden, Spanien, Finnland, Australien, Norwegen und Südkorea – ohne Deutschland Quelle: Schröder 2010 (eigene Darstellung)

Die Abbildung verdeutlicht für unterschiedliche Perioden die Entwicklung der Arbeitskosten. Sie zeigt, dass im Zeitraum 1991–1995 Deutschland die höchsten Kostensteigerungen bei den Arbeitskosten aufwies. Dies hat sich mit Beginn der Regierung Schröder bis zum heutigen Tage drastisch verändert. Im Zeitraum 2000–2008 lagen die deutschen Kostensteigerungen bei Löhnen und Gehältern um mehrere 100 Basispunkte unterhalb der anderer Länder. So erhöhten sich im selben Zeitraum die Löhne und Gehälter beispielsweise in Großbritannien um mehr als 4 % während sie sich in Deutschland lediglich um etwas mehr als 1 % steigerten.

Die große Zurückhaltung bei den Arbeitskosten seit Beginn des Jahrhunderts geht einher mit einer deutlichen Ausdehnung der Exporte deutscher Unternehmen sowohl innerhalb der Europäischen Union als auch auf den Weltmärkten. Die folgende Abbildung zeigt die Entwicklung der Export- und Importquote in den letzten Jahren.

Abb. 4: Im- und Exportentwicklung Deutschlands in Tsd. Euro

Quelle: Statistisches Bundesamt 2011 (eigene Darstellung)

Die Abbildung verdeutlicht, dass seit dem Beginn dieses Jahrhunderts sich die deutschen Exporte stärker als die Importe entwickelt haben. Dies hängt sicherlich einerseits mit der Stärkung des Euro als Währung und den damit einhergehenden günstigeren Wechselkursbe-

dingungen für Importe einher. Es geht aber auch einher mit einem deutlichen Anstieg des Verkaufs deutscher Produkte in die EU Mitgliedsländer, der durch die unterdurchschnittlichen Anstiege in den Arbeitskosten begründet ist. Es ist also nicht per se der Euro, der zu dem erhöhten Exportanteil Deutschlands innerhalb der Europäischen Union geführt hat. Es ist die Kombination aus technischem Fortschritt und Deregulierung der Märkte sowie gering steigenden Arbeitskosten, die zu dem deutschen Wirtschaftswachstum geführt hat.

In der Retrospektive kann festgehalten werden: Die deutsche Wirtschaftspolitik hat für die Bewältigung der gegenwärtigen Finanzund Wirtschaftskrise in der Vergangenheit alles richtig gemacht. Moderate Lohnsteigerungen, gekoppelt mit einer im internationalen Vergleich immer noch hohen Innovationsrate und offenen Märkten in Europa sowie einer beständigen Öffnung der Märkte in den BRIC-Staaten (Brasilien, Russland, Indien und China) sind die Ursache dafür, dass sich die Wirtschaftskrise bisher nur relativ gering auf die deutsche Wirtschaft ausgewirkt hat.

Die Analyse der erfolgreichen Bewältigung der Auswirkungen der Weltwirtschaftskrise auf Deutschland zeigt aber auch, dass das deutsche Modell in hohem Maße von drei Faktoren abhängig ist:

Zum einen ist der deutsche Erfolg den nach wie vor hohen Wachstumsraten in den Schwellenländern geschuldet. Ohne die Ankurbelung der Konsumnachfrage in China und den anderen BRIC-Ländern sowie der wachsenden Nachfrage aus den EU-Ländern wäre das deutsche Wirtschaftswachstum wohl kaum zu erklären.

Zum anderen muss es Deutschland gelingen, wie in den vergangenen 15 Jahren, den Anstieg der Arbeitskosten unterhalb der anderen Länder zu halten.

Schließlich bedarf es solcher Märkte, die den Anforderungen an Gleichgewichtsmärkte entsprechen. Im Folgenden soll auf diesen Punkt vertiefend eingegangen werden.

Die hier skizzierten Überlegungen zeigen: So erfolgreich die wirtschaftliche Bewältigung der gegenwärtigen Krise gelungen ist, so wenig kann darauf vertraut werden, dass die zukünftigen Krisen mit dem gleichen Instrumentarium bewältigt werden können. Weder kann mittelfristig auf weiterhin hohe Wachstumsraten in den BRIC Ländern vertraut werden, noch wird es wirtschaftspolitisch

gelingen können, die im vergangenen Jahrzehnt realisierte Lohnentwicklung politisch durchzuhalten. Gerade die in den letzten Jahren immer weiter auseinanderklaffende Einkommensentwicklung in Deutschland birgt politischen Sprengstoff, der zukünftige Regierungen wie auch die Sozialpartner zu einem Abweichen vom bisherigen Kurs führen könnte. Erschwerend kommt hinzu, dass immer mehr Länder ein mit Deutschland vergleichbares Niveau an Innovationskraft aufweisen. China etwa hat Deutschland in Sachen Innovationen bereits in vielfacher Hinsicht eingeholt und wird in diesem Jahr voraussichtlich bei den Investitionen für Forschung und Entwicklung weltweit an zweiter Stelle – nach den USA – stehen (Swezey, D. 2011).

Alle diese Probleme wären noch im Rahmen der vorhandenen wirtschaftspolitischen Instrumente lösbar. Erschwerend kommt jedoch hinzu, dass sich die Märkte in einem Wandel befinden, der die bisher vermutete Stabilität der Markt-Anpassungsprozesse gefährdet. Dieser Wandel in der Ausgestaltung von Märkten lässt sich anschaulich an dem Auseinanderdriften von Finanzmärkten und realwirtschaftlichen Märkten verdeutlichen.

Das Auseinanderdriften der Märkte: Warum der Finanz- und der reale Sektor nicht mehr zusammenpassen.

Die deutsche Wirtschaft steht vor einer bizarren Situation. Auf der einen Seite wachsen die realen Märkte in einem Tempo, das lange Zeit nicht mehr für möglich gehalten wurde. Auf der anderen Seite führen die Finanzmärkte die Menschen in ein Wechselbad der Gefühle. Die Realmärkte weisen seit vielen Jahren einen positiven Wachstumstrend auf, der lediglich durch die Krisen 2001 und 2009 unterbrochen wurde.

Demgegenüber konnten die Finanzmärkte nur durch erhebliche staatliche Interventionen weltweit stabilisiert werden. Und wirklich stabilisiert haben sie sich bis heute nicht. Deutlich wird diese Berg- und Talfahrt anhand der Entwicklung des Deutschen Aktienindex.

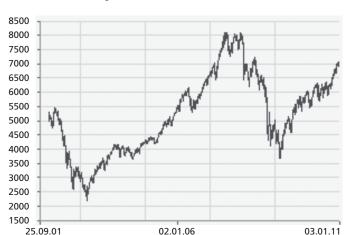


Abb. 5: Entwicklung des deutschen Aktienindex (DAX)

Quelle: Finanzen.net 2011

Die Entwicklung des deutschen Aktenindex verdeutlicht die hohe Volatilität der Finanzmärkte. In den letzten zehn Jahren wiesen die Finanzmärkte bei parallel relativ stabilen Wachstumsraten der realen Märkte insgesamt mindestens fünf Krisen – in den Jahren 2001, 2006, 2008, 2009 und 2011 – auf. In dem betrachteten Zeitraum weist der DAX eine Schwankungsbreite innerhalb von etwas über 2000 und bis zu 8200 Punkten auf. Dies bedeutet, dass die Akteure an den Finanzmärkten den wirtschaftlichen Wert der im DAX notierten Unternehmen in einer Spannbreite von über 400 % schwankend eingestuft haben. Man fragt sich, wie in einem Zeitraum von zehn Jahren ohne grundlegende Innovationsprozesse im Sinne einer revolutionären Innovation solche Spannbreiten erklärt werden können. Sie scheinen kaum durch die inhärenten Prozesse in der Realwirtschaft erklärbar zu sein.

Eine vielfach geäußerte Erklärung für die Schwankungen im Finanzmarkt ist in der Staatsverschuldung der Mehrzahl der westlichen Industrienationen zu sehen. Die Annahme hierbei ist, dass aufgrund der überdurchschnittlichen Verschuldung der Nationalstaaten die Fähigkeit, die angehäuften Schulden begleichen zu können, gesunken ist und entsprechend die in den Büchern der Gläubigerbanken stehenden Beträge nicht mehr einholbar sind. Und vieles scheint für dieses Argument zu sprechen. Die folgende Abbildung zeigt die Entwicklung der Staatsverschuldung der Bundesrepublik Deutschland seit den 1970er-Jahren.

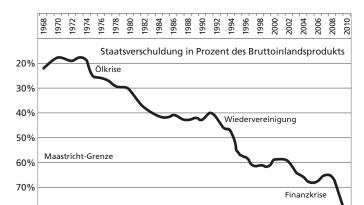


Abb. 6: Die Entwicklung der deutschen Staatsverschuldung

Quelle: o. V. 2011

80%

Die Abbildung verdeutlicht, dass sich die Staatsverschuldung seit der deutschen Wiedervereinigung mehr als verdoppelt hat. Und dabei liegt die Staatsverschuldung der Bundesrepublik Deutschland noch im unteren Bereich der Industrienationen. Länder wie Japan mit über 200 %, die USA mit über 100 % oder Griechenland mit über 140 % des Bruttoinlandsprodukts weisen eine deutlich höhere Verschuldung auf. Nur leider gilt die simple Formel nicht, die Staatsverschuldung sei die Ursache der Finanzkrise. Obwohl die Staaten von ihrer Verantwortung für die gegenwärtige unsichere Lage auf den Finanzmärkten keineswegs freizusprechen sind und die substantiellen Staatsschulden die Finanzwirtschaft stark belasten, greift das Argument, dass die gegenwärtige Finanzkrise aus der Staatsverschuldung resul-

tiert, zu kurz. Dafür wäre es nämlich notwendig, eine optimale Staatsverschuldung identifizieren zu können.² Nun zeigen bereits die Diskussionen um die Staatshaushalte, dass dies kein einfaches Unterfangen ist. Bereits der einfache Vergleich zwischen Spanien und Japan verdeutlicht das Problem. Spanien wies im Jahr 2010 ein an der Staatsverschuldung gemessenes Bruttoinlandsprodukt von etwa 73 % auf. Demgegenüber lag die Staatsverschuldung in Japan bei knapp 200 % (gemäß Bundesministerium der Finanzen 2009). Während über die Illiquidität Spaniens in einem umfassenden Maße spekuliert wird, stellt der Staatsbankrott Japans weder auf den Finanzmärkten noch im Bewusstsein der Bürger einen Risikofaktor dar. Man könnte nun argumentieren, dass ähnlich wie in privaten Haushalten nicht die absolute Verschuldung relevant ist, sondern das Verhältnis zwischen Ertragskraft und Verschuldungsgrad. Aber auch das hilft nicht viel weiter. Japan befindet sich seit vielen Jahren in einer Stagnation, während Spanien bis 2008 eine Reihe von ertragsstarken Jahren aufzuweisen hatte. Die unterschiedlichen Erwartungen an die Bonität der beiden Länder scheinen sich also aus anderen Quellen zu speisen. Es ist zu vermuten, dass sie das Ergebnis sich wandelnder Märkte und der auf den Finanzmärkten einhergehenden Instabilität aufgrund neuartiger Formen von Märkten sind.

Was ist darunter zu verstehen? Zentral für die Bewertung der Wirksamkeit eines Marktes sind die Verbindungen zwischen den einzelwirtschaftlichen Entscheidungen der Marktteilnehmer und den gesamtwirtschaftlichen Ergebnissen. Wenn der Preis als Knappheitsindikator fungiert, muss der Einzelne die gesamtwirtschaftlichen Folgen seines Tuns gar nicht kennen. Der Preis als Knappheitsindikator wird dies für den Einzelnen erledigen und so die Märkte in Richtung eines Gleichgewichts entwickeln (Habermas 1971, S. 50).

Dieses Zusammenführen einzel- und gesamtwirtschaftlicher Steuerungsprozesse wird zu Recht immer wieder als Argument aufgeführt, um die Marktwirtschaft als Wirtschaftsform ethisch zu legitimieren. Empirisch kann man nur zustimmen. In traditionellen Märkten steuerte und steuert der Preismechanismus tatsächlich die Allokation optimal.

² Siehe hierzu u. a. Heise 2001 sowie 2003.

Die große Frage bleibt jedoch, wie viele der heutigen Märkte tatsächlich noch dem Bild eines traditionellen Marktes entsprechen. In einer für uns Wissenschaftler aufsehenerregenden Arbeit hat der amerikanische Ökonom Brian Arthur (1989) in Anlehnung an Arbeiten von Kenneth Arrow gezeigt, dass für Märkte mit steigenden Erträgen die positive Wirkung des Preismechanismus' nicht mehr gilt. Er konnte am Beispiel der Einführung von Innovationen zeigen, dass in diesen Märkten die Steuerung über den Preis einem Zufallsprozess unterliegt und sich somit sowohl die gesamtwirtschaftlich beste wie auch die schlechteste Lösung im Marktprozess einstellen kann. Unter Märkten mit steigenden Erträgen verstehen wir dabei solche Märkte, bei denen wegen einer Nutzerinterdependenz der Marktzutritt eines weiteren Nutzers zu einem Anstieg des Nutzens bei den bereits vorhandenen Nutzern führt.

Dieser Effekt der Nutzerinterdependenz wird an folgendem Beispiel deutlich: Die Internetplattform XING.de, hat für uns keinen Wert, wenn wir die einzigen Nutzer sind. Wir wären vielleicht bereit, einen geringen Preis für die Möglichkeit zu zahlen, auf die Plattform zu gehen – der Basisnutzen des Besuchs von XING.de wäre für uns als einzigem Nutzer indes gering. Dies ändert sich jedoch schlagartig, sobald neue Nutzer auf die Plattform strömen. Plötzlich können wir mit vielen Menschen kommunizieren, Kontakte herstellen, Geschäfte einleiten. Der Nutzen, sich bei XING zu registrieren, steigt also mit der Zahl der Nutzer –jeder neue Nutzer trägt also zur Nutzensteigerung der anderen bei.

Man könnte nun vielleicht einwenden, das Beispiel trage nicht, da man ja bei XING.de zumindest für die Basisnutzung nichts zahlt. Dies ist richtig, macht jedoch keinen wesentlichen Unterschied, da der Einwand nur auf das Geschäftsmodell abstellt. Nicht der einzelne Basisnutzer der Plattform zahlt, sondern die Unternehmen, die ihre Produkte auf der Plattform zu Werbezwecken einstellen, zahlen für ihn. Und deren Zahlungsbereitschaft steigt mit der Zahl der registrierten Nutzer – für die Betreiber von XING.de also ein willkommener Anreiz, dafür die Zahl der Nutzer stetig zu steigern.

Diese Verschiebung der Knappheit von der Angebotsseite, wie sie bei Adam Smith vorherrschte (Smith 1996/1776), hin zur Nachfrageseite lässt sich heute auch in den Finanzmärkten identifizieren. Entsprechend zeigen neuere Publikationen (Heimer 2009), dass nicht

die Gier einzelner Menschen für die Finanz- und Wirtschaftskrise ursächlich ist, sondern die fehlenden Preissignale. Eigentlich haben in der Finanzwirtschaft alle alles richtig gemacht, als sie über Verbriefungen die Granularität der Portfolien erhöht und damit natürlich das Risiko eines einzelnen Portfolios reduziert haben. Aufgrund der steigenden Erträge aus den Finanzgeschäften und den damit einhergehenden fehlenden Preissignalen bemerkten sie jedoch nicht, dass sich die einzel- und gesamtwirtschaftlichen Folgen des individuellen Handelns auseinanderentwickelt haben.

Das ist in etwa vergleichbar mit dem, was wir täglich in der Nordsee machen. Wir schicken Schiffe aufs Meer, um Giftstoffe zu verklappen. Das ist an sich kein Problem, da sich eine gewisse Giftmenge tatsächlich durch das Ökosystem abbauen lässt, indem die Giftkonzentration durch die Mischung mit Wasser reduziert und durch Mikroorganismen abgebaut wird. Wenn wir aber immer mehr Schiffe dafür aufs Meer schicken, dann wird die Nordsee eines Tages kippen. Und genau dies ist im Finanzmarkt passiert. Keiner kannte, um im Bild zu bleiben, die genaue Zahl der Schiffe und die Preise signalisierten nicht, dass bereits zu viele Schiffe auf dem Meer waren.

Und genau hier liegt das Problem von Märkten mit steigenden Erträgen. Sie zeigen nicht per se Knappheiten auf, sondern sie führen dazu, dass die einzelwirtschaftlichen Entscheidungen nicht mehr automatisch zu einem gesamtwirtschaftlichen Gleichgewicht führen. In concreto wirken sie sich in sogenannten Blasen aus. Und man kann dem amerikanischen Ökonomen Robert Shiller nur zustimmen, wenn er fordert, endlich eine ökonomische Theorie zu entwickeln, die solche Blasen als einen wesentlichen Bestandteil ökonomischer Realität in ihr Erklärungsmodell einbezieht (Shiller 2009).

Unter den Ökonomen herrscht bisher große Ratlosigkeit darüber vor, wie ein ökonomisches Modell aussehen könnte, das die Blasenbildung als zentrales Element integriert. Da der Preismechanismus in seiner zentralen Funktion der Zusammenführung von einzel- und gesamtwirtschaftlichem Gleichgewicht in diesen Märkten außer Kraft gesetzt ist, müssen wir einen vollkommen neuen Regulierungsmechanismus entwickeln. Und dies muss uns bald gelingen, weil immer mehr Unternehmen erkannt haben, dass die Herausbildung von Märkten mit steigenden Erträgen erhebliche Gewinnpotenziale in sich birgt und sie ihr Geschäftsmodell darauf ausrichten.

Zusammenfassend kann festgehalten werden: Die Marktwirtschaften stehen heute vor dem Problem einer wachsenden Anzahl von Märkten, die nicht mehr dem traditionellen Marktverständnis entsprechen. Steigende Erträge führen zu multiplen Gleichgewichten und Pfadabhängigkeiten und hebeln so die für traditionelle Märkte bestehende Gewissheit der durch den Preis induzierten einzel- und gesamtwirtschaftlichen Optimierung aus. Wir können in diesen Märkten nicht mehr darauf vertrauen, dass das Handeln des Einzelnen auch die gesamte Volkswirtschaft bzw. einen einzelnen Markt im ökonomischen Sinne positiv beeinflusst. Dienstleistungsmärkte und hierbei vor allem der Finanzmarkt sind Märkte, auf denen wir anschaulich die mit dem Erstarken solcher Märkte einhergehenden Risiken studieren können. Sie zeigen uns, vor welchen Herausforderungen wir in der Regulierung der Märkte von Morgen stehen und welche Herausforderungen auf die Wirtschaftspolitik zukommen.

4. Die Soziale Marktwirtschaft als Ansatz zur Bewältigung der Krise von Morgen?

Die Soziale Marktwirtschaft zeichnet sich dadurch aus, dass sie auf einem strengen, an klare Regeln gekoppeltem Subsidiaritätsprinzip basiert. Dem Subsidiaritätsprinzip liegt die Überlegung zugrunde, dass im Rahmen der sozialen Marktwirtschaft die Festlegung von Parametern durch die Akteure erfolgt, die unmittelbar von den Auswirkungen dieser Parameter betroffen sind. Anschaulich wird dies am Beispiel der Lohnkosten: Im Gegensatz zu den immer prominenter werdenden Mindestlöhnen, die staatlicherseits nach Konsultation der Tarifparteien festgelegt werden, sieht die Regulierung durch die soziale Marktwirtschaft vor, dass die Tarifparteien die Löhne selbst, ohne staatliche Intervention, festsetzen.

So wenig dieser Unterschied in der Regulierung zunächst als bedeutsam erscheinen mag, so zentral ist er. Die Urväter der sozialen Marktwirtschaft, Böhm und Eucken, versuchten gerade ein System aufzubauen, das unabhängig von staatlicher Intervention funktionierte (Böhm, Eucken & Großmann-Doerth 1937). Die Autoren hatten die Fehler der Wirtschaftspolitik in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts miterlebt und theoretisch durchdrungen

und kamen zu dem Ergebnis, dass der Staat eben nicht mehr weiß als die Märkte. Somit sind staatliche Handlungen auch nicht per se besser als Handlungen, die aufgrund von Marktentwicklungen getroffen werden.

Diese Überlegung einer nicht-staatlichen Entscheidungsfindung bei Problemstellungen, die einen gesamtwirtschaftlichen Aspekt aufweisen, hat sich in der Bundesrepublik Deutschland bewährt. Und sie scheinen auch eine Chance darzustellen, für die Herausforderungen der neuen Märkte eine Lösung zu finden.

Verdeutlichen wir uns das Problem noch einmal. Auf den Märkten der Zukunft – wie den Finanzmärkten, den Märkten für Soziale Netzwerke, den Telekommunikations- aber auch vielen anderen Märkten – schaffen die marktwirtschaftlichen Instrumente keine optimale Steuerung mehr, da ein zentrales Element traditioneller Märkte in der Existenz eindeutiger Gleichgewichte liegt, das heißt in einem Preismechanismus, der Angebot und Nachfrage hin zu einem Marktpreis und einer Gleichgewichtsmenge führt.

Verdeutlichen kann man sich dies an einem Beispiel. Wir unterstellen einen Wochenmarkt, auf dem die Kunden Äpfel kaufen, die die Bauern anbieten. Allerdings werden wie in einer eBay-Versteigerung die Äpfel nicht direkt zu einem Zeitpunkt gekauft, sondern die Kunden können für die von Ihnen gewünschten Mengen Preisangebote abgeben. Am Ende des Verkaufstages werden alle Preis-Mengen-Relationen geprüft und die Äpfel zu einem markträumenden Preis an die Kunden abgegeben. Der eigentliche Preismechanismus funktioniert hier, da die Handlungen der Einzelnen nicht durch die Handlungen der anderen positiv verstärkt werden. Genau dies ist aber, wie oben dargelegt, bei den neuen Märkten der Fall. Es wird eben immer sinnvoller, sich für ein Produkt zu entscheiden, wenn durch den Kauf dieses Produkts zusätzliche Vorteile, z. B. aus Netzwerkeffekten, erzielt werden können. Dies führt aber zu der Konsequenz, dass sich kein markträumender Preis bildet und entsprechend die Märkte nicht begrenzt sind. Genau dies erleben wir gegenwärtig im Finanzmarkt, aber auch in anderen Märkten. Die Finanzinstitute vergeben immer mehr Kredite, da diese die Grundlage für andere Produkte (z. B. Derivate) bilden, an denen die Finanzinstitute wiederum verdienen. Die Argumentationskette lautet dabei wie folgt: Gib einen Kredit, den du dann besicherst. Die Besicherung des

Kredits verkaufst Du dann wieder als Gut, um andere Kredite zu besichern, die dann wiederum zu besichern sind. Letztlich steigt mit der Anzahl der Kredite das Gesamtvolumen des Marktes, was immer wieder Anreize für die Akteure liefert, diese auszudehnen. Eine Grenze stellt sich durch den Marktprozess auf der Ebene des Marktes für einzelne Kredite – wie im Apfelbeispiel – nicht ein.

Um diesen Mechanismus zu kontrollieren, gibt es zwei Möglichkeiten: Der Staat setzt Bauvorschriften, wie dies im Prozess von
Basel I bis Basel III erfolgte. Bei diesem Vorgehen entwickelten die
staatlichen Akteure klare Vorgaben an die Banken, wie sie ihre
Aktivitäten durch Eigenkapital zu besichern haben, und setzten
diese entsprechend durch (Bank für internationalen Zahlungsausgleich 2010). In der gegenwärtigen Finanzkrise werden aber die Rufe
nach einer Veränderung genau dieser Werte laut. Offensichtlich gibt
es einfach keinen eindeutigen Wert, der eine geeignete Besicherung
bildet.

Walter Eucken würde sicherlich einen anderen Ansatz wählen. Statt sich auf staatlich gesetzte Bauvorschriften zu verlassen, würde er nach Wirkvorschriften suchen, die eine Regulierung durch die beteiligten Akteure selbst hervorbringen. Und genau dies scheint der richtige Ansatz zu sein. Leider gibt es in einer schier umfassenden Staatsgläubigkeit, die seit den jüngeren Krisen immer mehr auch in den Köpfen der Ökonomen eingezogen ist, kaum Diskussionen über einen solchen Ansatz. Aber unseres Erachtens ist nur ein solcher Weg erfolgsversprechend, da die Finanzmärkte nur die Spitze sich insgesamt in diese Richtung entwickelnder Märkte bilden. Je mehr Märkte wir haben, die keine eindeutigen Gleichgewichte mehr realisieren können, desto dringender wird die Suche nach neuen Regulierungsmechanismen.

Die Suche nach solchen neuen Regulierungsformen scheint somit die zentrale Herausforderung für die nächste Zukunft zu bilden. Hierfür müssen zwei zentrale Probleme gelöst werden. Zum einen muss die Entstehung und die Entwicklung von Märkten mit steigenden Erträgen besser verstanden werden. Vor allem müssen Instrumente erarbeitet werden, die Indikatoren liefern, um Aussagen über die Entwicklung solcher Märkte treffen zu können. Gelingt es nicht solche Indikatoren zu finden, wird es schwierig, über wirtschaftspolitische Einflussnahme regulierend tätigen zu werden. Zum anderen

erfordert die Existenz von Märkten mit steigenden Erträgen auch, dass wir unser Verständnis von intertemporalen Gleichgewichten verbessern. Alle unsere gegenwärtigen wirtschaftspolitischen Aussagen basieren auf Theorien statischer Gleichgewichte. Bei Märkten mit steigenden Erträgen wird aber die Frage zur Beurteilung von Erfolg versprechenden wirtschaftlichen Entwicklungen nur auf der Basis von intertemporalen Entwicklungen möglich sein.

In beiden Bereichen können die Wirtschaftswissenschaften kaum Erfolge vorweisen. Schlimmer noch: Viele Ökonomen weigern sich sogar, sich diesen Fragen zu zuwenden, da sie das Problem einfach als nicht relevant wegdefinieren (z. B. Leibenstein 1976). Aber wenn wir etwas aus der gegenwärtigen Krise lernen können, dann dies: Wir können in der Zukunft nur ähnlich erfolgreich wie im letzten halben Jahrhundert sein, wenn es uns gelingt, Regulierungsmechanismen zu bauen, die die Märkte effizient und effektiv sowohl in der Allokation wie auch in der Innovationskraft regulieren. Anders werden wir unseren wirtschaftlichen Wohlstand nicht halten können. Es bleibt also spannend, ob uns dies gelingen wird.

Literatur

Arthur, B.W. (1989): Competing Technologies, Increasing Returns, and Lock-In by Historical Events. The Economic Journal. Vol. 99, S. 116–131 Bank für internationalen Zahlungsausgleich/Basel Commitee on Banking Supervision (2010): Basel III: International framework for liquidity risk measurement, standards and monitoring. http://www.bis.org/publ/bcbs188.pdf

Böhm, F./Eucken, W./Großmann-Doerth, H. (1937): Unsere Aufgabe. Stuttgart; Berlin

Bundesministerium der Finanzen (2009): Staatschuldenquote im internationalen Vergleich. http://www.bundesfinanzministerium.de/nn_91472/DE/BMF_Startseite/Publikationen/Monatsbericht_des_BMF/2010/01/statistiken-und-dokumentationen/01-finanzwirtschaftliche-entwicklung/tabellen/Tabelle_S15.html [20. 09. 2011]

Burda, M. (1997): Eine wichtige Säule des amerikanischen Beschäftigungserfolges: der Dienstleistungssektor. Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Jg. 30, Nr. 4, S. 819–821, Nürnberg

- Eurostat (2010): Bruttowertschöpfung Dienstleistungen United Kingdom. http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/national_accounts/data/main_tables [22.10. 2011]
- Eurostat (2011): Schuldenstand des Staates. http://epp.eurostat.ec.europa. eu/portal/page/portal/government_finance_statistics/introduction [14. 09. 2011]
- Fein, H.-P. (2007): Haushalte und Erwerbstätigkeit im Wandel. Statistische Monatshefte Rheinland-Pfalz, Bad Ems
- Finanzen.net (2011): Historische DAX-Entwicklung. http://www.finanzen.net/index/DAX/Historisch [24. 09. 2011]
- Fourastie, J. (1954): Die grosse Hoffnung des zwanzigsten Jahrhunderts. Köln
- Friedman, M. (2002): Capitalism and Freedom. Chicago
- Gershuny, J.I. (1979): The informal economy Its role in post-industrial society. Futures: The Journal of Forecasting and Planning, Vol. 11/1, S. 3–15, Chicago
- Habermas, J. (1971/74): Theorie und Praxis. Frankfurt am Main
- Heimer, T. (2009): Ökonomisierung des Sozialen Sieg oder Untergang der instrumentellen Rationalität in der Krise. Freie Assoziation, Vol. 12, S. 21–29, Gießen
- Heise, A. (2001): Das Konzept einer nachhaltigen Finanzpolitik aus heterodoxer Sicht ein Diskussionsbeitrag. Working Paper Nr. 76, Universität Wien
- Heise, A. (2003): Optimale Verschuldung, Konsolidierungstrajektorien und Makroeffekte. Arbeitshefte für Staatswissenschaften 04/2007, Hamburg.
- Leibenstein, H. (1976): Beyond Economic Man: A New Foundation for Microeconomics. Cambridge (Ma.)
- OECD (2011): Labour productivity growth in the total economy. http://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=PDYGTH [25. 09. 2011]
- o.V. (2011): Staatsverschuldung in Prozent des Bruttoinlandprodukts. http://www.staatsverschuldung.de/vergang.htm [24. 09. 2011]
- Schröder, C. (2010): Produktivität und Lohnstückkosten der Industrie im internationalen Vergleich. IW-Trend Report, 04/2010, Köln
- Shiller, R. (2009): Die Wirtschaftswissenschaften neu erfinden. Börsen-Zeitung, Vol. 22, 09/2009, S. 8, Frankfurt am Main
- Smith, A. (1966/1776): An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations. London
- Statistisches Bundesamt (2011): Zusammenfassende Übersichten für den Außenhandel Monatsergebnisse für August 2011, Fachserie 7, Reihe 1. Wiesbaden

- Swezey, D. (2011): China R&D Investment to Grow Faster than U.S. http://thebreakthrough.org/blog/2011/02/china_rd_investment_to_grow_fa.shtml [18.09. 2011]
- WIPO (2011): Patent grants by office and by country of origin, http://www.wipo.int/export/sites/www/ipstats/en/statistics/patents/xls/wipo_pat_appl_by_origin_office_table.xls [10. 10. 2011]
- Wirtschaftskammer Österreich (2011): Wertschöpfung nach Sektoren, http://portal.wko.at/wk/format_detail.wk?angid=1&stid=357357&ds tid=0&titel=%c3%96sterreich%2cin%2cder%2cEurop%c3%a4ischen %2cUnion [8. 10. 2011]

Wertschöpfung mit Werten: Wie das Gute sich rechnet

Zusammenfassung

Traditionelle Wirtschaftsunternehmen sind zwar effizient, verbrauchen aber natürliche und soziale Ressourcen. Gemeinnützige Organisationen schaffen zwar sozialen Nutzen, stehen aber nicht unter dem gleichen Zwang zur Effizienz, dem Wirtschaftsunternehmen ausgesetzt sind. Das neue Geschäftskonzept "Social Business" hat den Anspruch, ökonomische Effizienz und sozialen Nutzen konsequent miteinander zu verbinden. Ethische Ressourcen können strategische Erfolgsfaktoren darstellen, wenn sie bei der Strategie-Entwicklung einbezogen werden. Im Rahmen des Compliance & Integrity Managements können Unternehmen und Organisationen das Verantwortungsbewusstsein ihrer Mitarbeiter/-innen stärken und Kriminalitätskosten vorbeugen. Auch die Kooperation von Non-Profit-Organisationen mit Wirtschaftsunternehmen bündelt ökonomische Effizienz und soziale Wirkung.

Paradigmenwechsel

Im Jahr 2006 gründete der Wirtschaftswissenschaftler und Friedensnobelpreisträger Muhammad Yunus gemeinsam mit Franck Riboud, dem Vorstandsvorsitzenden der Groupe Danone, in Bangladesh die Grameen Danone Foods Ltd. Nach Yunus' eigener Aussage ist Grameen Danone das "weltweit erste gezielt geplante Social Business"¹: Eine Firma zur Armutsbekämpfung.

"Das Joint Venture stellt einen mit den wichtigsten Nährstoffen angereicherten Joghurt her und verkauft diesen zum Preis von BDT 6 (EUR 0,06), wodurch er auch für die Ärmsten erschwinglich ist. Doch Grameen Danone Foods beeinflusst das Leben der Menschen nicht nur durch Verbesserung ihres Gesundheitszustands. Alle an der Produktherstellung beteiligten Personen profitieren. Die für den Joghurt verwendete Milch wird von Kleinbauern bezogen und auch die Produktion schafft viele Beschäftigungsstellen: Die Verkäuferinnen gehen von Haus zu Haus und erhalten von dem Verkauf des Joghurts 10 % Provision. Grameen Danone Foods ist im Umkreis von 30 km der Betriebsanlage für die Schaffung von insgesamt mehr als 1600 Jobs verantwortlich. Auch aus ökologischer Sicht arbeitet das Unternehmen nachhaltig. Für die Erhitzung des für die Reinigung der Installation benutzen Wassers wird Solarenergie verwendet. Darüber hinaus ist die Verpackung des Joghurts komplett biologisch abbaubar.

Mit diesen Maßnahmen trägt Grameen Danone Foods einen wichtigen Teil zum Erreichen der Millenium-Entwicklungsziele der Vereinten Nationen bei."²

Ein Social Business folgt nach Yunus sieben Prinzipien³:

- Oberstes Geschäftsziel ist nicht die Profitmaximierung, sondern die Lösung eines sozialen Problems.
- 2. Ein Social Business funktioniert finanziell und ökonomisch nachhaltig. Es trägt sich dauerhaft selbst.
- 3. Investoren erhalten keine Dividende. Sie erhalten nur den investierten Betrag zurück.

¹ Yunus, Muhammad (2010): Social Business. Von der Vision zur Tat. München, S. 63

² The Grameen Creative Lab: Grameen Danone. http://de.grameencreativelab. com/praxisbeispiele/grameen-danone.html [17.05.2011]

³ Vgl. Muhammad Yunus: Seven Principles of Social Business. http://www.muhammadyunus.org/Social-Business/seven-principles-of-social-business/ [17.05.2011]

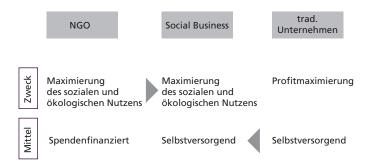
- 4. Der Unternehmensgewinn bleibt nach Rückzahlung der Anfangsinvestitionen an die Investoren im Unternehmen, um dieses weiter voranzubringen.
- 5. Das Unternehmen agiert umweltbewusst.
- Mitarbeiter/-innen erhalten marktübliche Löhne und bessere Arbeitsbedingungen.
- 7. Es soll Freude machen.

Ein Social Business ist ein funktionsfähiges Wirtschaftsunternehmen. Es sucht Erfolg unter Marktbedingungen, d.h., es strebt Gewinne an, um seine Wettbewerbsvorteile aufrechtzuerhalten und auszubauen. Im Unterschied zu konventionellen Unternehmen ziehen die Investoren jedoch keinen Profit aus dem Unternehmen. Die obersten Ziele sind nicht finanzieller, sondern sozialer Art. Alle Unternehmensaktivitäten sind darauf ausgerichtet, das soziale Problem zu lösen. Social Business ist damit ein Geschäftsmodell, das sozialen Fortschritt und unternehmerische Effizienz miteinander verbindet. Es löst soziale Probleme durch profitable Geschäftstätigkeit. Ein erfolgreiches Social Business gibt eine überzeugende, praktische und vor allem positive Antwort auf die Frage, ob eine Synthese von Eigennutz und Gemeinnutz bzw. von Ökonomie und Moral möglich ist, kurz:ob das Gute sich rechnen kann.

NGO, Social Business, Privatwirtschaft

Social Business hat den Anspruch, die Stärke des privatwirtschaftlichen Unternehmens mit der Stärke der NGO (Nichtregierungsorganisation) zu verknüpfen.

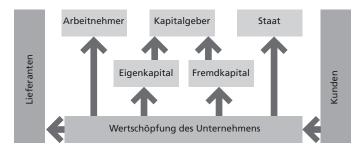
NGO, Social Business, traditionelles Unternehmen



Stärke und Schwäche des Privatunternehmens

Der herkömmliche Unternehmenstyp dient der Profitmaximierung. Sämtliche Wertschöpfungsaktivitäten sind auf den Profit der Anteilseigner ausgerichtet. Ein Unternehmen ist – nüchtern betrachtet – eine Organisation zur Kapitalvermehrung.

Wertschöpfung



Die Wertschöpfung eines Unternehmens setzt sich aus der Summe aller Einkommen zusammen, die von ihm erzeugt werden. Sämtliche Erlöse werden vom Kunden bezahlt. Die Wertschöpfung umfasst den gesamten, vom Kunden eingenommenen Erlös abzüglich der Kosten für Vorleistungen der Lieferanten. Von der verbliebenen Wertschöpfung erhält zunächst der Staat seinen Anteil in Form von Steuern. Dann sind die Mitarbeiter zu bezahlen und die Zinserwartungen der Banken (Fremdkapitalgeber) zu befriedigen, sofern ein Unternehmen Kredite aufgenommen hat. Ein Teil des verbleibenden Gewinns muss ins Unternehmen reinvestiert werden, um seine Wettbewerbsfähigkeit aufrechtzuerhalten. Erst, was dann noch übrig bleibt, kommt den Investoren (Shareholdern) zugute und wird z. B. als Dividende ausgezahlt. Die Finanzmärkte bieten Investoren viele Investitionsmöglichkeiten und ein rational agierender Investor wird sein Geld dort anlegen, wo es ihm den besten Ertrag verspricht. Dabei berücksichtigt der Investor klugerweise Ertragskraft und Risiko. Wo das Risiko hoch ist, Geld zu verlieren, verlangt er einen höheren Kapitalertrag als Risikoprämie. Um für Investoren attraktiv zu bleiben, müssen Unternehmen das Verhältnis von Erlös und Aufwand optimieren. Das bedeutet auch, dass Lieferanten unter Druck gesetzt⁴, Personalkosten minimiert, Steuern optimiert und Produkte und Umsätze maximiert werden.

Privatunternehmen arbeiten dauernd an der Steigerung ihrer Effizienz, d. h. an ihrer Fähigkeit, das Verhältnis von Ressourceneinsatz und Ertrag optimal zu gestalten. Effizienz ist die besondere Stärke der Unternehmen. Sie entsteht durch den Wettbewerb. Motor des Wettbewerbs ist der Eigennutz aller: Eigennutz der Konsumenten auf der Suche nach dem besten Preis-Leistungs-Verhältnis, Eigennutz der Investoren bei der Suche nach den besten Anlagemöglichkeiten, Eigennutz der Arbeitssuchenden, Eigennutz der Führungskräfte, Mitarbeiter/-innen und Lieferanten.

Die Schwäche von Unternehmen ist dagegen eine soziale: Rücksicht auf Belange der Allgemeinheit ist nur dort rational, wo sie dem Erfolgsstreben des Unternehmens nützt und seine Position im Wettbewerb fördert, seine Ertragskraft und damit die Aussicht auf

⁴ Vgl. Aßländer, Michael S./Roloff, Julia (2009): Die Krise in der Krise. Der Überlebenskampf europäischer Automobilzulieferer. In: Deutsches Netzwerk Wirtschaftsethik EBEN Deutschland e. V. (Hg.): FORUM Wirtschaftsethik 04/09, Zittau, S. 6–19 (online unter: http://www.dnwe.de/forum-wirtschaftsethik-4-2009.html [18.05.2011]

eine Mehrung der Kapitalerträge verbessert. Das Unternehmensinteresse wird unter Wettbewerbsbedingungen über das Interesse der Allgemeinheit gestellt. Die Gesellschaft profitiert von privatwirtschaftlichen Aktivitäten vor allem durch erzwungene Steuern und Abgaben.

Externe Kosten

Unternehmen erzeugen Kosten und Nutzen, die in ihrer eigenen Bilanz nicht vorkommen. Dies sind die sogenannten externen Effekte: Wo Dritte kostenlos zu Nutznießern einer Leistung werden, schmälert dies den Unternehmenserfolg, weil ihm Erträge für seine Leistungen entgehen. Schwarzfahrer profitieren von der allgemeinen Zugänglichkeit öffentlicher Verkehrsmittel. Betriebswirtschaftlich vorteilhaft sind dagegen externe Kosten: Kosten, für die andere aufkommen müssen. Dies gilt z. B. für den Verbrauch natürlicher Ressourcen und die Zerstörung der Umwelt durch schädliche Emissionen und Abfälle. Der emeritierte St. Galler Wirtschaftsprofessor Hans Christoph Binswanger beklagt zu Recht "die Ausblendung der Natur aus der ökonomischen Theorie."5 Im persönlichen Gespräch erfuhr ich vom Geschäftsführer eines deutschen mittelständischen Unternehmens, er produziere nur noch in gewissen afrikanischen Ländern, wo die gesetzlichen Regeln zum Umweltschutz nicht so streng seien. Externe Kosten sind volkswirtschaftlich höchst relevant, denn sie müssen von der Allgemeinheit getragen werden. Die externen Kosten tauchen in der GuV (Gewinn-und-Verlust-Rechnung) nicht auf und erlauben den Herstellern, für ihre Produkte niedrigere Preise anzusetzen. Dies bringt ihnen Vorteile im Wettbewerb und animiert mehr Konsumenten zum Kauf, gibt also einen Anreiz zur Überproduktion.

Unternehmen verbrauchen nicht nur natürliche, sondern auch kulturelle Ressourcen, die von der Allgemeinheit kostenlos zur Verfügung gestellt werden.

⁵ Binswanger, Hans Christoph (2009): Vorwärts zur Mässigung. Perspektiven einer nachhaltigen Wirtschaft, Hamburg, S. 73

"Der größte Fehler in der bestehenden Theorie des Kapitalismus ist die unzutreffende Beschreibung der Natur des Menschen. Nach dem gegenwärtigen Verständnis des Kapitalismus werden im Wirtschaftsleben tätige Menschen als eindimensionale Wesen beschrieben, deren einziger Lebenszweck die Gewinnmaximierung ist. [...] Die Menschen sind zweifellos selbstsüchtige Wesen, aber sie sind zugleich auch selbstlos. [...] Viele unserer Handlungen sind durch den Eigennutz und das Streben nach Gewinn erklärbar, viele andere Taten wirken dagegen sinnlos, wenn man sie ausschließlich in diesem Zerrspiegel betrachtet. Würde das menschliche Verhalten ausschließlich vom Gewinnstreben beherrscht, gäbe es nur Institutionen, die ein Maximum an individuellem Reichtum erzeugen. Es gäbe keine Kirchen, Moscheen oder Synagogen, keine Schulen, keine Kunstmuseen, keine öffentlichen Parkanlagen, Krankenhäuser oder Gemeindezentren. [...] Es gäbe keine wohltätigen Einrichtungen, Stiftungen oder gemeinnützigen Organisationen."6

Wer im gemeinnützigen Sektor tätig ist, wird Yunus zustimmen: Schon die Existenz zahlreicher gemeinnütziger⁷ Organisationen und die Bereitschaft vieler, gemeinnützige Projekte zu unterstützen – durch Spenden oder auch durch ehrenamtliche Aktivitäten – belegen dies.

Die besondere Kraft gemeinnützig ausgerichteter Organisationen liegt neben ihrer Professionalität bei der Lösung gemeinschaftlicher Aufgaben gerade in ihrer Fähigkeit, den von Yunus beschriebenen menschlichen Altruismus und das soziale Bewusstsein zu wecken und zu nutzen.

Ihre Schwäche dagegen ist vor allem ökonomischer Art. Solange Spenden und Steuermittel zur Verfügung stehen, besteht für sozial tätige Organisationen kaum Anreiz, sich um wirtschaftliche

⁶ Yunus, Muhammad (2010): Social Business. Von der Vision zur Tat. München, S. 11

^{7 &}quot;Gemeinnützig" meint hier nicht den Rechtsstatus der Gemeinnützigkeit, sondern die Ausrichtung einer Organisation auf einen sozialen Nutzen im weitesten Sinn.

Eigenständigkeit und Selbstfinanzierung zu bemühen. Manche Projekte und Organisationen werden zum "Fass ohne Boden".

Die Finanzierung sozialer Problemlösungen aus Spenden und öffentlichen Mitteln schafft zudem Abhängigkeiten vom Wohlwollen der Sponsoren und vom politischen Willen der Zuschussgeber, denn soziales Engagement ist genauso wie unternehmerische Aktivität auf Ressourcen angewiesen.

Was kommt zuerst - Moral oder Ökonomie?

Kommt, frei nach Brecht, das "Fressen" vor der Moral? Oder haben wirtschaftliche Ziele sich grundsätzlich den ethischen unterzuordnen?⁸ Weder – noch! Das Verhältnis scheint ein dialektisches: Moral braucht Ökonomie, Ökonomie geht auf Dauer aber auch nicht ohne Moral.

Das ethische Prinzip der Freiheit: Moral braucht Ökonomie

Moral setzt Freiheit voraus: Wo Menschen keine Wahl haben, können sie für ihr Handeln nicht zur Verantwortung gezogen werden. Der Streit darüber, ob und inwieweit Menschen in ihrem Handeln überhaupt frei sind, wurde in den letzten Jahren durch Ergebnisse der Hirnforschung neu entfacht, als die Annahme diskutiert wurde, menschliche Entscheidungen fielen im Gehirn bereits, bevor die Person bewusst entscheide. Auch wenn menschliches Entscheiden von einigen Vertretern übertrieben deterministisch beschrieben wurde (als seien unsere Handlungen alle durch die biophysischen Vorgänge im Gehirn festgelegt) hat diese Diskussion doch deutlich gemacht, dass menschliches Denken, Fühlen und Handeln ohne Frage auf einer physisch-materiellen Basis beruht. Diese Basis bildet zunächst der menschliche Körper selbst. Er will genährt und funktionsfähig erhalten werden. Brecht ist also durchaus zuzustimmen:

⁸ Vgl. Göbel, Elisabeth (2006): Unternehmensethik, Stuttgart, S. 63-75

⁹ Vgl. Pauen, Michael/Roth, Gerhard (2008): Freiheit, Schuld und Verantwortung. Grundzüge einer naturalistischen Theorie der Willensfreiheit. Frankfurt am Main

Menschen, die ums Überleben kämpfen, haben kaum Handlungsspielraum. Ihre Freiheit ist eingeschränkt. 10

Weil Moralität auf Freiheit angewiesen ist, kann man Freiheit als ethisches Grundprinzip verstehen. Der oberste Zweck von Moral – verstanden als System der sittlichen Normen einer Gemeinschaft – sollte deshalb darin bestehen, Freiheit als Bedingung der Möglichkeit verantwortlichen Handelns zu erhalten, Freiheitsspielräume zu schützen und zu erweitern. Moralische Regeln schränken individuelle Freiheiten in der Tat immer wieder ein. Ihr eigentlicher Zweck, über den die Ethik als systematische Untersuchung und Reflexion moralischer Normen wacht, besteht jedoch darin, Freiheitsspielräume zu bewahren. Moral setzt dem Handeln prinzipiell dort Grenzen, wo durch menschliches Handeln Freiheitsspielräume zerstört oder unangemessen eingeengt werden.

Freies Handeln ist davon abhängig, ob die benötigten Ressourcen zur Verfügung stehen. Dies ist Gegenstand der Ökonomie. Je effizienter Ressourcen bewirtschaftet werden, umso größer die Freiheitsspielräume, die moralisches, altruistisches, der Gemeinschaft dienliches Handeln ermöglichen. Moral braucht also ökonomische Effizienz. Aus diesem Grunde ist es nicht nur wünschenswert, sondern moralisch geboten, dass Organisationen, die sich dem Gemeinwohl verschrieben haben, hocheffizient mit den Ressourcen umgehen.

Ökonomie braucht Moral

Andererseits lebt aber auch wirtschaftliches Handeln von Voraussetzungen, die in der herkömmlichen, kapitalorientierten Vorstellung des Wertschöpfungsprozesses nicht vorkommen. Die Bilanz eines Unternehmens gibt lediglich Rechenschaft über Schulden und Vermögen eines Unternehmens, d. h. über die Herkunft des verwendeten Kapitals und darüber, wie das zur Verfügung gestellte Kapital vom Unternehmen mit dem Ziel der Wertschöpfung eingesetzt wird.

¹⁰ Wer Entscheidungen als "alternativlos" darstellt, erhebt den Anspruch, dass man ihn nicht zur Verantwortung zieht.

Jedes Unternehmen muss seinen Kapitalgebern Rechenschaft ablegen über die profitable Verwendung des Kapitals.

Bilanz

Mittelverwendung	Mittelherkunft
(Aktiva, Vermögen)	(Passiva, Schulden)
I. Anlagevermögen	I. Eigenkapital
Gebäude, Grundstücke,	Aktienkapital
Produktionsanlagen	Kapitalrücklage
II. Umlaufvermögen	II. Fremdkapital
Vorräte, Forderungen,	Rückstellungen,
Bankguthaben, Barguthaben	Bankschulden, Verbindichkeit
Bilanzsumme =	= Bilanzsumme

Nicht berücksichtigt werden in der Bilanz natürliche Ressourcen, die kostenlos oder zu einem volkswirtschaftlich zu niedrigen Preis zur Verfügung stehen (wie oben beschrieben). Andererseits fehlen in der Bilanz aber auch kulturelle und ethische Ressourcen, von denen Unternehmen profitieren, speziell auch Werthaltungen und moralische Normen der Gesellschaft, in der sie sich bewegen. Geschäfte brauchen Rechtssicherheit, also ein funktionierendes politisches System. Handel setzt Vertrauen voraus. Vertrauen braucht jedoch auf Dauer Glaubwürdigkeit. Dass Vertrauen mittlerweile als notwendige Voraussetzung wirtschaftlichen Handelns, und damit als wertvolle Ressource, erkannt wurde, zeigt u. a. das "Leitbild für verantwortliches Handeln in der Wirtschaft"¹¹, das am 25. November 2010 von namhaften deutschen Wirtschaftsführern unterzeichnet und veröffentlicht wurde¹². Die Unterzeichner/-innen stellen darin einen Vertrauensverlust der Bürger

¹¹ Leitbild für verantwortliches Handeln in der Wirtschaft. http://www.db.com/medien/de/downloads/101125_leitbild_de-fin.pdf [19.05.11]

¹² Vgl. Deutsche Bank AG: Top-Manager und Unternehmer unterzeichnen Selbstverpflichtung. http://www.db.com/medien/de/content/presse_informationen_2010_3243.htm [19.05.11]

in die Marktwirtschaft und in deren Akteure fest. Da Wirtschaft aber die Zustimmung der Menschen brauche, wollen sie "sichtbare, alltagstaugliche und überprüfbare Standards verantwortlichen unternehmerischen Handelns […] setzen."¹³

Da die Komplexität globalen wirtschaftlichen Handelns weiter zunimmt, sind größere Unternehmen und Organisationen nicht mehr zentralistisch zu koordinieren. Unternehmen sind deshalb auf Verantwortungsbewusstsein und Verantwortungsbereitschaft ihrer Führungskräfte und Mitarbeiter/-innen angewiesen, die auf den Vorteil des Ganzen bedacht sind und im Zweifelsfall auch unaufgefordert im Sinne der Unternehmensstrategie agieren.

Unternehmensethische Bilanz

Mittelverwendung	Mittelherkunft
(Aktiva, Vermögen)	(Passiva, Schulden)
I. ethisches Anlagevermögen	I. ethisches Eigenkapital
Unternehmenskultur,	Verantwortungsbereitschaft,
Berufsethos	ethische Kompetenz
II. ethisches Umlaufvermögen Kurzfristige Einstellungen, Begeisterung, Motivation usw.	II. ethisches Fremdkapital ethischs Kapital, das von der kulturellen Umgebung (Familien, Bildungssystem usw.) zur Verfügung gestellt wird
Bilanzsumme =	= Bilanzsumme

Eine Ethikbilanz zeigt ethisch-moralische Ressourcen auf, die dem Unternehmen – wie alle anderen Ressourcen – zu einem Großteil kostenlos zur Verfügung gestellt werden. Auch sie werden verwendet und tragen zum Unternehmenserfolg bei. Insofern stellen sie Produktionsfaktoren dar. Die moralisch-ethischen Ressourcen können genau wie das Finanzkapital durch die Aktivitäten eines Unternehmens gemehrt oder gemindert werden. In den vergangenen Jahren wurden Abteilungen, Teams und einzelne Mitarbeiter/-innen im

¹³ Vgl. Leitbild für verantwortliches Handeln in der Wirtschaft, a.a.O., S. 1

Unternehmen gern einem Wettbewerb unterworfen: Abteilungen konkurrierten um die besten Beiträge zum Unternehmenserfolg, Leistungsträger um Prämien, Mitarbeiter um Arbeitsplätze. Unter solchen Bedingungen wurde individuell eigennütziges Verhalten gefördert und es ist zu vermuten, dass hier moralisches Kapital wie Gemeinsinn und Verantwortungsbewusstsein verzehrt worden ist. Erst allmählich entdecken Wirtschaftsführer, dass sie auf diese ethisch-kulturellen Ressourcen dauerhaft angewiesen sind.

Ethische und ökonomische Ansprüche verbinden

Berücksichtigt man die genannten Schwächen, die sozialen Kosten privatwirtschaftlicher Aktivitäten einerseits und die Tendenz zur ökonomischen Ineffizienz bei gemeinnützig orientierten Organisationen andererseits, so scheint es wünschenswert, Organisationen und Unternehmen so zu gestalten, dass sie sozialen bzw. ethischen und zugleich ökonomischen Ansprüchen gerecht werden.

Werte als strategische Erfolgsfaktoren

Im Mai 2011 verkündete der Sportartikelhersteller Puma lt. Financial Times Deutschland die Absicht, "als weltweit erstes Großunternehmen, die Schäden an Natur und Umwelt für sein Wirtschaften zu bewerten. [...] Dies soll ein erster Schritt sein zu einer umfassenden ökologischen Gewinn- und Verlustrechnung. "¹⁴ Weiter heißt es: "Puma hofft offenbar, durch eine transparente Offenlegung der Umweltbelastung sein Image zu verbessern." Der Puma-Chef Jochen Zeitz "plädierte für künftige gesetzliche Regelungen und erwartet in Zukunft die Besteuerung von Leistungen der Natur, die es bislang kostenlos gibt, wie sauberes Wasser." Das Blatt vermutet: "Puma hofft offenbar, durch eine transparente Offenlegung der Umweltbelastung sein

¹⁴ Hegmann, Gerhard: Freiwillige Öko-Bilanz. Puma schadet der Umwelt für 94,4 Mio. In: Financial Times Deutschland vom 16.05.2011: http://www.ftd. de/unternehmen/handel-dienstleister/:freiwillige-oeko-bilanz-puma-schadetder-umwelt-fuer-94-4-mio-euro/60053067.html [18.05.2011]

Image zu verbessern." Ein weiterer Kommentar der selben Zeitung deutet die Initiative des Unternehmens im strategischen Rahmen: "Klar ist, dass Puma aufgrund seiner Position im Wettbewerb eine innovative Idee dringend nötig hat. Die direkten Konkurrenten Adidas und Nike setzen ein Vielfaches mehr um als Puma. Mit der Ökobilanz hat sich Puma eine Nische gesucht, die Erfolg verspricht."¹⁵ Die Öko-Initiative des Sportartikelherstellers soll Puma also einen Wettbewerbsvorsprung verschaffen.

Strategien dienen grundsätzlich der langfristigen Existenzsicherung. Durch den gezielten Aufbau unterscheidender Stärken soll ein Wettbewerbsvorteil aufgebaut werden. Nicht nur Puma zeigt, dass ethische Ansprüche durchaus erfolgsrelevant sein können:

- Anbieter biologisch und ökologisch angebauter Güter haben in den letzten Jahren ihre Marktanteile ausgebaut. Mittlerweile finden sich auch im konventionellen Lebensmitteleinzelhandel zahlreiche, eigens gekennzeichnete Produkte, die biologischökologischen Ansprüchen genügen sollen.
- Der Umsatz mit fair gehandelten Gütern steigt kontinuierlich. 16
- Durch die Vereinbarung weltweiter und EU-weiter Klimaziele entstehen zahlreiche Geschäftschancen für Anbieter klimafreundlicher Produkte und Leistungen, besonders in der Energiewirtschaft.
- Der Markt für ethische Geldanlagen wächst.

Offenbar bieten Veränderungen des gesellschaftlichen Bewusstseins durchaus neue Geschäftschancen. Je größer die ökologisch-soziale Sensibilität der Konsumenten, umso größer die Bereitschaft von Unternehmen, in Produkte und Dienstleistungen zu investieren, die ethische Ansprüche erfüllen. Die ethische Sensibilität der Konsumenten kann durch die Akteure des Wirtschaftslebens durchaus beeinflusst werden: Dass ein Angebot Nachfrage schaffen kann, zeigen nicht nur Smartphones, sondern auch die o. g. Beispiele.

¹⁵ Pumas saubere Idee. Leitartikel der Financial Times Deutschland vom 17.05.2011. http://www.ftd.de/unternehmen/industrie/:oekobilanz-pumas-saubere-idee/60053184.html [18.05.2011]

¹⁶ vgl. Fairtrade: Geschichte des Fairen Handels. http://www.fairtrade.de/index. php/mID/1.2/lan/de#Entwicklung_des_Fairen_Handels_in_Deutschland [18.05.2011]

Im Rahmen der *Strategieentwicklung* können auch interne ethischmoralische Stärken eines Unternehmens oder einer Organisation zum Wettbewerbsvorteil gemacht werden. Vor allem bei Gütern und Dienstleistungen, bei deren Erwerb dem Kunden ein großer Vertrauensvorschuss abverlangt wird, können Geschäftsprozesse und Verhaltensrichtlinien, die systematisch die Vertrauenswürdigkeit der Organisation bzw. des Unternehmens unterstützen, zum strategischen Vorsprung beitragen. Vertrauen wird nur langsam aufgebaut – und schnell verloren. Dies bedeutet, dass gewonnenes Vertrauen im Wettbewerb eine besonders kostbare Ressource darstellt, da sie von der Konkurrenz nur in einem langwierigen Prozess aufgebaut werden kann.

Nach wie vor profitieren z. B. kirchliche Kindergärten, Krankenhäuser und Beratungsstellen in der Konkurrenz mit anderen Anbietern von ihrem Ruf, nicht nur höchst professionell, sondern auch "menschlicher" ihre Leistungen zu erbringen. Im Rahmen der strategischen Analyse sollten deshalb auch solche ethisch-moralischen Stärken von Unternehmen und Organisationen identifiziert werden. Eine gute Strategie umfasst i. d. R. ein ganzes Portfolio verschiedener strategischer Erfolgspositionen (SEP).

Eine strategische Erfolgsposition ist die Verbindung einer besonderen Chance (Nutzenpotenzial) mit der erworbenen Fähigkeit, diese Chance auch zu nutzen. Die besondere Chance eines kirchlichen Krankenhauses könnte der Ruf sein, dass hier Patienten noch "als Menschen" behandelt werden. Die Fähigkeit, diese Chance zu nutzen, bestünde dann in Leistungsprozessen, in denen dies tatsächlich und erkennbar geschieht und in einer gleichzeitigen Öffentlichkeitsarbeit, die dies bekannt macht. Chance und Fähigkeit zur Nutzung dieser Chance bilden dann diese besondere strategische Erfolgsposition, die dem Krankenhaus – in Kombination mit anderen SEPs (z. B. fachlichen Spezialisierungen) – langfristige Wettbewerbsvorteile sichern kann. Hier zeigt sich, dass Unternehmens- und Organisationskulturen durchaus strategisches Gewicht haben und zur Existenzsicherung einer Organisation oder eines Unternehmens langfristig beitragen können.

Mit Ethik Kosten senken – Compliance and Integrity Management

Selbstlenkungsmechanismen sozialer Systeme sind dadurch besonders effizient, dass sie gleichsam intuitiv bedient werden können. Konsumenten brauchen keine volkswirtschaftlichen Theorien zu verstehen, um am Markt wettbewerbsgerecht zu agieren. Indem sie ihr Eigeninteresse verfolgen, bedienen sie den Wettbewerbsmechanismus wie vorgesehen.

Um im Alltag moralisch zu handeln, braucht kein Mensch ein Ethikhandbuch. Er orientiert sich im Zweifel an seinem moralischen Gefühl. Auch der Lenkungsmechanismus "Moral" funktioniert intuitiv.¹⁷

Die hohe und stetig zunehmende Komplexität der modernen, globalen Unternehmens- und Organisationswelt macht eine solche intuitive Verhaltensregulierung höchst attraktiv, denn sie reduziert Komplexität und ist schnell – und damit überaus effizient.

Die Studie "Wirtschaftskriminalität 2009. Sicherheitslage in Großunternehmen"¹⁸ berichtet eindrucksvoll von Schäden, die den Unternehmen durch Wirtschaftskriminalität entstehen. Kriminelle Handlungen werden entweder im vermeintlichen Interesse des Unternehmens (z. B. bei Bestechung von Lieferanten) oder im individuellen Eigeninteresse begangen. Den Unternehmen entstehen durch kriminelle Handlungen nicht nur beträchtliche direkte Kosten. Sie erleiden auch indirekte Schäden z. B. durch

- Beeinträchtigung der Beziehungen des Unternehmens zu den Behörden,
- · Beeinträchtigung von Geschäftsbeziehungen,
- Rückgang der Arbeitsmoral in der Belegschaft,
- sinkende Aktienkurse bei börsennotierten Unternehmen und
- Reputationsverluste.¹⁹

¹⁷ Vgl. den Artikel "Intuitionismus (Ethik)" in Wikipedia, die freie Enzyklopädie. http://de.wikipedia.org/wiki/Intuitionismus_(Ethik) [15.03.2011]

¹⁸ PriceWaterhouseCoopers; Martin-Luther-Universität Wittenberg (Hg.): Wirtschaftskriminalität 2009. Sicherheitslage in deutschen Großunternehmen. http://www.pwc.de/de/risiko-management/assets/Studie-Wirtschaftskriminal-09. pdf [13.03.2011]

¹⁹ Vgl. ebd. S. 14

Hier haben Unternehmen Grund, in das regeltreue Verhalten ihrer Belegschaften zu investieren.²⁰ Seit Unternehmen zudem durch international geltende Gesetze für die Regelverstöße ihrer Mitarbeiter zur Verantwortung gezogen werden²¹, sind deren Gesetzesverstöße für Unternehmen zum Haftungsrisiko geworden.

Lösungsansatz ist hier die Einführung eines Compliance Management Systems, das Mitarbeiter/-innen mit den einzuhaltenden Regeln vertraut macht und die Regeleinhaltung (Compliance) kontrolliert. Aufgrund der Vielzahl geltender Regeln und Gesetze kann das unternehmensinterne Compliance Management kompliziert und schwerfällig werden. Compliance Management Systeme werden deshalb ergänzt durch Investitionen in die moralische Selbstregulierung (Integrity) ihrer Belegschaften. Wo die Orientierung an ethischen Grundprinzipien die schnelle, weil intuitive Einhaltung zahlreicher Regeln ermöglicht, ist dies die effizientere Lösung.²²

Betrügerisches, schädliches Verhalten im Unternehmen bzw. in der Organisation setzt nach Donald Ray Cressey²³ drei Ermöglichungsbedingungen voraus: Gelegenheit (fehlende Kontrolle), Motiv (Anreiz) und nachträgliche Rechtfertigung (das Gefühl des Täters, im Recht zu sein und seine Tat moralisch vertreten zu können) bilden das "fraud triangle" (Betrugsdreieck). Der Faktor "nachträgliche Rechtfertigung" legt Investitionen in die ethisch-moralische Kompetenz von Führungskräften und Mitarbeitern/-innen nahe.

²⁰ Die öffentliche Diskussion zu wirtschafts- und unternehmensethischen Aufgabenstellungen hat den Druck auf Unternehmen, die eigenen ethischen Standards zu verbessern, weiter erhöht. An den Finanzmärkten wächst das Interesse an ethischen Anlagemöglichkeiten. Entsprechende Ratings sind bereits etabliert. Im November 2010 wurde mit der ISO 26000 ein Leitfaden gesellschaftlicher Verantwortung für Unternehmen veröffentlicht, der ebenfalls Standards setzt.

²¹ Seit 2002 schreibt der sog. Sarbanes-Oxley Act, ein amerikanisches Bundesgesetz, inländischen und ausländischen Unternehmen, die an den US-Börsen notiert sind, die Einhaltung bestimmter Berichtspflichten vor. Unternehmen werden dabei ggf. auch für Fehlverhalten ihrer Mitarbeiter haftbar gemacht.

²² Vgl. Bonenberger, Saskia: Wertemanagement – Bedeutung eines überzeugenden Wertemanagements. In: Jäger, Axel/Rödl, Christian/Campos Nave, José A. (2009): Praxishandbuch Corporate Compliance. Grundlagen – Checklisten – Implementierung. Weinheim, S. 419–434

²³ Vgl. den Artikel "Donald R. Cressey" in Wikipedia. http://de.wikipedia.org/ wiki/Donald_R_ Cressey [20.05.2011]

Da moralische Normen im Rahmen früher Sozialisationsprozesse verinnerlicht und gefühlsmäßig verankert werden, kann Wohlverhalten nicht allein durch Appelle und äußere Anreize erzeugt werden. Moral ist das, was in einer Gemeinschaft als erlaubt oder unerlaubt gilt. Maßnahmen zur Förderung integren Verhaltens im Rahmen der Personalentwicklung sollten deshalb in Gruppen durchgeführt werden, die gemeinsam die geltenden moralischen Normen untersuchen und im Rahmen eines Prozesses weiterentwickeln, der Denken, Fühlen und Handeln ganzheitlich integriert. Hier bietet sich als Methode das Axiodrama an. Axiodrama ist eine Variante des Psychodrama, in der die Dimension der Werte besonders berücksichtigt und bearbeitet wird.²⁴ Nachdem in einem moderierten Prozess die wesentlichen ethischen Leitlinien für das Verhalten von Mitarbeitern/-innen und Führungskräften formuliert wurden, geht es im Axiodrama darum, daraus Haltungen und Rollenverhalten für die konkreten Situationen des betrieblichen Alltags zu entwickeln und einzuüben. Die teilnehmenden Führungskräfte oder Mitarbeiter/-innen inszenieren typische oder ethisch besonders relevante Situationen. Die Wertedimension wird untersucht, indem der/die jeweilige Protagonist/-in, also die Person, die mit Hilfe der anderen Teilnehmer/-innen die Situation inszeniert – eine weitere Figur als unbeteiligten Beobachter²⁵ ins Spiel bringt, der moralische Ansprüche an das Verhalten von Mitarbeitern/ Führungskräften vertritt. Im Rollentausch mit dem unbeteiligten Beobachter beurteilt der/die Protagonist/-in das Verhalten des/der Protagonisten/-in in der Szene (gespielt von einem anderen Mitspieler) vom Bühnenrand aus. Anschließend entwickeln Protagonist/-in und Teilnehmer/-innen gemeinsam praktikable Handlungsalternativen, die den ethischen Ansprüchen und der Situation gleichermaßen

²⁴ Vgl. von Ameln, Falko/Gerstmann, Ruth/Kramer, Josef (2004): Psychodrama, Heidelberg, S. 105.

Beispielhaft beschreibt Thomas Schwinger einen Axiodrama-Workshop an der Ev. Fachhochschule Darmstadt: Schwinger, Thomas: Nicht alles auf einmal. Bericht über den Workshop "Eine Einladung zum Rollenspiel: Lebens-Werte auf der Bühne (Axiodrama)". http://www.efh-darmstadt.de/weiterbilden/forum_gemeindepaedagogik/dokumente/forum11/TextWorkshopSchwinger. pdf [20.05.2011]

²⁵ Der unbeteiligte Beobachter ist übrigens ein Konstrukt des Moralphilosophen und Ökonomen Adam Smith (1723–1790)!

angemessen sind. Das gemeinsame szenische Spiel, ausgehend von Realsituationen des eigenen Betriebsalltags, erlaubt dem/der einzelnen Teilnehmer/-in, auch gefühlsmäßig zu erleben, wie sich ethische Ansprüche des Unternehmens bzw. der Organisation in den konkreten Situationen gestalten lässt. Die teilnehmende Gruppe entwickelt im Spiel und in der auswertenden Reflexion Gruppennormen weiter und erarbeitet sich ein gemeinsames, praxisnahes Verständnis der geltenden ethischen Standards. Das Axiodrama beitet zudem die Möglichkeit, ethische Standards auf ihre "Praxistauglichkeit" zu überprüfen und interaktiv zu präzisieren, bevor sie im Unternehmen bzw. in der Organisation veröffentlicht werden. Unternehmenskultur wird hier verändert durch die handelnde Veränderung von Rollen und Rollenkonstellationen in relevanten Szenen.

Corporate (Social) Responsibility - CSR/CR

Vor dem Hintergrund der allgemeinen wirtschaftsethischen Diskussion in der Öffentlichkeit sehen sich Unternehmen heute häufiger als in der Vergangenheit veranlasst, ihr Verantwortungsbewusstsein für die ökologischen, sozialen und kulturellen Ressourcen der Allgemeinheit unter Beweis zu stellen. Hier entsteht eine weitere Chance, die Stärken von Unternehmen und NGOs zu verbinden: Effizienz und Gemeinnutz. Besondere Möglichkeiten bieten Kooperationspartnerschaften von Privatunternehmen mit Nichtregierungsorganisationen (NGOs) und anderen Not-for-Profit-Organisationen (NPOs). ²⁶ Dabei ist vor allem auf zwei wesentliche Voraussetzungen zu achten:

- Die Ziele und Grundwerte der kooperierenden Unternehmen und ihrer Partner dürfen einander nicht widersprechen (Ziel- und Wertekonvergenz).
- In ihren Stärken sollten die Kooperationspartner sich nach Möglichkeit ergänzen, sodass beide Seiten von den gegenseitigen Stärken profitieren.

²⁶ Vgl. Hardtke, Arnd; Kleinfeld, Annette (Hg.) (2010): Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Von der Idee der Corporate Social Responsibility zur erfolgreichen Umsetzung. Wiesbaden

Erfahrungsgemäß wünschen sich Non-Profit-Organisationen von kooperierenden Unternehmen vor allem finanzielle Unterstützung (Sponsoring), während für viele Unternehmen der Zugewinn an Reputation wichtig ist. Tatsächlich bieten CSR-Kooperationen jedoch Chancen, die weit über diese Erwartungen hinausreichen. Non-Profit-Organisationen können von ihren Unternehmenspartnern qualifizierte Unterstützung bei der Entwicklung von Effizienz und wirtschaftlicher Unabhängigkeit erhalten, während Unternehmen ebenfalls vielfältig profitieren – etwa von Marktzugängen und Kontakten, Erfahrungen und Methoden in der Steuerung sozialer Prozesse bis hin zu spezifischem technischem oder wissenschaftlichem Know-How. Die Anbahnung und Gestaltung solcher Kooperationen ist ein Prozess, der systematisch vorbereitet werden sollte. Hierfür bedarf es der Entwicklung einer Kooperationsstrategie bereits vor Kontaktaufnahme.

Gutes unternehmen - Social Business

Abschließend sei darauf verwiesen, dass das anfangs beschriebene Geschäftskonzept "Social Business" auch herkömmlichen Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen neue Möglichkeiten bietet, Gutes zu unternehmen:

- "Gründen statt spenden": Unternehmen investieren in Social Businesses und erhalten die investierte Summe zurück, die dann für weitere Projekte zur Verfügung steht. Dies ist eigenständig, aber auch in Kooperation mit NPOs möglich.
- NPOs können Aufgaben, die bislang ehrenamtlich und/oder mit Spendenmitteln und öffentlichen Geldern getragen waren, durch Gründung von Social Businesses auch wirtschaftlich nachhaltig gestalten.
- Existenzgründern bieten sich durch Social Businesses neue Möglichkeiten, Broterwerb und soziale Verantwortung zu verbinden.

Eine Synthese von Moral und Ökonomie scheint vielen undenkbar. Unmöglich ist sie jedoch nicht.

Literatur

- Assländer, M.S./Roloff, J. (2009): Die Krise in der Krise. Der Überlebenskampf europäischer Automobilzulieferer. In: Deutsches Netzwerk Wirtschaftsethik EBEN Deutschland e. V. (Hg.): FORUM Wirtschaftsethik 04/09. Zittau, S. 6–19
- Binswanger, H.C. (2009): Vorwärts zur Mässigung. Perspektiven einer nachhaltigen Wirtschaft. Hamburg
- Bonenberger, S. (2009): Wertemanagement Bedeutung eines überzeugenden Wertemanagements, in: Jäger, A./Rödl, C./Campos Nave, J.A.: Praxishandbuch Corporate Compliance. Grundlagen Checklisten Implementierung. Weinheim, S. 419–434
- Göbel, E. (2006): Unternehmensethik, Stuttgart
- Hardtke, A./Kleinfeld, A. (Hg.) (2010): Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Von der Idee der Corporate Social Responsibility zur erfolgreichen Umsetzung. Wiesbaden
- Pauen, M./Roth, G. (2008): Freiheit, Schuld und Verantwortung. Grundzüge einer naturalistischen Theorie der Willensfreiheit. Frankfurt am Main
- Pieper, A. (2007): Einführung in die Ethik. Tübingen; Basel, 6. überarb. und erw. Aufl.
- Von Ameln, F./Gerstmann, R./Kramer, J. (2004): Psychodrama. Heidelberg Yunus, M. (2010): Social Business. Von der Vision zur Tat. München

Internetverweise

- "Cressey, Donald Ray" in Wikipedia, die freie Enzyklopädie: http://de.wikipedia.org/wiki/Donald_R._Cressey [20. 05. 2011]
- Deutsche Bank AG: Top-Manager und Unternehmer unterzeichnen Selbstverpflichtung. http://www.db.com/medien/de/content/presse_informationen_2010_3243.htm [19.05.11]
- Fairtrade: Geschichte des Fairen Handels. http://www.fairtrade.de/index.php/mID/1.2/lan/de#Entwicklung_des_Fairen_Handels_in_Deutschland [18.05.2011]
- FORUM Wirtschaftsethik 04/2009, Zittau. http://www.dnwe.de/forum-wirtschaftsethik-4-2009.html [18.05.2011]
- Hegmann, G.: Freiwillige Öko-Bilanz. Puma schadet der Umwelt für 94,4 Mio. Euro, in: Financial Times Deutschland vom 16.05.2011. http://www.ftd.de/unternehmen/handel-dienstleister/:freiwillige-oeko-bilanz-puma-schadet-der-umwelt-fuer-94-4-mio-euro/60053067.html [18.05.2011]

- "Intuitionismus (Ethik)" in Wikipedia. http://de.wikipedia.org/wiki/ Intuitionismus (Ethik) [15.03.2011]
- Leitbild für verantwortliches Handeln in der Wirtschaft. http://www.db.com/
 - medien/de/downloads/101125_leitbild_de-fin.pdf [19.05.11]
- Muhammad Yunus: Seven Principles of Social Business. http://www.muhammadyunus.org/Social-Business/seven-principles-of-social-business/ [17.05.2011]
- PriceWaterhouseCoopers; Martin-Luther-Universität Wittenberg (Hg.) (2009): Wirtschaftskriminalität. Sicherheitslage in deutschen Großunternehmen. http://www.pwc.de/de/risiko-management/assets/Studie-Wirtschaftskriminal-09.pdf [13.03.2011]
- Pumas saubere Idee. Leitartikel der Financial Times Deutschland vom 17.05.2011. http://www.ftd.de/unternehmen/industrie/:oekobilanz-pumas-saubere-idee/60053184.html [18.05.2011]
- Schwinger, T.: Nicht alles auf einmal. Bericht über den Workshop "Eine Einladung zum Rollenspiel: Lebens-Werte auf der Bühne (Axiodrama)". http://www.efh-darmstadt.de/weiterbilden/forum_gemeindepaedagogik/dokumente/forum11/TextWorkshopSchwinger. pdf [20.05.2011]
- The Grameen Creative Lab: Grameen Danone. http://de.grameencreativelab.com/praxisbeispiele/grameen-danone.html [17.05.2011]

Strategisches Human Resource Management (HRM) in Zeiten der Transformation

Ein Plädoyer für ein reflektiertes Wahrnehmen von Veränderungen

Zusammenfassung

Der Beitrag setzt an den klassischen personalwirtschaftlichen Modellen an, wie sie auch im Sozial- und Gesundheitswesen Anwendung finden - und zwar mit Blick auf deren Begrenztheit, aber auch zu den Möglichkeiten angesichts zukünftiger Entwicklungen. Diese Veränderungen lösen zum Teil massive Spannungen unter Mitarbeitenden in den betroffenen Organisationen aus, mit denen Supervisor(inn)en in der Supervision aber vor allem Führungskräfte konfrontiert werden. Notwendig werden daher neue Denkmodelle für ein tragfähiges strategisches "Human Resource Management" (HRM), die ihre möglichen Ausrichtungen und Auswirkungen auf die sozialen Organisationen und die Mitarbeitenden darin sowie die Darlegung prognostizierter Trends in den Mittelpunkt stellen: Wie können sich Organisationen im Sozial- und Gesundheitsbereich auf die prognostizierten Veränderungen vorbereiten? Auf was ist zukünftig verstärkt zu achten? Um dies zu thematisieren, sind die Ausführungen wie folgt strukturiert: Der erste Teil beschreibt die gegenwärtige Situation sozialer Organisationen. Im zweiten Teil wird ein kurzer Blick in die klassische Geschichte der Personalwirtschaft geworfen. Sodann werden globale Entwicklungen skizziert, die in die Beantwortung der Frage münden: Was werden die zu erwartenden Veränderungen für die Organisationen/für das HRM bedeuten? Der Ausblick schließlich wird Gerechtigkeitsfragen sowie den Umgang mit den Ängsten und Hoffnungen und die wünschenswerte Initiierung von neuen Diskursen im HRM thematisieren.

Bestandsaufnahme: Soziale Organisationen sind einem massiven Legitimations- und Erfolgsdruck ausgesetzt!

Organisationen im sozialen Sektor - ganz gleich ob Profit-, Non-Profit- oder hybride Organisationen - werden öffentlich zunehmend kritisiert: Sie seien, im Sinne vermeintlich moderner Unternehmensführung, nicht ausreichend effizient und effektiv tätig. Hierzu ist anzumerken: Organisationen im Sozial- wie auch im Gesundheitsbereich sind seit jeher dazu angehalten, überprüfbar, nachvollziehbar und moralisch korrekt zu handeln, da die "soziale Rendite" nicht an gewinnorientierten Margen zu verhandeln ist. Verändert hat sich allerdings einerseits die massive Abnahme, andererseits aber auch die Verschiebung der öffentlichen finanziellen Mittel wie auch die zunehmende erwerbswirtschaftliche Konkurrenz auf dem freien Markt¹. Also muss mit immer weniger Geld bzw. anders verteilten Mitteln qualifiziertere Arbeit realisiert werden. Dies ist keineswegs ein neues Phänomen - mit allen Konsequenzen, die diese Entwicklungen auch auf das erforderliche Human Resource Management (HRM) hat bzw. in Zukunft haben wird. Bei einer nicht mehr langfristig gesicherten Finanzierung ist eine solide Planung im HRM nicht mehr gewährleistet. An dieser Stelle kann bereits antizipiert werden, dass die Auswirkungen ungesicherter Finanzierungen auch zur Reduktion professioneller Standards und Professionsanforderungen führen können.

Als neues Phänomen tauchen seit geraumer Zeit befristete Arbeitsverhältnisse in der Arbeit mit Menschen auf, die eigentlich auf Langfristigkeit angelegt sein müssen. Sie könnten schon bald den Alltag von Organisationen im Sozial- und Gesundheitsbereich be-

¹ Vgl. Weiss (Hg.) (2008)

stimmen. Die Nivellierung hoher Qualitätsansprüche wird jedoch problematische und bereits erkennbare Auswirkungen – wie etwa auf die Personalführung, auf die Motivation und auf die Kreativität der Mitarbeiter/-innen in Organisationen des Sozial- und Gesundheitsbereichs – zur Folge haben.

Erste Untersuchungen weisen darauf expliziter hin. Genannt sei an dieser Stelle die im Frühjahr 2010 erschienene Studie "Macht und Ohnmacht in der Sozialen Arbeit: Strukturen Sozialer Dienstleistungen in Berlin und Brandenburg und ihre Bedeutung für die Beschäftigungssituation der Fachkräfte, Befragung zur sozialen und beruflichen Lage von Fachkräften der Sozialen Dienste in Berlin und Brandenburg², die auf folgende drohende Entwicklungen hinweist: Die Beschäftigungsbedingungen könnten in krassem Gegensatz zur hervorragenden Qualifikation stehen. Die Einkommen könnten deutlich unter denen vergleichbarer Berufsgruppen liegen. Zwei Drittel der Beschäftigten würden später keine ausreichende Rente beziehen. Bestehende Steuerungsinstrumente wie auch die "Ökonomisierung" der Sozialen Arbeit müssten infrage gestellt werden, wobei jedoch angemerkt werden muss: Es wird allenthalben von Ökonomisierung gesprochen; dieser Begriff ist jedoch nicht korrekt. Ökonomisierung bedeutet Haushalten. Sinnvoller wäre es, den Begriff der Monetarisierung zu verwenden, der "Vergeldlichung" aller Prozesse. Nichtsdestotrotz sind die Ergebnisse der Studie alarmierend.

Soziale Organisationen mussten schon seit jeher mit den vielfältigsten Ansprüchen (arm/reich, Ausgegrenzte/Eingegrenzte) umgehen. Verändert haben sich indes die Schärfe und Diskrepanz dieser bestehenden Unterschiede, die durch den genannten gesellschaftlichen Entwicklungsprozess mit den bislang bewährten Lösungen nicht mehr zu bewältigen sind. Die Zunahme von Entdemokratisierung, Entsolidarisierung (Heitmeyer 2010; Bude 2008) sowie Entgrenzungen, Verdichtungs- und Beschleunigungsprozessen (Voss 2010; Rosa 2009) sind Phänomene, die gegenwärtig zu beobachten und bedeutsamer Bestandteil organisationalen Handelns geworden

² Vgl. dazu den Bericht zu der im Frühjahr 2010 von dem Trägerverein Soziale Dienste Berlin Brandenburg durchgeführten Fachkräftebefragung (Max-Träger-Stiftung der Gewerkschaft für Erziehung und Wissenschaft). Siehe: http:// www.gew-berlin.de/20067.htm. [12.6.2011]

sind. Als Folge davon fallen Menschen aus dem System heraus – Menschen, um die sich niemand mehr kümmern kann ... selbst die Organisationen Sozialer Arbeit nicht?

Das beschriebene Spannungsfeld verlangt Fähigkeiten im Umgang mit diesen neuen Entwicklungen, die wiederum in einen globalisierten und schnelllebigen Wandel einzuordnen sind. Diese Fähigkeiten wurden bislang in den klassischen (Sozial)-Managementausbildungen nur wenig auf theoretischer Ebene und kaum praktisch konsequent unterrichtet (Fröse 2009). Hinzukommt, dass der sogenannte Sog der Zahlen auch in unserem sozialen Feld massiv zugenommen hat. Gefördert wird dies durch das Primat einer Kurzfristigkeit und Schnelligkeit vor Langfristigkeit und Langsamkeit, vor dem 1998 Richard Sennett bereits zum Ende des letzten Jahrhunderts warnte und fragte: "Wie bestimmen wir, was in uns von bleibendem Wert ist, wenn wir in einer ungeduldigen Gesellschaft leben, die sich nur auf den unmittelbaren Moment konzentriert?"3 Daraus ableitend ist zu fragen, ob die Kurzfristigkeit des Wirtschaftens nicht notwendig in Konflikt geraten muss mit dem menschlichen Charakter, der auf Langfristigkeit, Verlässlichkeit und Entwicklung angewiesen ist. Und im Anschluss an Sennett kann formuliert werden: Wie kann angesichts der stetig wachsenden Krisenhaftigkeit verstärkt darauf geachtet werden, dass langfristig angelegte Ziele und Werte der Sozialen Arbeit nicht ohne Weiteres mit der Gewinnmaximierung verglichen werden können, auf die erwerbswirtschaftliche Unternehmen heute üblicherweise reduziert werden? Die Kurzfristigkeit des Denkens und Handelns hat Konsequenzen für die Soziale Arbeit sowie für die Menschen in sozialen Organisationen und für die Menschen, für die wir tätig sind. Ständig werden neue Konzepte präsentiert, Leitbilder diskutiert, Qualitätssicherungsprogramme eingeführt und Modellprojekte implementiert - die gewiss notwendig sind und durch die die Arbeit in Organisationen verbessert werden sollte. Diese führen jedoch, realistisch betrachtet, oftmals nur zu radikalen Stellenabbaumaßnahmen. Hier könnte unter anderem auch die These formuliert werden, ob soziale Organisationen unter Umständen noch zu sehr den alten personalwirtschaftlichen Modellen verhaftet sind.

³ Vgl. Sennett (1998: 12)

Ein kurzer Blick in die Geschichte der Personalwirtschaft⁴

Die sehr frühen Entwicklungen der Personalwirtschaft (1800–1950) ausser Acht lassend, können wir seit rund 50 Jahren verschiedene Phasen der Personalwirtschaft wie folgt charakterisieren:

- In der Verwaltungsphase des Personals, die bis etwa 1950 andauerte, waren die Aufgaben des Personalwesens stark auf die klassischen Verwaltungsaufgaben reduziert. Die Beschaffung, Einstellung, Entlassung von Personal sowie Lohn- und Gehaltsabrechnungen standen im Mittelpunkt.
- 2) In der Periode wachsenden Wohlstands (1950–1970) stellte man fest, dass dies allein für die Führung und Leitung von Organisationen nicht mehr ausreicht. Die Bedeutung der Qualität für den Erfolg eines Unternehmens rückte zunehmend wie auch das Engagement der Mitarbeitenden in den Mittelpunkt. Deutlich wurde dabei: Die Personalwirtschaft muss eine gestaltende Rolle mit ihrer Personalabteilung im Unternehmen einnehmen. Fortan konzentrierten sich die Personalabteilungen auf die Strukturierung von Organisationen und den Aufbau neuer Systeme und kümmerten sich verstärkt etwa um Planung, Budgetierung und Organisationsstruktur.
- 3) In der darauffolgenden Integrationsphase, ungefähr seit den 1970er-Jahren, erweiterte sich dieses Verständnis, das zum Teil bis heute wirksam ist. Die Leitung des Personalwesens wurde immer höher in der Unternehmenshierarchie angesiedelt. Heute konzentriert sich das Management in der Personalwirtschaft auf Innovation, Flexibilität, organisatorische Fähigkeiten, Entwicklung von Teamarbeit zwischen ausgeprägten Persönlichkeiten, um mit den zunehmenden Gegensätzlichkeiten, Heterogenitäten und Turbulenzen im Kontext der Globalisierung⁵ umzugehen. Logischerweise wurden Begriffe wie Personalwesen, Personalwirtschaft, Personalmanagement und Personalpolitik erweitert und modifi-

⁴ Vgl. Jung (2006: 2f.); Oechsler (2006)

⁵ Der Begriff Globalisierung beinhaltet zusammenfassende die weltweite Durchdringung von Wirtschaftsprozessen, Kapitalverflechtungen und die globale Ausrichtung von (multinationalen) Unternehmen.

ziert – ebenso wie das Bild vom Menschen (der rationale, der soziale, der sich selbst verwirklichende, der komplexe Mensch) mit den entsprechenden Konsequenzen für die Personal- und Unternehmensführung.

Die Implementierung erweiterter Menschenbilder in die Unternehmenskultur – weg vom tayloristischen Menschenbild der Maschinenmetapher hin zu einem umfassenden Entwicklungsverständnis – wurde zunehmend wichtiger; unter anderem hatte dies Auswirkungen auf die inhaltliche Ausgestaltung von Weiterbildungsprogramme für Mitarbeitende.

War die Personalwirtschaft in den vergangenen 50 Jahren eine eher ausführende Tätigkeit - verbunden mit einer administrativen, verwaltenden Rolle -, so wird heute unter dem Begriff des Human Resource Management (HRM) weitaus mehr subsumiert. Unter dem Begriff versteht man eine strategische Managementaufgabe, die - verknüpft mit einem Ausgangsverständnis von Wertschöpfung - kundenorientiert ausgestaltet sein sollte. Daraus resultiert auch: Die Stellenbildung muss viel stärker inhaltlich mittel- und langfristig angelegt werden - die Bindungen zu den Mitarbeitenden erhalten einen neuen Stellenwert. Die Bindung stand zwar früher auch im Mittelpunkt, wurde aber eher als Verwaltungsaufgabe verstanden (gemäß der Maschinenmetapher: Austauschbarkeit von Rädchen). Heute muss das HRM seine Aufgabe als eine proaktive, integrative und strategische Ausrichtung für den Faktor Personal verstehen. Wir wissen: Unternehmen mit einer ausgezeichneten und ausgewiesenen Personalwirtschaft sind erfolgreicher als solche ohne HRM. Das moderne HRM strebt eine Verbindung zwischen Umwelt, Wirtschaft, Politik und Kultur an, indem im Human Resource Cycle die Personalauswahl, die Leistung, deren Beurteilung und anderes mehr stärker als ehedem miteinander verbunden werden. Daher ist das HRM weitaus umfangreicher und komplexer geworden - wie die nachfolgenden Stichworte, mit denen an dieser Stelle Instrumente des HRM nur kurz benannt werden sollen – zeigen: Personalbestandsanalyse, Personalbedarfsermittlung, Personalbeschaffung, Personalauswahl und Einstellung, Personaleinführung und Personaleinarbeitung, quantitativer und qualitativer Personaleinsatz, die Gestaltung von Arbeitsplatz und Arbeitsumgebung, die Gestaltung der monetären und sonstigen betrieblichen Leistungen an die Mitarbeitenden, die Personalführung, Personalbeurteilung, Personalausbildung, Personalentwicklung, Personalabbau und Freisetzung, Zusammenarbeit von HRM und Mitarbeitervertretung sowie das betriebliche Gesundheitsmanagement und die lebenslange biografisch ausgerichtete Weiterbildung der Mitarbeitenden. Vor allem die zu leistende Integrationsherausforderung, die darin besteht, dass Personal-, Strategie- und Organisationsentwicklung als gemeinsame Aufgabe eines Unternehmens zu verstehen ist, wird deshalb die Zukunft einer modernen Personalwirtschaft ausmachen.

4) Die Erfahrungen der vergangenen 20 Jahre münden derzeit in eine weitere Phase, die sich als strategisches Human Resource Management bezeichnen lässt⁶, und die insbesondere für Organisationen im Sozial- und Gesundheitsbereich weiterführend sein wird. Erweitert wird das Human Resource Management nun durch Aspekte, die mittel- und langfristig weiter auszubauen sind: Kompetenz-, Performance- und Weiterbildungsmanagement sowie das Kulturmanagement einer modernen Unternehmung. Darüber hinaus wird vor allem dem "Retentionmanagement" (Beziehungsmanagement - Managementbindung zu Mitarbeitenden) wie auch dem Talentmanagement zukünftig noch eine größere Bedeutung beigemessen werden⁷. Unter Letzterem versteht man die Förderung einer besonderen individuellen Begabung, die für die Umsetzung der Unternehmensstrategie wichtig sein könnte. Dies zeigt sich zum Beispiel bei der Einstellung von sogenannten "High Potentials": Von ihnen wird interdisziplinäres Denken erwartet, eine gut ausgebildete soziale Kompetenz, verbunden mit einer reiferen und reflektierten Führungspersönlichkeit, kombiniert mit einer hervorragenden Leadership-Qualifizierung. Erforderlich ist dafür eine exzellente Mitarbeiterführung. Oben genannte Überlegungen würden sich dann in einem ausgefeilten psychologischen Vertrag, der diese Entwicklungsmöglichkeiten des Einzelnen vertraglich offeriert, oder in differenziert ausgerichteten Mitarbeitergesprächen gemäss der Begabung widerspiegeln. Die wenigen Stichworte

⁶ Vgl. Meifert (Hg.) 2008

⁷ Vgl.: Szebel-Habig (2004)

zeigen: Die Aufgaben im strategischen HRM werden komplexer und komplizierter, und dies in einer Zeit, in der die erarbeiteten Sicherheiten immer öfter durch Krisen in Gefahr geraten werden. Und da vor allem Organisationen im Sozial- und Gesundheitsbereich auf Langfristigkeit angelegt sind, wird die Bindung guter Mitarbeiter/-innen über Talente und Kompetenzen wieder stärker im Mittelpunkt stehen müssen. Das heisst auch, strategisches HRM sozialer Organisationen muss sich mit diesen gesellschaftlichen und auch wirtschaftlichen Veränderungen auseinandersetzen, um auf dem regionalen und nationalen Markt wettbewerbsfähig zu bleiben⁸. Nachfolgend sollen zu erwartende Trends und deren Auswirkungen auf das strategische HRM – insbesondere bezogen auf soziale Organisationen – aufgezeigt werden.

3. Ein offener Blick: Das Wissen um die globalen Trends wird den Druck in den Organisationen erhöhen.

Wie sehen die zu erwartenden globalen Trends aus, denen wir gegenüberstehen? Mit welchen Herausforderungen und Konsequenzen werden wir in den sozialen Organisationen und insbesondere im strategischen HRM konfrontiert sein? Ausgangspunkt gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Diskussionen ist die Frage, wie mit den zu erwartenden gesellschaftlichen Risiken in einer globalisierten Welt umzugehen ist.

3.1 Globale und globalisierte Entwicklungen

Otto Scharmer vom MIT in Boston prognostiziert drei zu erwartende Revolutionen (Scharmer 2009; Fröse 2009): Das, was sich jetzt bereits abzeichnet, ist die weitere Zunahme ökonomischer und

⁸ Vgl. Propriatary Web survey with 133 responses; BCG/EAPM Analysis 2007. Weitere Stichworte dazu: Transformationen von Gesellschaften und Ökonomien, Rekrutierung von Personal aus dem In- und Ausland, erforderliche kulturelle Anpassungen, globalisiertes Management, Umbau und auch Abbau des Sozialstaates, Diversity, Gender, Demografie u. v. a. m.

ökologischer Krisen, mit denen die Gesellschaften konfrontiert sein werden. Diese Krisen werden das Entstehen einer neuen Ökonomie zur Folge haben. Scharmer spricht von einer "Globaly Aware Ecosystem Economy". Der Kampf um die Ökologie und um die Ressourcen wird weiterhin zu Krisen und Kriegen führen. Von daher wird ein aufmerksamer Umgang mit der globalisierten Welt und den dazugehörenden Ressourcen erforderlich werden - auch bezogen auf die zunehmende Rolle und Bedeutung der chinesischen und indischen Märkte. Diese Sorge wurde bereits auf dem World Economic Forum in Davos (2011) formuliert. Umbrüche werden sich weiterhin auf den Ebenen des Finanz-, Banken- und Arbeitsmarktes zeigen. Konsequenzen sind bereits jetzt auf unterschiedlichen Ebenen wahrzunehmen. Des Weiteren geht Scharmer davon aus, dass diese Veränderungen eine sozial-relationale Revolution zur Folge haben werden. Schon heute kann die Bedeutung von Netzwerkgesellschaften und deren Mobilisierungskraft nicht mehr negiert werden - zu nennen sind hier die möglichen Demokratie-Entwicklungen im arabischen Raum. Seitens des MIT wird zudem noch eine dritte Revolution genannt: die kulturell-spirituelle Revolution. Sie soll das Entstehen eines neuen Bewusstseins unterstützen, um dem Verlust von Wertehaltungen auf der ethischen und moralischen Ebene und ihren Auswirkungen auf das Handeln in explizit sozialen Organisationen entgegenzuwirken.

3.2 Zu erwartende Megatrends⁹

Nachfolgend werden die gegenwärtig wichtigsten Trends skizziert, die auf uns zukommen:

1. Trend: Globalisierte Arbeitsmärkte werden internationaler. Viele nationale und internationale Firmen lagern aus. Das Erstarken der Schwellenländer wie China oder Indien ist festzustellen. Global

⁹ Vgl. Handy (1989) sowie die Untersuchungen des Trends- und Zukunftsforschers Matthias Horx: http://www.horx.com/Reden/Macht-der-Megatrends.aspx [15.6.2011]; siehe auch Ausführungen von Astrid Szebel-Habig 2009 auf der Mixedleadership-Konferenz am 16./17. September 2010, Hochschule Luzern

Players werden das weltweite Produktangebot (Global Branding) immer stärker prägen. Die Zunahme von weltweit operierenden Unternehmen wie auch die Zunahme von neuen weltweiten Wachstumsmärkten gerade im Bereich der erneuerbaren Energien ist bereits heute zu verzeichnen. Die boomenden Kommunikationsnetze werden sich weiterentwickeln (Web 3.0, Smartphone gestützte individualisierte, virale Vermarktungsstrategien). Unternehmen müssen diese Entwicklung durch das Management der Globalisierung gestalten. Weltweites Talentmanagement, "Diversity" als Wettbewerbsfaktor, die Standortwahl (begehrt werden Städte mit reichen Gesellschaften sein), aber auch ein professioneller Umgang mit "Expatriats"10 werden erforderlich sein. Auch im sozialen Sektor können Konsolidierungsprozesse festgestellt werden. Vereine werden zu erwerbswirtschaftlich agierenden Organisationen, die sich am Markt behaupten, sich also an den Wettbewerbsansprüchen ausrichten müssen – dies alles zu gedumpten Preisen, d. h., der lang erkämpfte Tarif, der nach wie vor im sozialen Sektor kaum existenzabsichernd war, wird jetzt nicht mehr als Basis einer abgesicherten sozialen professionalisierten Arbeit ausreichen. Prekäre Beschäftigungsverhältnisse im Sektor der personenbezogenen Dienstleistungen werden zunehmen. Auch das "Outsourcing" wird immer noch als eine vermeintlich kostengünstige Alternative wahrgenommen, selbst in Organisationen des Sozial- und Gesundheitsbereichs.

2. Trend: Die Arbeitskräfte werden im Kontext des demografischen Wandels älter, die Geburtenraten je nach Land höher oder niedriger. Skandinavien und Frankreich haben gut ausgestaltete staatliche Kinderbetreuungsprogramme – etwa im Vergleich zur Schweiz, zu Italien und Deutschland, die einen Mangel an staatlichen Kinderbetreuungsangeboten zu verzeichnen haben. Traditionelle Rollenbilder, die die Überbetonung der Mutterrolle aufzeigen, bestimmen immer noch in hohem Maße die Gesellschaften in den genannten Ländern. Das Durchschnittsalter von Belegschaften steigt schon jetzt, ein Mangel an Fach- und Führungskräften – mit all seinen Auswirkun-

¹⁰ Damit sind Führungskräfte internationaler Unternehmens gemeint, die im Ausland tätig sind.

gen auf den gesamten Gesundheits-, Alten- und Pflegebereich – wird öffentlich proklamiert. In Letzterem werden über 30 % fehlende Pflegekräfte prognostiziert. Umso mehr werden personalwirtschaftliche Konzepte, die die biografische Lebensgestaltung von älteren Mitarbeitenden in den Mittelpunkt stellen, relevant werden¹¹.

- 3. Trend: Der technologische Wandel wird für die Arbeitnehmer/innen anstrengender. Dieser Wandel wird schneller und anspruchsvoller werden kürzere Halbwertzeiten und Verfallsdaten der neuen Technologien werden diesen Prozess begleiten. Der Einfluss der Zeit wird noch mehr zu einem Wettbewerbsfaktor werden. Zum einen ist dieser sicherlich ein relevanter und zu bedenkender Kostenfaktor, gleichzeitig ist aber auch der Faktor Zeit entscheidend für ein qualifiziertes und bedarfsgerechtes Arbeiten. Der Fokus wird deshalb auf ausgewählte spezifische Kernkompetenzen gelegt werden müssen. Zudem wird es eine Aufteilung in ersetzbare und unersetzbare Mitarbeitende, also die sogenannten Schlüsselpersonen in Schlüsselpositionen¹², geben.
- 4. Trend: Aus den dargelegten Entwicklungen resultieren auch veränderte zukünftige Beschäftigungsformen. Konkret bedeutet dies¹³:
- 1) Organisationen/Unternehmen benötigen die unersetzbaren Wissensarbeiter/-innen, die lebenslang für das Unternehmen tätig sind in der Summe 1/3.
- 2) Die Personalabteilungen werden immer mehr auf die Suche nach outgesourcten freien, spezialisierten Fachkräften gehen. Damit sind die hochqualifizierten Wissensarbeiter/-innen gemeint, die über einen hohen Grad an Selbstmanagement verfügen und sich im modernen Konzept des "Coworking & Coliving" bewegen können – in der Summe 1/3.
- 3) Die Personalabteilungen benötigen außerdem flexibel einsetzbare und ersetzbare Mitarbeitende für kurzfristige Tätigkeiten. Damit wird das Feld der atypischen Beschäftigungsformen weiter

¹¹ Vgl. Jung (2006:15)

¹² Klassisch wird in der angloamerikanischen Fachliteratur von der "key person in key position" gesprochen.

¹³ Vgl. Handy (1989)

geöffnet – für Zeit- und Teilzeitarbeit, befristete Arbeitsverträge und prekären Minijobs – in der Summe 1/3.

Diese Entwicklungen (Drittelkonzept der Beschäftigungsverhältnisse) werden voraussichtlich auch auf Organisationen im Sozial- und Gesundheitsbereich zukommen. Damit würden befristete Arbeitsverträge zunehmend die Zukunft bestimmen. Vergleichbare Entwicklungen sind bereits in den skandinavischen Ländern zu beobachten, insbesondere in den Personalabteilungen, die eine dezidierte Betreuung von befristet angestellten Mitarbeitenden aufgebaut haben: Langfristige Bindung wird existenziell für die Organisationen – nicht nur für die Mitarbeitenden, sondern auch für die Klient/-innen, Kund/-innen oder Patient/-innen.

- 5. Trend: Daraus resultiert: Die Arbeitswelt wird anstrengender auch für die klassische Personalführung in Organisationen/Unternehmen. Schon heute verzeichnen wir die Verdichtungsprozesse und Fragmentierungen von Erwerbsarbeitsprozessen, den Anstieg von psychischen Belastungen mit den bekannten Folgen: Statt lebenslanger Erwerbsarbeitsverhältnisse gibt es eine Zunahme von Patch-Work-Biografien. Der Wunsch nach Entschleunigung wird vermutlich bei den Arbeitnehmenden zunehmen auch bei Führungskräften. Die Anforderungen an die neu zu gestaltenden Beschäftigungsverhältnisse steigen.
- 6. Trend: Wissen und Bildung werden verstärkt die Quellen der Zukunft sein. 90 % der zukünftigen Produktivitätszuwächse finden durch Wissen statt. Gleichzeitig unterliegt das Wissen auch dem Faktor der Halbwertzeit. Kundennähe, Kreativität und Reaktionsschnelle werden als Merkmale für zukünftige Unternehmen an Bedeutung gewinnen. Um dies im strategischen HRM abzusichern, muss Mobilität, Flexibilität, lebenslanges Lernen stetig angeboten und in die Organisation der Arbeit eingebaut werden. Damit wird die Arbeitswelt noch flexibler.
- 7. Trend: Voraussichtlich wird es einen verstärkten gesellschaftlichen Wertewandel geben (Scharmer 2009). Unternehmen wie auch Führungskräfte werden durch das Managen verschiedener Werte-

systeme, darunter dem "Corporate Social Responsibility" (CSR), mehr gefordert werden. Die Wertevielfalt einer breit angelegten Altersstruktur der Mitarbeitenden macht dies erforderlich. Die Implementierung von familienfreundlichen Maßnahmen (WLB) wird selbstverständlicher, da die zunehmende strukturelle Unverträglichkeit von Erwerb und Familie nicht mehr gewollt ist. Die "Worklife Integration" oder auch die Erwartungen der sogenannten Y-Generation sind diesbezüglich stärker zu berücksichtigen.

8. Trend: Gesundheit, betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) sowie Bildung werden unverzichtbare Säulen des strategischen HRM werden.

9. Trend: Die Erwerbsarbeitswelt wird weiblicher – auch wenn dieser Trend eine Zunahme von Remaskulinierungstendenzen in der Wirtschaftswelt erwarten lässt (Fröse 2009). Zurzeit sind junge Frauen besser qualifiziert als junge Männer. Innerhalb der EU ist eine ausgesprochen hohe weibliche Erwerbstätigenquote festzustellen. Junge Frauen möchten zu 64 % Beruf und Familie vereinbaren. 85 % der jungen Frauen wollen vom Partner/Ehemann finanziell unabhängig sein¹⁴. Zudem sind die Wachstumsmärkte eher weiblich ausgerichtet: Caring, Catering, Coaching, Counceling, Computing. Auf der Führungsebene sind jedoch, national wie auch international, entsprechende Veränderungen bisher nur in geringem Umfang festzustellen. Vorreiter sind hier nach wie vor die skandinavischen Länder - mit Blick auf die Präsenz beider Geschlechter in den höchsten Entscheidungsgremien der größten börsennotierten Unternehmen in Europa (Stand:2009)15. Der Anteil von Frauen im Topmanagement hat sich insgesamt zwar positiv entwickelt, ist aber nach wie vor deutlich verbesserungswürdig¹⁶. Diese Entwicklungen werden durch eine Vielzahl von Statistiken recht gut untermauert (Szebel-Habig 2009).

¹⁴ So die Brigitte-Studie 2007

¹⁵ Vgl. dazu Europäische Kommission, DIW Berlin 2010

¹⁶ Vgl. Hoppenstedt Firmeninformationen GmbH: www.Firmendatenbank.de [Stand: Januar 2010]

3.3 Was bedeuten die zu erwartenden Veränderungen für die Organisationen und für das HRM?

Wenn wir die vorab dargelegten Trends betrachten, muss logischerweise die Frage gestellt werden: Was bedeuten diese Entwicklungen für die Organisationen im Sozial- und Gesundheitsbereich? Wie wir wissen, werden in den Organisationen massive Umgestaltungen stattfinden, die eine grundsätzliche Neuausrichtung in einem Unternehmen/Organisation erfordern. Die Notwendigkeit stetiger Veränderung im organisationalen Kontext entspricht der Logik marktwirtschaftlicher Systeme. Von vielen Beobachtern des politischen sowie des Marktumfeldes werden die strukturellen und diskursiven Veränderungen der letzten drei Jahrzehnte allerdings als so fundamental beschrieben, dass diese nicht mehr sinnvoll als normale Anpassungen an ein sich stetig veränderndes Marktumfeld bezeichnet werden können. Seit den 1970er-Jahren stehen sowohl Profit- als auch Non-Profit-Unternehmen und Institutionen aufgrund des steigenden ökonomischen Drucks immer öfter vor der Herausforderung, nicht nur kontinuierlich Verbesserungen, sondern fundamentale Transformationen vorzunehmen. Hierbei wird vielfach von dem erforderlichen Wandel (Change Management, Innovationen, Zukunftsfähigkeit, Nachhaltigkeit) innerhalb von Organisationen gesprochen - immer mit dem Ziel, die Produktivität der einzelnen Organisationen und damit der entsprechenden Volkswirtschaften zu steigern.

Seit einigen Jahren weisen Studien unterschiedlicher wissenschaftlicher Richtungen darauf hin, dass die Transformationen in der Organisationswelt zu wesentlichen, ökonomisch bedingten Veränderungen der Betriebsabläufe führen werden. Diese wiederum werden psychosoziale und gesundheitliche Auswirkungen auf die Beschäftigten, aber auch auf die Führungs- und Leitungspersonen haben ¹⁷. Und nicht nur das: Die Verdichtung und Fragmentierung der Erwerbsarbeit wird durch die Zunahme von Multitasking zum Anstieg psychischer Belastungen führen (Burn-out, Depressionen, Angstzustände, usw.; siehe Haubl/Voss 2009; 2011). Die "Anytime-Anywhere-

¹⁷ Vgl. Fröse (2012)

Performance" durch zeit- und ortsungebundene Arbeit wird zu einem der relevanten Risiken der Selbstausbeutung moderner Gesellschaften – was sich bereits in einigen Untersuchungen der vergangenen Jahre zeigt: Die Krankschreibungen aufgrund psychischer Belastungen haben sich in den letzten 20 Jahren verdreifacht¹⁸. Eine der Begleiterscheinungen ist die Aufhebung zwischen dem klassischen Erwerbsarbeitsplatz im Betrieb und der Privatsphäre, die nun zum "Home Office" wird. Privatleben wird zu einem möglicherweise seltenen Gut, Jobnomadentum ("Coworking & Coliving") zu einer zukünftigen Arbeitsform – wobei gleichzeitig der Wunsch nach Entschleunigung zunehmen wird.

Davon ausgehend, dass sich die Arbeitswelt so radikal verändern wird – mit welchen Konsequenzen müssen wir dann im Kontext sozialer Organisationen, bezogen auf das strategische Human Resource Management, rechnen? Zu erwarten ist:

- 1) Der Kostendruck wird Auswirkungen auf die Personalabteilungen wie auch auf die Personalkosten haben.
- Reorganisation der Personalabteilungen wird die Folge sein; die IT-gestützte Prozessoptimierung wie auch die Überprüfung der Outsourcing-Potenziale wird neu definiert werden müssen.
- 3) Die Reduktion der Personalkosten wird durch Zunahme atypischer Beschäftigung, durch Einsparungen bei Sozialleistungen, durch

¹⁸ Einige der vielzitieren Studien sind: Ahlers, E. WSI-Betriebsrätebefragung 2008. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung (http://www.boeckler.de/32014_95451. html); BKK-Gesundheitsreport 2008. Essen: BKK Bundesverband; DAK Gesundheitsreports 2005, 2008, 2009, 2010. Alle Hamburg: DAK Forschung; Bundespsychotherapeutenkammer (BPTk): Komplexe Abhängigkeiten machen psychisch krank – BPtK-Studie zu psychischen Belastungen in der modernen Arbeitswelt Pressekonferenz am 23. März 2010 (http://www2.bptk.de/uploads/ psychische erkrankungen im fokus der berichte der krankenkassen.pdf); Ehrenberg, A. (2004): Das erschöpfte Selbst. Depression und Gesellschaft in der Gegenwart. Campus Verlag: Frankfurt am Main; Eine Analyse der AOK-Arbeitsunfähigkeitsdaten des Jahres 2008. 32-40. In: B. Badura u.a. (Hg.): Fehlzeiten-Report 2009. Berlin/Heidegerg; Jurczyk, K./Schier, M./Szymenderski, P./Lange, A./Voß, G.G. (2009): Entgrenzte Arbeit - entgrenzte Familie. edition sigma: Berlin; Voß, G. Günter (2010): Auf dem Wege zu einer neuen Verelendung? Psychosoziale Folgen der Entgrenzung und Subjektivierung von Arbeit. Vorgänge, 3/2010, S. 15-22.

- Verlängerung der Arbeitszeiten, durch Freistellungen wie auch durch Verlagerungen von Arbeitsplätzen ins Ausland (Osteuropa, Indien) forciert werden.
- 4.) Und insbesondere Organisationen im Sozial- und Gesundheitsbereich sollten sich schon jetzt explizit auf die veränderten Beschäftigungsformen einstellen, um die sozialen personenbezogenen Dienstleistungen mittel- und langfristig einigermaßen absichern zu können. Möglicherweise könnten dann die Forderungen an die Träger sozialer Dienstleistungen und auch an die Gesellschaft anders gestellt werden,

Und dann ist zu fragen: Mit welchen Mitarbeitenden in den Organisationen im Blick werden z. B. die Auswirkungen jeglicher Art von Veränderung in den Arbeitsverhältnissen oder die Qualität von Arbeit in den sozial tätigen Organisationen gemessen werden? Mit den unersetzbaren Wissensarbeiter(inne)n, also der hochqualifizierten Kernbelegschaft, die das zu leisten hat? Mit den outgesourcten hochspezialisierten Mitarbeiter(inne)n, den zwar hochqualifizierten Wissensarbeitenden, die aufgrund ihrer eigenen, sich immer wieder verändernden Berufssituation jedoch für längerfristige Untersuchungen nicht mehr ohne Weiteres zur Verfügung stehen? Oder mit den flexibel einsetzbaren und ersetzbaren Mitarbeitenden, den atypisch Beschäftigten mit befristeten Arbeitsverträgen und einer Entlohnung unter Tarif?

Weitere Fragen, die sich stellen, lauten: Wie werden diese unterschiedlichen Zielgruppen qualifiziert? Durch wen? Welche Konsequenzen haben diese Entwicklungen bezogen auf unsere Klient/innen oder Kund/-innen? Wie bleibt Kontinuität und Langfristigkeit in der gesellschaftlich bedeutsamen Sozialen Arbeit gewährleistet – etwa in der Arbeit mit Wohnungslosen oder behinderten Menschen oder mit drogensüchtigen Jugendlichen? Mit diesen Fragen wird sich das strategische Human Resource Management – auch innerhalb sozialer Organisationen – beschäftigen müssen.

Ausblick: Gerechtigkeitsfragen und Umgang mit Ängsten? Herausforderungen für die Zukunft des strategischen HRM

Angesichts der benannten gravierenden Umwälzungen erstaunt es nicht, dass der Ruf nach einer Neuformulierung von Gerechtigkeitsfragen wieder hörbar werden sollte. Interessante internationale Ansätze finden sich gegenwärtig bei Wilkinson und Pickett (2010), die in ihren Untersuchungen herausgearbeitet haben, dass gerechtere Gesellschaften für alle besser sind. Sie stellen grundlegende Fragen: Wieviel Wachstum brauchen wir, wenn wir wissen, dass mit der gleichzeitig wachsenden Ungleichverteilung der Einkommen und Chancen die gesellschaftlichen Probleme zunehmen, wenn die Ungleichverteilung bei Armen und Reichen gleichermassen sichtbar wird? Als Probleme werden genannt: Ängste, Depressionen, Stress, Konkurrenz, soziale Verwahrlosung, Gewalt und Wettrüsten der Statussymbole (Terrorismus, Kriminalität, Gewalt, Hooligans, Korruption, Compliance, Rechtsfragen, Katastrophen, IT-Risiken). Wilkinson und Pickett gehen davon aus, dass mehr Wirtschaftswachstum weder die Lebenserwartung noch die Lebensqualität beflügelt; es verschärft vielmehr nahezu sämtliche sozialen Probleme. Vergleichbar argumentiert auch Otto Scharmer (2009: 105f): "Wie können wir eine gerechtere globale Ökonomie aufbauen, die die Bedürfnisse aller Lebewesen, der zukünftigen Generationen und der Natur berücksichtigt und deckt? Wie können wir Demokratie stärken und unsere politischen Institutionen so weiterentwickeln, dass lokale und globale Entscheidungsprozesse eine stärkere Selbstverantwortung und Eigengestaltung anregen und unterstützen? Wie können wir die Grundlagen unserer Zivilisation so erneuern, dass jeder seine höchste Zukunftsmöglichkeit situativ erspüren und praktisch verfolgen und realisieren kann?" Wenn wir diese Fragen ernsthaft beantworten wollen, ist Entschleunigung und Verlangsamung unentbehrlich, um die genannten Veränderungen produktiv, zukunftsfähig und nachhaltig zu gestalten. Dies sollte nicht zuletzt unter dem Aspekt berücksichtigt werden, dass die Arbeit mit Menschen - soll sie "Sinn" haben und Wirkung zeigen - auf Langfristigkeit und Langlebigkeit ausgerichtet sein muss.

Aber dies allein reicht nicht aus: Das strategische Human Resource Management wie auch Führung und Leitung müssen verstärkt mit den Ängsten und Hoffnungen der Menschen umgehen lernen. Politischtaktische wie auch formaljuristische Gründe sind heute mit dafür verantwortlich, dass die in den sozialen Organisationen Tätigen sich diesem Druck nicht entziehen können. Hoffnung und Angst werden geschürt: Zum einen erhoffen sich die Beteiligten, dass in den Organisationen des Sozial- wie auch des Gesundheitsbereichs herausragende Arbeiten für andere wie für die Beteiligten selbst realisiert werden können. Zum anderen leben die Beteiligten in der Angst, dass sie, wenn sie nicht adäquat mitspielen, versagen, das ihnen der Verlust der Erwerbsarbeit droht, weil man/frau den eigenen Ansprüchen nicht mehr gerecht werden kann. Hinzukommt, dass insbesondere in sozialen Organisationen die psychischen Belastungen am höchsten sind. Sicher ist: Der menschliche Ausschöpfungsgrad - mehr Lernen, mehr Mobilität, mehr Flexibilität, mehr Schnelligkeit - kann nicht endlos und in dem gleichem Maße wie in der Vergangenheit gesteigert werden. Unter den vorab beschriebenen Rahmenbedingungen wird er sogar eher abnehmen - während wir gleichzeitig beobachten können, dass die technischen bzw. informationstechnologischen Gestaltungsmöglichkeiten und Entwicklungen weiterhin rasant zunehmen werden. Hier sehen wir uns einer immer kürzeren Halbwertzeit bzw. den damit einhergehenden Verfallszeiten gegenüber: Was heute produziert wird, wird schon morgen nicht mehr verwendet werden können (Rosa 2009: 114). Diese Turboentwicklungen scheinen - und das ist nicht zu unterschätzen - zu einer signifikanten Zunahme des erschöpften Selbst (Ehrenberg 2004) und auch zu erschöpften Organisationen (World Economic Forum, Davos 2011) zu führen. Und auch damit wird das strategische HRM umgehen lernen müssen, denn die Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen bleibt die existentielle Grundlage der klassischen Unternehmensführung. Angst und Verheißung sind, so formulierte schon Max Weber¹⁹, "die Triebfeder des menschlichen Handelns". Doch was treibt die Menschen dazu, stetig mehr zu tun, als erforderlich ist? Welche Ängste treiben sie an? Die Angst vor dem Verlust der Wettbewerbs- und Anschlussfähigkeit und insbesondere die Angst vor Arbeitslosigkeit, d. h. davor, nicht mehr Teil des gesellschaftlichen Prozesses zu sein? Demgegenüber

¹⁹ Vgl. Weber (1991: 45)

steht die Hoffnung/Verheißung, dass wir durch die "immerwährende Prosperität"20 und die "wachsende Potenz im Sinne endloser Autonomiesteigerung"21 doch Teil des gesellschaftlichen Prozesses sein könnten. Mit der stetigen Dynamisierung, der Forderung nach endlosem Wachstum und grenzenloser Beschleunigung - immer schneller, Zeit ist Geld, mehr Output pro Zeiteinheit – geht allerdings moralischer Verschleiss sowie eine Beschleunigung des sozialen Wandels und ebenso des Lebenstempos einher: Zeitnot und Stress als Begleiterscheinungen, die Bearbeitung erfordern, nehmen zu. Doch wohin soll das führen? Hartmut Rosa plädiert in seinem Beitrag dafür, man solle nicht den Kapitalismus und seine inneren Widersprüche, nicht seine Funktionsprobleme und auch nicht die Verteilungs- und Gerechtigkeitsprobleme ins Visier nehmen, sondern vielmehr "den Kapitalismus an seiner ethischen Wurzel packen: Selbst wenn er reibungslos funktioniert, führt er mit logischer Notwendigkeit in ein uferloses Steigerungsspiel, das selbst die Profiteure und Gewinner nur unglücklich machen kann, weil es all ihre individuellen und kollektiven Energien einem einzigen, blinden, instrumentellen Telos unterwirft: dem Kampf um die Aufrechterhaltung der Wettbewerbsfähigkeit" (Rosa 2010: 125). Auch wenn die vorab formulierten Überlegungen eher auf einer Metaebene angesiedelt sind, so sind soziale Organisationen als wichtige Funktionsträger im System nichtsdestotrotz von ebendiesen Entwicklungen betroffen. Umso mehr muss ihnen das strategische HRM entgegenwirken - insbesondere auf der Ebene der Führung und Leitung von Organisationen.

Ausblick

Meine gegenwärtigen Antworten mögen komplex und schlicht zugleich erscheinen. Aber: Diskussionen um Gerechtigkeit – darum, welches Wachstum und was "gutes" Leben auch in den Organisationen sein kann – werden zukünftig verstärkt erforderlich sein, um ein menschengerechtes strategisches Human Resource Management weiter-

²⁰ Vgl. Lutz (1984)

²¹ Vgl. Deutschmann (1999)

entwickeln und um einen einigermassen adäquaten Umgang etwa mit befristeten Erwerbsarbeitsverhältnissen realisieren zu können. Dafür bedarf es der Auseinandersetzung um gerechtere Gesellschafts-, Arbeits- und Wirtschaftsentwürfe, denn die massiven Transformationen mit ihren zukunftsweisenden wie auch problematischen Seiten sind nicht aufzuhalten. Zudem muss sich das strategische Human Resource Management - insbesondere das sozialer Organisationen - neu und vielleicht anders positionieren, als es im erwerbswirtschaftlichen Sektor erforderlich ist. Vielleicht bedarf es einer neuen, nicht im parteipolitischen Sinne gemeinten, "Politisierung" unserer Arbeit, die sich im strategischen Human Ressource Management widerspiegeln müsste. Soziale personenbezogene Dienste leisten einen gesellschaftlich hochbedeutsamen Beitrag, ohne die die Gesellschaft zusammenbrechen würde. Zum einen bedarf es eines Diskurses über ein qualifiziertes und professionelles HRM für den sozialen Sektor. Zum anderen sind Entschleunigungsstrategien erforderlich, um die qualitativ wertvolle Arbeit im Sozialen wieder sichtbarer zu machen - fundierte professionalisierte Ausbildungen und Studiengänge sind vorhanden. In den sozialen Organisationen wie auch in den Wohlfahrtsverbänden werden z. B. Roundtable-Gespräche benötigt, in denen unter entschleunigten Rahmenbedingungen die klassische Arbeit in den sozialen Organisationen neu reflektiert und positioniert werden kann. Diese sollten und dürften sich nicht an dem Beschleunigungs- und Dynamisierungstempo der Moderne (Rosa 2009), d. h. kapitalistischer Marktmechanismen orientieren, sondern sollten die Menschenrechte (ethischer Anspruch) als Grundlage weiterer und neuerer Diskussionen ernst nehmen. Für eine stetige Professionalisierung der Standards im Kontext des Sozialen würde dies in einem ersten Schritt die Abwendung von überzogenen Bürokratisierungstendenzen bedeuten, wie es der Deutsche Berufsverband für Soziale Arbeit bereits formuliert hat²². Und für diese Entschleunigung von

²² So im unveröffentlichten Arbeitspapier von Michael Leinenbach (Geschäftsführender Vorstand des Deutsche Berufsverband für Soziale Arbeit, DBSH) vom 7.3.2011, das der Autorin vorliegt: Politik der Profession als Stärkung des Sozialen. Herausforderung und Verantwortung der Sozialen Arbeit als gesellschaftliche Aufgabe. Gerechtigkeit, Verantwortung und Sicherheit. Soziale Arbeit positioniert sich.

Denk-, Wahrnehmungs- und Handlungsmustern sollten grundlegende politische wie auch soziologische Fragen über die vorherrschenden Systeme und deren Handlungslogiken erneut diskutiert werden – etwa: Wie wollen wir aus der Dynamisierungsspirale heraustreten? Und es müssen wieder ethische Fragen ins Zentrum des handlungsleitenden Verhaltens rücken. Dazu gehört das Nachdenken über ein möglicherweise gelingendes Leben für uns selbst und für andere sowie über Wünsche an unsere gesellschaftlichen Verhältnisse, so wie dies u. a. Rosa (2009) und Schmid (2010) formuliert haben.

Und nicht zuletzt: Gute Soziale Arbeit braucht Zeit – und die Vergegenwärtigung unserer Zukunft sowie die Zukunftsfähigkeit unserer Gesellschaften und unsere Gestaltungsmöglichkeiten bedürfen eventuell wissenschaftlich wie auch politisch neuer, anderer Formen der Empörung: "Warum ist Empörung wertvoll? Weil sie dazu zwingt, ein Leben aus Ideen zu führen, weil man dafür ein Lebenselixier erhält, eine Erinnerung an das Beste in uns"²³.

Literatur

Bude, H. (2008): Die Ausgeschlossenen. Das Ende vom Traum einer gerechten Gesellschaft. München

Deutschmann, C. (1999): Die Verheissung des absoluten Reichtums. Frankfurt am Main; New York

Ehrenberg, A. (2004): Das erschöpfte Selbst. Depression und Gesellschaft in der Gegenwart. Frankfurt am Main

Fröse, M.W. (2005): Komplexität managen – das Darmstädter Managementmodell. In: Fröse, M.W. (Hg.): Management Sozialer Organisationen. Beiträge aus Theorie, Forschung und Praxis. Das Darmstädter Managementmodell. Bern; Stuttgart; Wien, S.353–400

Fröse, M.W. (2009): Mixed Leadership – Presencing Gender in Organisations, in: Fröse, M.W./Szebel-Habig, A.(Hg.) (2009): Mixed Leadership: Mit Frauen in die Führung! Bern; Stuttgart; Wien, S. 17–58.

Fröse, M.W. (2012): Transformationen in sozialen Organisationen. Bern; Stuttgart; Wien

Handy, C. (1989): The Age of Unreason. Frankfurt am Main.

²³ zit. aus einer Rezension mit dem Titel "Warum ist Empörung wertvoll? Weil sie dazu zwingt, ein Leben aus Ideen zu führen" über das Buch von Stéphane Hessel (2011): "Empört Euch!" FAZ vom 8.2.2011, Nr. 32, S. 30

- Haubl, R./Voß, G.G. (2009): Psychosoziale Kosten turbulenter Veränderungen. Arbeit und Leben in Organisationen 2008, in: Positionen.
 Beiträge zur Beratung in der Arbeitswelt. Heft 1/2009 der DGSv. Kassel, S. 2–8
- dies.: (2011): Riskante Arbeitswelt der Leistungsgesellschaft. Göttingen Heitmeyer, W. (2010): Deutsche Zustände. Folge 8. Frankfurt am Main Hessel, S. (2011): Empört Euch! Berlin
- Jung, H. (2006): Personalwirtschaft. 7. Auflage. München
- Lutz, B. (1984): Der kurze Traum immerwährender Prosperität. Frankfurt am Main; New York
- Meifert, M.T. (Hg.) (2008): Strategische Personalentwicklung. Ein Programm in acht Etappen. Berlin
- Oechseler, W.A. (2006): Personal und Arbeit. Grundlagen des Human Resource Management und der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen. München; Wien
- Rosa, H. (2009): Kapitalismus als Dynamisierungsspirale Soziologie
 als Gesellschaftskritik. In: Dörre, K./ Lessenich, S. /Rosa, H. (2009):
 Soziologie. Kapitalismus. Kritik. Eine Debatte. Frankfurt, S. 87–125
- Scharmer, O. (2009): Theorie U. Von der Zukunft her führen. Presencing als soziale Technik. Heidelberg
- Sennett, R. (1998): Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus. Berlin
- Szebel-Habig, A. (2004): Mitarbeiterbindung: Auslaufmodell Loyalität? Mitarbeiter als strategischer Erfolgsfaktor. Weinheim
- Szebel-Habig, A. (2009): Mixed Leadership: eine Nutzen-Kosten-Betrachtung, in: Fröse, M.W./Szebel-Habig, A. (Hg.) (2009): Mixed Leadership: Mit Frauen in die Führung! Bern; Stuttgart; Wien, S. 59–84
- Voß, G.G. (2010): Auf dem Wege zu einer neuen Verelendung? Psychosoziale Folgen der Entgrenzung und Subjektivierung von Arbeit. Vorgänge, 3/2010, S.15–22
- Weber, M. (1991): Die protestantische Ethik. Eine Aufsatzsammlung (1904) in 2 Bd. Gütersloh, 8. Auflage
- Weiss, K. (Hg.) (2008): Dynamik knapper Ressourcen. Handbuch für Führungskräfte, SupervisorInnen und OrganisationsberaterInnen. Kassel
- Wilkinson, R./Pickett, K. (2010): Gleichheit ist Glück. Warum gerechte Gesellschaften für alle besser sind. Frankfurt am Main

Personalentwicklung im Kontext von strategischem Management

Zusammenfassung

Zunächst werden die klassischen Themen der Personalentwicklung kurz umrissen. Im Zusammenhang mit dem globalen Wettbewerb müssen die PE-Verantwortlichen heute konsequenter als in der Vergangenheit geschehen darstellen, worin ihr Beitrag zur Wertschöpfung besteht. Ihre Aktivitäten müssen dazu an der Strategie des Unternehmens/der Organisation ausgerichtet werden. Das St. Galler Managementmodell sieht Führungskräfte und Mitarbeitende als Anspruchsteller/-innen, die die Strategie mitgestalten und sich nicht nur in ihrem Verhalten und in ihrer Entwicklung an sie anpassen. Die Reflexion und die kreative Entwicklung von Rollen in unterschiedlichen Lernsettings ermöglichen die praktische Umsetzung von Strategien in erfolgreiches Handeln am Arbeitsplatz.

"Alle Ziele, die wir im Rahmen unseres normalen Alltags verfolgen, die Ausbildung oder den Beruf betreffend, finanzielle Ziele, Anschaffungen etc., haben aus der Sicht unseres Gehirns ihren tiefen, uns meist unbewussten "Sinn" dadurch, dass wir damit letztlich auf zwischenmenschliche Beziehungen zielen, das heißt, diese erwerben oder erhalten wollen. Das Bemühen des Menschen, als Person gesehen zu werden, steht noch über dem, was landläufig als Selbsterhaltungstrieb bezeichnet wird." (Bauer, 2007)¹

¹ Bauer, Joachim (2007): Prinzip Menschlichkeit. Hamburg, 3. Auflage, S. 37

1. Strategie und Personalentwicklung im Wandel

Das traditionelle (Selbst-)Verständnis von Personalentwicklung sieht deren Ziele in der fachlichen, persönlichen, sozialen und methodischen Qualifikation von Führungskräften und Mitarbeitenden für ihre jeweiligen Aufgaben sowie für Anforderungen, die sich in einer überschaubaren Zukunft für das Unternehmen bzw. die Organisation stellen werden. Um sie zu erreichen, werden die Aufgaben der Personalentwicklung in die Felder der Personalbildung (nach dem Berufsbildungsgesetz, BBiG), der individuellen und gemeinschaftlichen Personalförderung und der Organisationsentwicklung eingeteilt.2 Zur Personalbildung zählen die Erstausbildung zu einem anerkannten Ausbildungsberuf, die Fortbildung zur Vermittlung von erforderlichen Kenntnissen und Fähigkeiten und die Umschulung auf einen neuen Arbeitsplatz. Die Personalförderung konzentriert sich auf Maßnahmen zur persönlichen Entwicklung von Mitarbeitenden und die Qualifizierung von Gruppen. In Fördergesprächen werden zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/-in Veränderungen in Bezug auf Umfang und Inhalt der Arbeit besprochen und die Verantwortung für geplante Ergebnisse geklärt. Mentoringprozesse, Coachings und Laufbahnförderungen werden gezielt durchgeführt, damit die Mitarbeitenden handlungsfähig werden und bleiben. Teams erhalten Unterstützung und Schulungen zur Optimierung der Zusammenarbeit. Schließlich werden Personalentwickler/-innen auch tätig als Organisationsentwickler/-innen, wenn sie dabei mitwirken, Arbeitsplatzzuschnitte neu zu definieren und angemessenere Strukturen für die Zusammenarbeit zu entwerfen und einzuführen. Sie erleben sich als erfolgreich, wenn es dabei gelingt, Rahmenbedingungen zu schaffen, die sowohl optimale Leistungen als auch hohe Zufriedenheit ermöglichen. Für die konkrete Ausgestaltung der Personalentwicklung macht es natürlich einen Unterschied, ob sie für einen international agierenden Konzern, einen Mittelständler, die Verwaltung einer Behörde oder eine Non-Profit-Organisation erbracht wird. In den letzten Jahrzehnten sind die Bedeutung und

² Olfert, Klaus (Hg.)/Pitter A. Steinbuch (2001): Personalwirtschaft. Ludwigshafen, 9. Auflage

auch die Wertschätzung von Personalentwicklung schrittweise gestiegen. Zugleich wurde aber auch die Forderung immer lauter, ihren Nutzen für die Produktivität des Unternehmens und die Zufriedenheit der Belegschaft transparent zu machen.

Meifert³ stellt die Frage: "Warum gelingt es den Personalentwicklern wenig, ihren Wertschöpfungsbeitrag für das Unternehmen deutlich zu machen? Oder noch finaler gefragt: Kann die Personalentwicklung ihre Daseinsberechtigung begründen?" Eine von sieben Ursachen, die die Personalentwicklung nach seiner Erfahrung in ihrer Wirkung schwächen, ist die "Strategievergessenheit"⁴. In vielen Unternehmen und Organisationen wird auf einen systematischen Strategieentwicklungsprozess verzichtet. Dafür werden im Gespräch mit Führungskräften häufig folgende Gründe genannt:

- Die Bewältigung der Tagesarbeit steht für das Management stets im Vordergrund und die Arbeit an der Strategie kommt nicht zustande.
- Rivalität zwischen verschiedenen Bereichsleitern/-innen verhindert einen Konsens über die Strategie.
- Entscheidungen werden vorzugsweise intuitiv getroffen.
- Eine strategische Festlegung wird angesichts der kurzfristigen Veränderungen am Markt und der rasanten Entwicklung der Technologien vermieden und stattdessen werden kurz- und mittelfristige Geschäftspläne erstellt.
- Es fehlt an kreativer Kompetenz und Vertrauen, um innovative Instrumente zur Zukunftsgestaltung auszuprobieren, die der ungewissen Seite ihres Gegenstands angemessen sind.

Personalleiter/-innen und Personalentwickler/-innen beklagen ebenfalls häufig, dass sie gerne strategischer arbeiten würden, aber von der Geschäftsleitung keine entsprechenden Vorgaben erhalten⁵.

³ Meifert, Matthias T. (Hg.) (2008): Strategische Personalentwicklung. Berlin; Heidelberg, S. 5

⁴ Meifert, Matthias T. (Hg.) (2008): S. 14-15

⁵ In einer Pressemitteilung der Unternehmensberatung booz&co vom 28.02.2011 ist als Ergebnis einer Studie mit weltweit über 1800 Befragten zu lesen: "Jeder zweite Manager zweifelt an der Strategie des eigenen Unternehmens. Nur 13 % der Unternehmen folgen einer stimmigen strategischen Ausrichtung, 64 % der Manager leiden unter widersprüchlichen Prioritäten, Führungsebenen nutzen Kernfähigkeiten nicht und verschenken wichtige Erfolgschancen." http://www.

Meifert⁶ begegnet diesen Einwänden mit der Feststellung: "Ein Mangel an Strategie kann nur mit einer Strategie behoben werden. Damit ist gemeint, dass die Personalentwickler sehr wohl ihr Handeln strategisch fundieren können, indem sie die unternehmerischen Absichtserklärungen mit Strategierelevanz auswerten und daraus ihre PE-Strategie ableiten." Er ergänzt, dass die Gültigkeit strategischer Aussagen eher von kurzer Dauer ist und spricht davon, dass es nur um eine "robust-dynamische Strategie gehen" kann.

In Unternehmen, die eine Strategie entwickeln und sie kommunizieren, werden oft zwei Aspekte kritisiert: Zum einen wird bemängelt, dass die Strategien nur auf der Basis von Entwicklungen und Zahlen aus der Vergangenheit erstellt werden. Zum anderen wird kritisiert, dass die Strategieumsetzung in die Unternehmenskultur und -Struktur nicht mit den erforderlichen komplexen Prozessen und Instrumenten erfolgt, die zur Steuerung von sozialen Systemen erforderlich und angemessen sind. Experten/-innen des Personalbereichs werden zu wenig und zu spät einbezogen.

Um noch klarer herauszuarbeiten, was in Zukunft im Verhältnis zwischen Strategie und Personalentwicklung anders gemacht werden soll hilft ein knapper Blick in die Wirtschaftsgeschichte. Strategien gab es kulturgeschichtlich zunächst beim Militär. Sie dienten dazu, einen Weg aufzuzeigen, wie der Gegner im Kampf um Ressourcen (Land, Rohstoffe und Macht) besiegt werden konnte. In den 1960er und 1970er-Jahren wurde der Strategiegedanke auf die Sphäre der Wirtschaft übertragen. Ansoff 7 sprach von Strategien, mit denen Unternehmen im Wettbewerb mit Konkurrenten um Marktanteile erfolgreich sein können. Sie sollten dazu dienen, das eigene Unternehmen zukunftsfähig zu machen und Konkurrenten auszuschalten. Die Unternehmen begannen, sich für die Ergebnisse soziologischer Untersuchungen zu interessieren und arbeiteten mit Instituten zusammen, die potenzielle Kunden/-innen nach ihren Präferenzen und Wünschen befragten. Die Ergebnisse dieser Befragungen waren dann eine wichtige Grundlage für die strategischen Entscheidungen.

booz.com/de/home/Presse/Pressemitteilungen/pressemitteilung-detail/49136982 [14.03.2011]

⁶ Meifert, Matthias T. (Hg.) (2008): S. 15

⁷ Vgl. Ansoff, Harry Igor (1966): Management-Strategie. München

Porter⁸ zeigte auf, dass Unternehmen im Wettbewerb sich nicht nur am Markt orientieren, sondern auch ihre jeweilige Lage mit den vorhandenen Ressourcen und Potenzialen bei der Strategieentwicklung einbeziehen sollten. Es können Preis-, Differenzierungs- und Nischenstrategien entworfen werden, die jeweils die Stärken des Unternehmens zur Geltung bringen. Er entwarf eine Wertschöpfungskette, in der sich die verschiedenen betrieblichen Bereiche an der Unternehmensstrategie ausrichten, um so möglichst effiziente Beiträge zum Unternehmenserfolg zu leisten.

Die Bedeutung und die Rolle von Personalentwicklung veränderte sich entsprechend dieser unterschiedlichen Szenarien: Solange Strategie nur bezogen auf die Märkte gedacht wurde, lag die Funktion von Personalentwicklung darin, die Mitarbeiter/-innen in bestimmten Zeiträumen mit erforderlichen Kenntnissen und Verhaltensvorgaben zu versorgen. Es wurden entsprechende Anpassungsprozesse durchgeführt. In den 1990-er Jahren verschärfte die Deregulierung der Märkte und die Globalisierung den Wettbewerb weiter. Die Geschäftsprozesse wurden auf Effektivität und Effizienz hin umorganisiert, die Mitarbeiter/-innen mit klaren Vorgaben der Unternehmen konfrontiert und Tätigkeiten wurden auf die unternehmerischen Ziele ausgerichtet. Das geschah zum Beispiel durch Instrumente wie Zielvereinbarungen, die mit finanziellen Anreizen verbunden wurden. Es wurden Kompetenzprofile erstellt, die Voraussetzungen für die Übernahme von Aufgaben und Funktionen wurden. Führungskräfte und Mitarbeitende erhielten systematisch Feedback darüber, in welcher Weise ihr Verhalten den Anforderungen entsprach. Mit Coaching, Supervision, Trainings und Seminaren wurden erwünschte und erforderliche Verhaltensweisen gestärkt. Diese Prozesse sind auch heute gängige Praxis. Voraussetzung für ihr Funktionieren ist, dass erst die Strategie für das Unternehmen erstellt wird, davon ausgehend der Entwicklungsbedarf erhoben wird, dem dann die entsprechenden Qualifizierungsprozesse nachfolgen.

Wie oben dargestellt wurde, scheint es aber immer schwieriger zu werden, eine aussagefähige Strategie zu formulieren und in der

⁸ vgl. Porter, Michael E. (1999): Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy). Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. Frankfurt, 10. durchges. und erw. Aufl., S. 70ff.

praktischen Arbeit zu etablieren. Die Wechselwirkungen zwischen den Faktoren Markt, Technologien, Umwelt, Gesellschaft und internationalen Verflechtungen haben die Komplexität deutlich erhöht. Die Herausforderung besteht heute darin, in immer kürzeren Zeitabständen deutlich mehr Anforderungen in einen Zusammenhang zu bringen und zu erfüllen.

Eine Konsequenz dieser Entwicklung ist, dass sich Personalverantwortliche/Personalentwickler/-innen systematisch und kontinuierlich mit aktuellen gesellschaftlichen Themen befassen:

- Für die Beschaffung qualifizierter Führungskräfte und Mitarbeitenden stellt der demografische Wandel eine Herausforderung dar. Es wird weniger Berufseinsteiger/-innen geben und es wird erforderlich sein, Menschen länger im aktiven Arbeitsverhältnis zu behalten.
- Unter dem Stichwort Diversity-Management werden Haltungen und Prozesse entwickelt werden müssen, um begabten und erfahrenen Menschen nicht aufgrund bestimmter Merkmale wie Geschlecht, Herkunft oder sexueller Orientierung den Zugang zur Mitarbeit zu versagen oder sie systematisch auszuschließen.
- Strategisches Personalmanagement beginnt schon bei der Suche nach gut ausgebildeten Hochschulabsolventen/-innen und Fachkräften. Hoch qualifizierte und motivierte Mitarbeiter/-innen sind sowohl in Unternehmen immer stärker nachgefragt, als auch in Non-Profit Organisationen, in Krankenhäusern und in der Verwaltung. Die Bewerber/-innen schauen dabei nicht nur auf ein angemessenes Gehalt, sondern vor allem auf eine berufliche Herausforderung mit Karriereoptionen, genügend Handlungs- und Entscheidungsspielraum sowie eine Unternehmenskultur, die auf wechselseitiges Vertrauen und Wertschätzung setzt. Der Aufwand für die Personalbeschaffung und die Bindung von Mitarbeitenden steigt.
- Viele Menschen sind heute erschöpft und sehen keine Möglichkeit, sich angemessen zu regenerieren. Das treibt die Krankenstatistiken hoch⁹. Junge Führungskräfte und Berufseinsteiger/-innen

⁹ Vgl. http://www.psychosoziale-lage.de/ [14.03.2011]. Dr. Joachim Galuska, der Initiator der Initiative, die sich mit der psychosozialen Lage in Deutschland befasst, stellt überzeugend und bewegend dar, dass das Ausmaß der psychosozialen Belastungen in Deutschland und allen Industrienationen weder angemessen wahrgenommen, noch bislang in seinen ganzen Konsequenzen verstanden wird.

sind nicht mehr gewillt, ein einseitiges Leben nur zugunsten von beruflichen Anforderungen und Aufgaben zu führen, sie wünschen sich eine Balance zwischen Berufs- und Familienleben.

Grundlage für Personalentwicklung heute: Strategieentwicklung auf der Basis von Anspruchsgruppen

Aktuell ist das St. Galler Managementmodell nach Bleicher¹⁰ ein leitendes Konzept für die Entwicklung von unternehmerischen Strategien. Das Unternehmen wird gesehen als Organismus in einem bestimmten materiellen, kulturellen, sozialen und technologischen Umfeld, in dem sich die verschiedensten Anspruchsgruppen betätigen. Die Strategieentwicklung basiert darauf, möglichst diejenigen Personen und Akteure mit ihren Interessen wahrzunehmen, die Ansprüche an das Unternehmen haben oder in Zukunft haben werden und mit ihnen in einen Dialog zu treten. Dieser soll ermöglichen, einen angemessenen Ausgleich zwischen den unterschiedlichen Ansprüchen herzustellen. Kunden/-innen erhalten niedrige Preise, die Vertreter/-innen für Umweltschutz Auskunft über schadstofffreie Verfahren zur Herstellung von Produkten usw. In diesem Konzept sind auch alle Beschäftigten eines Unternehmens und einer Organisation Stakeholder¹¹, die eigene Ressourcen und Interessen einbringen und diese erfolgreich genutzt und vermehrt sehen wollen. Da sich die gesellschaftliche und die materielle Umwelt permanent verändern, ist ein kontinuierlicher Dialog erforderlich. Es ist daher auch nicht möglich, zu einem bestimmten Zeitpunkt alle unterschiedlichen Anspruchsgruppen gleichermaßen zu beteiligen und einen stets zufriedenstellenden Konsens zu erzielen. Da der Wettbewerb heute für nahezu alle Lebensbereiche eingeführt ist, sehen sich auch Organisationen, die nicht auf Ge-

¹⁰ Bleicher, Knut (2004): Das Konzept Integriertes Management. Visionen – Missionen – Programme.7. Frankfurt, überarb. und erw. Aufl., S. 77ff.

¹¹ Stakeholder bezeichnen natürliche oder juristische Personen, die ein konkretes Interesse oder Anliegen am Handeln eines Unternehmens/einer Organisation haben.

winnerzielung ausgerichtet sind, in der Situation eine Strategie zu formulieren. Das Modell der Anspruchgruppen ist daher auch für Non-Profit-Organisationen brauchbar.

Abb. 1: Beispiel für die möglichen Anspruchsgruppen einer Hochschule



In diesem fragilen und sich ständig verändernden Feld von Interessen muss jede einmal ausformulierte Strategie immer wieder neu entworfen werden:

- Sie sollte Aussagen zu den Ansprüchen und Interessen des Unternehmens/der Organisation machen.
- Sie sollte Stellung nehmen zu den Interessen und Ansprüchen der relevanten Anspruchsgruppen und darstellen, wie ein Ausgleich vorgenommen werden soll.
- Sie sollte die zentralen unternehmens-/organisationspolitischen Werte benennen und Grenzen in Bezug auf den Umgang mit Ansprüchen festsetzen.

Alle Führungskräfte und Mitarbeitende sind an der Entwicklung und Umsetzung der Strategie beteiligt, aber ihre Verantwortung bezieht sich diesbezüglich auf unterschiedliche Beiträge. Das St. Galler Managementmodell unterscheidet drei Managementebenen der Organisation, die ein Unternehmen bzw. eine Organisation handlungs- und wettbewerbsfähig machen.

Abb. 2: Die verschiedenen Management-Ebenen¹²



Auf der obersten Ebene, der des normativen Managements, werden Aussagen zur Unternehmenspolitik gemacht. Ziel ist die Herstellung eines *Konsenses* zwischen den Interessen der beteiligten Stakeholder. Beispiel: Thomas Sattelberger¹³, aktuell Personalvorstand der Deutschen Telekom, erklärt u. a., dass die Telekom eine formale Frauenquote für Führungspositionen einführt, dass eine Unternehmenskultur der Vielfalt gefördert werden soll und dass ein flexibles Anwesenheitsmodell angestrebt wird. Wenn diese Ansätze in den Rang einer verbindlichen Unternehmensstrategie kommen sollen, muss sich das Vorstandsgremium darüber ebenfalls einig sein. Für den Unternehmensberater Dr. Rolf Th. Stiefel¹⁴, der sich seit Jahrzehnten mit der "strategieumsetzenden Personalentwicklung" befasst, beginnt ebenfalls alle Arbeit an der Strategie mit einem moderierten

¹² Nach Bleicher, Knut (2004):, S. 83

¹³ Thomas Sattelberger im Interview mit Capital, http://www.capital.de/karriere/ job/:Interview-mit-Thomas-Sattelberger-Attacke-auf-die-Arbeitsorganisation/100030930.html [14.3.2011]

¹⁴ http://www.haufe.de/Auftritte/ShopPortale/Haufe/personal/wuw/magazineItemDetail? editionID=1268900342.78&articleID=15 [14.3.2011]

Workshop für eine Gruppe von vorzugsweise sechs Top-Führungskräften. Voraussetzung für alle weiteren Schritte ist aus seiner Sicht, dass sich diese Gruppe an die getroffenen Vereinbarungen hält und nicht wieder Entscheidungen zugunsten von Einzelinteressen fällt.

Auf der nächsten Ebene, der des strategischen Managements, entwickeln Führungskräfte der verschiedenen Bereiche des Unternehmens gemeinsam mit ihren Mitarbeitern/-innen Vorstellungen und Perspektiven, wie der Beitrag des eigenen Bereichs zur Umsetzung der Strategie aussehen kann und soll. Der Fokus liegt auf der Entwicklung von Zielen und Aufgaben, in denen die Interessen des jeweiligen Bereichs und seinen bedeutsamen Anspruchsgruppen berücksichtigt werden. Ein Beispiel aus der Beratungspraxis soll diesen Prozess verdeutlichen: Das Team eines Unternehmens ist zuständig für die Koordination von EDV-Prozessen. Dazu muss es mit vielen internen und externen Anspruchsgruppen (Fachbereiche, Projektgruppen, Werbeagenturen, IT-Firmen) zusammen arbeiten. Die verschiedenen Beteiligten greifen aus unterschiedlichen Motiven ohne Abstimmung mit dem verantwortlichen Team in die Steuerung der Prozesse ein und produzieren Störungen - teilweise, weil sie die Komplexität der Wechselwirkungen nicht überschauen, teilweise, weil sie andere politische Ziele haben. Solange sich alle Teammitglieder bemühen, den eigennützigen Wünschen und Vorstellungen der anderen Bereiche gerecht zu werden und die Fehler, die durch deren unkoordinierte Aktivitäten entstehen, wieder auszubügeln, bleiben sie in der Rolle der überforderten Erfüllungsgehilfen. Effektivität entsteht erst mit der klaren eigenen Positionierung des Teams durch die Identifizierung seiner relevanten Anspruchsgruppen (welche Ansprüche sind gerechtfertigt und welche nicht?) und der darauf aufbauenden Entwicklung einer Strategie. Dadurch wird das Team wieder handlungsfähig. Es knüpft an die Vorgaben des normativen Managements an und berät die Führungskräfte dieser Ebene, durch welche organisatorischen Strukturen die Effektivität gestärkt werden kann.

Auf der Ebene des operativen Managements besteht die Herausforderung darin, die konkreten Aufträge und Aufgaben möglichst durch ressourcenschonende Arbeitsprozesse umzusetzen. Effizienz entsteht, wenn die Führungskräfte und Mitarbeitenden wissen, welche Kultur angestrebt wird, wenn sie die konkrete Strategie für

ihren Bereich kennen und durch ihr Handeln zu ihrer Verwirklichung beitragen. Das setzt voraus, dass sie auch ihre eigenen Wünsche und Interessen in diesem Kontext kennen und einbringen können. Zur Veranschaulichung dieser Form der Umsetzung von Strategie wieder ein Beispiel aus der Beratungspraxis. Ein Mitarbeiter des schon beschriebenen Teams zeigt im Rahmen der Teamentwicklung in einer Szene, wie er am Telefon auf einen Auftrag reagiert, der ihm informell und unabgestimmt von einer Agentur übertragen werden soll, die bestimmte Teilaufgaben zu erledigen hat. Er erkennt, dass er der formulierten Strategie zuwider handelt, wenn er den Auftrag annimmt. Da er ein hilfsbereiter Mensch ist, fällt ihm das nicht leicht. Er war bisher der Meinung, mit der Erledigung der Arbeit letztlich immer im Sinne des Unternehmens zu handeln. Jetzt ergreift er stattdessen die Initiative zur Klärung von Zuständigkeiten für bestimmte Aufgaben und handelt damit strategieadäquat. Es wird in Organisationen und Unternehmen häufig auf allen Managementebenen nicht gesehen, dass paradoxerweise klare Grenzen benötigt werden, damit Handlungsspielräume und Gestaltungsfreiräume entstehen. Kritisch zu sehen ist die Vermengung von Ebenen. Es ist menschlich und methodisch eine anspruchsvolle Aufgabe, die Priorität von Ansprüchen auszuhandeln und dann in den Arbeitsprozessen durchzuhalten.

Das St. Galler Managementmodell klärt damit auch, welchen Beitrag die verschiedenen Akteure im Unternehmen zur Personalentwicklung leisten müssen. Das Top-Management greift im Dialog mit externen und internen Anspruchstellern deren Erwartungen und Beiträge auf. Es entscheidet über Entwicklungsrichtungen. Die Führungskräfte initiieren moderierte Workshops und Konferenzen, bei denen in Kenntnis der relevanten Anspruchsgruppen und deren Interessen eine verbindliche Strategie entworfen wird. Führungskräfte und Mitarbeitende reflektieren ihr Handeln und entwickeln Verhaltensweisen, die von den Werten und Zielen der Strategie geleitet sind. Die Ansprechpartner/-innen des Bereichs Personalentwicklung stellen Prozesse, Systeme, interne und externe Experten/-innen bereit, um die erforderliche Qualität in diesem gemeinsamen Veränderungsund Lernprozess sicherzustellen. Der Zusammenhang zwischen der ausgearbeiteten Strategie und den Rollen, in denen die verschiedenen Beteiligten handeln, muss in diesen Prozessen erkennbar und erlebbar werden. Strategische Personalentwicklung hat die Funktion, die

Rollen zeitnah zu den unternehmerischen Prozessen zu reflektieren und zu entwickeln. Die dazu nötigen Unterbrechungen der Arbeitsprozesse werden immer häufiger kurzfristig in gezielten individuellen Beratungsprozessen durchgeführt. Die Zeit für mehrtägige Seminare scheint gegenüber Coachings und Supervisionen nicht den gleichen Nutzen und die angestrebte Wirksamkeit zu haben. ¹⁵

Das St. Galler Managementmodell macht auch deutlich, dass jede Führungskraft und jeder Mitarbeitende sich die Mühe machen muss, seine Interessen und Ansprüche entsprechend seiner Funktion und Verantwortung zu identifizieren, zu formulieren und zu kommunizieren.

3. Die systematische Arbeit an Rollen ermöglicht strategische Personalentwicklung in der Praxis

Sinn jeder Strategie von Unternehmen und Organisationen ist, durch die Entscheidung für eine bestimmte Entwicklungsrichtung den Wettbewerb am Markt zu gewinnen und den effektiven und effizienten Einsatz von Ressourcen zu regeln. Es geht also auch um den Einsatz der "Ressource Mensch". Menschen funktionieren aber immer auch nach ihren eigenen Bedingungen. Sie denken und handeln mit. Wenn die Führungskräfte und Mitarbeitenden künftig mehr als bisher als Businesspartner/-innen der Geschäftsleitung¹⁶ verstanden werden, müssen sie die Möglichkeit erhalten, sich aktiv

¹⁵ Dr. Rolf Stiefel meint zur Frage, worauf Personalentwickler/-innen achten sollen, die strategieumsetzend arbeiten wollen: "Entwickelt ein Gespür dafür, dass Zeit ein ganz entscheidender Wettbewerbsfaktor ist. Ein Unternehmen muss einfach davon ausgehen, dass ein Mitbewerber die gleiche Strategie umsetzt und früher am Markt ist. Die klassische Vorgehensweise war immer: zuerst den individuellen Bedarf ermitteln, dann ein Seminar abhalten und dann das Gelernte umsetzen, Das Motto hieß: Learn and then act. Jetzt heißt es: Learn and act! Man handelt, reflektiert das Handeln und lernt während der Arbeit. Wir sollten in Zukunft davon ausgehen, dass jemand, der nur halbfertig ist, hineingeworfen wird in eine neue Aufgabe und ein externer Begleiter ihm dabei hilft, während der Bewältigung seiner Probleme etwas zu lernen." http://www.haufe.de/Auftritte/ShopPortale/Haufe/personal/wuw/magazine-ItemDetail? editionID=1268900342.78&articleID=15, S. 10 [14.3.2011]

¹⁶ Nach Dave Ulrich (1999): Strategisches HR-Management, München

für diese Rolle zu erwärmen. Dazu müssen sie sich - wie schon beschrieben – mit der jeweils aktuellen Strategie des Unternehmens bzw. der Organisation und des Arbeitsbereichs vertraut machen können. Die Herausforderung für die Vorgesetzten und die Experten/innen der Personalentwicklung besteht darin, alle Beteiligten in den strategischen Entwicklungs- und Umsetzungsprozess aktiv einzubeziehen, damit sie im Umgang mit ihren eigenen Ansprüchen und denen der jeweils relevanten internen und externen Geschäftspartner/innen handlungsfähig bleiben. Bei der Entwicklung neuer, angemessener Rollen beginnt Personalentwicklung heute damit, dass zunächst bezogen auf aktuelle und künftige Aufgaben Anforderungen an die Stelleninhaber/-innen formuliert werden. Diese werden von den strategischen Erfordernissen abgeleitet. Im nächsten Schritt wird das Leistungs- und Arbeitsverhalten der Mitarbeitenden mit verschiedenen Verfahren daraufhin bewertet, inwiefern sie diese Anforderungen erfüllen. Es werden Kompetenzprofile erstellt, in denen Aussagen zur aktuellen Ausprägung der Leistungsfähigkeit und der Leistungspotenziale von Mitarbeitenden gemacht werden. Die Differenz zwischen den Anforderungen und dem gezeigten Verhalten stellt dar, ob und welcher Bildungsbedarf bei den Mitarbeitenden gegeben ist. In einem weiteren Schritt werden passende Bildungsmaßnahmen konzipiert und umgesetzt. Diese Prozesse sind oft langwierig und mit bürokratischem Aufwand verbunden. Häufig erleben die Führungskräfte und Mitarbeitenden, dass am Ende des Qualifizierungsprozesses die leitenden Strategien schon durch neue Konzepte und Überlegungen abgelöst wurden.

Daher gehen die Verantwortlichen heute dazu über, die Beteiligten aller Ebenen bereits in der Planungsphase von Veränderungsprozessen einzubeziehen. Diese sind aufgefordert, ihre eigenen Beiträge und Leistungen einzuschätzen, mit gleichrangigen Experten/innen anderer Unternehmen/Organisationen zu vergleichen und in individuellen und gemeinschaftlichen Lernprozessen zu verändern.

Das Konzept der "Rolle" bietet dafür einen guten methodischen Ansatzpunkt, denn zu einer Rolle gehören sowohl Erfahrungs-, Wissens-, als auch Könnensaspekte und sie umfasst auch die Bezüge in ein bestimmtes soziales Netz. Rollen sind immer zu denken als "in Beziehung stehen zu anderen": zu Kunden/-innen, zu Lieferanten/-innen, zu Kooperationspartnern/-innen. "Die Rolle" ist ein hilfreiches

Denkmodell: Qualifizierung von Mitarbeitenden und Führungskräften kann betrieben werden als "Rollenarbeit".

Die stärker strategisch ausgerichtete Personalentwicklung hat auch das Rollenverständnis der Personalentwickler/-innen und ihre organisatorische Anordnung im Unternehmen verändert. In den Konzernen ist die Spezialisierung der Mitarbeiter/-innen nach Schwerpunkten der Personalwirtschaft wie Personalbetreuung, Personalverwaltung und Personalentwicklung weitgehend ersetzt durch ein System von Personalreferenten/-innen oder Personalmanagern/-innen, die die Führungskräfte bei der Entwicklung und Umsetzung strategischer Entscheidungen begleiten. Sie entwerfen Prozesse und stellen Instrumente bereit, um die Veränderungen erfolgreich umzusetzen. Dazu gehören auch die Beratung und Unterstützung bei der Personalplanung, der Personalbeschaffung, der Personalbetreuung und die Zusammenarbeit mit den Betriebsräten. In der folgenden Übersicht sind die Lernsettings zusammengestellt, in denen die unterschiedlichen Rollenaspekte trainiert und entwickelt werden.

Individuelles Lernen	Gemeinsames Lernen
Die fachliche Rolle steht im Vordergrund.	
Erstausbildung Qualifizierung für einen Beruf mit praktischer Einwei- sung im Unternehmen und Aufbau von Wissen in der Berufsschule	Lernstatt Lernen in der Praxis (Werkstatt) mit Kollegen/-innen, um Wissen aufzubauen und praktische Fertigkeiten zu trainieren, Erweiterung des Grundwissens über betriebliche Zusammenhänge
Einarbeitung in eine neue Stelle Einweisung und Training im Rah- men der Neubesetzung einer Stelle	Projektarbeit Spezialisten/-innen und Anwender/-innen arbeiten gemein- sam in einer eigenen Projektstruktur an der Optimierung von Geschäfts- prozessen.
themenbezogene Seminare Aufbau von Wissen und Einübung von Routinen für die Verbesserung der Leistungen für aktuelle Aufgaben oder die Übernahme neuer Aufgaben und Funktionen	Qualitätszirkel Betriebliche Probleme und Störungen werden von erfahre- nen und betroffenen Mitarbeitern/-in- nen gemeinsam gelöst

Individuelles Lernen	Gemeinsames Lernen
Job Enrichment Anreicherung einer Stelle mit neuen Aufgaben und Erweiterung der Verantwortung	Planspiele Konkrete Simulation von komplexen Aufgaben, in denen Füh- rungsnachwuchskräfte oder Experten/-innen lernen Entscheidun- gen zu treffen
Job Enlargement Erweiterung des Aufgabenspektrums um Tätigkei- ten, die ein ähnliches Qualifikati- onsniveau verlangen	Erfolgsgruppe Mitarbeiter/-innen und Führungskräfte treffen sich in be- stimmten Abständen, um sich bei der Erreichung von festegelegten Zielen zu unterstützen.
Job Rotation Systematische Versetzung zwischen verschiedenen Arbeitsplätzen und damit Steigerung der Rollenflexibilität für verschiedene Aufgaben	Fortbildungen in der Gruppe Ein Team, das zusammen arbeitet, lernt neue Verfahren, Prozesse oder Ar- beitsmittel kennen und einsetzen/an- wenden
Die sozialen und methodischen Rollen stehen im Vordergrund.	
Assessment Center Prozess mit Einzel- und Gruppenübungen, bei dem gezielt bestimmte Kompeten- zen beurteilt werden – in der Regel ist dies Ausgangspunkt für einen Qualifizierungsprozess.	Coaching und/oder Supervision in der Gruppe Führungskräfte oder Mit- arbeitende mit gleichen Aufgaben oder Verantwortung treffen sich regel- mäßig, um ihr Verhalten zu reflektie- ren und neue Rollen einzuüben.
Mentoring erfahrene Führungs- kräfte teilen ihr Wissen um Auf- stiegs- und Problemlösungskompe- tenzen mit dem Führungsnach- wuchs in einer vertrauensvollen nicht-abhängigen Beziehung	Gruppensupervision Kollegen /-in- nen, die im Team zusammenarbeiten, reflektieren ihre Beziehungen unterei- nander und bearbeiten ihre Konflikte.
Laufbahn- und Traineeprogram- me, Förderkreis Systematische Ein- weisung in die Rolle von Führungs- kräften oder von Spezialisten/-in- nen	Teamworkshops Ein Team trifft eine Entscheidung oder arbeitet an einer Problemlösung.

Individuelles Lernen	Gemeinsames Lernen
Selbststudium ggf. mit Lernsoft- ware Bestimmte Themen werden durch die Lektüre von Büchern, Zeitschriften und /oder das Durch- arbeiten von computergestützten Trainings bearbeitet.	Konfliktklärungsprozesse Interessen- und Beziehungskonflikte zwischen Personen in unterschiedlichen Kons- tellationen werden bearbeitet.
Einzelsupersivion ist Führungskräften und Mitarbeitenden dabei behilflich, ihre berufliche Professionalität im Umgang mit Personen, mit denen sie in Beziehung sind (Vorgesetzte, Kollegen/-innen, Mitarbeiter/-innen oder Kunden/-innen), auf unbewusste Verwicklungen hin zu überprüfen und zu optimieren.	Kollegiale Beratung Führungskräfte der gleichen Führungsebene treffen sich regelmäßig, geben sich Feedback und beraten sich wechselseitig.
Einzelcoaching besteht darin, Mitarbeitenden und Führungskräften einen Reflexionsraum zur Verfügung zu stellen, in dem er/sie dabei begleitet wird, Lösungen für berufliche Herausforderungen, Rollen, Probleme oder Konflikte zu entwickeln und einzuüben.	
Netzwerkarbeit Spezialisten/-innen und Führungskräfte tauschen Erfah- rungen aus und geben sich Anre- gungen und Impulse, die nicht di- rekt an einen Zweck gebunden sind.	
Outplacement Mitarbeitende und Führungskräfte werden dabei begleitet, sich entweder aus dem Arbeitsverhältnis zu verabschieden und ihr Profil zu stärken für ihre Bewerbung am Arbeitsmarkt oder sich auf die Zeit nach dem Erwerbsleben einzustellen.	

Die Unternehmen und Organisationen entwickeln stetig neue Formen und Instrumente für eine wirksame Personalentwicklung.

An dieser Stelle sei auf fünf unterschiedliche Konzepte aus der Praxis von Unternehmen hingewiesen:¹⁷

- Unternehmen gehen dazu über, in der Entwicklung von Produkten und Prozessen die Anspruchsgruppen Kooperationspartner und Lieferanten einzubeziehen, um damit einen gemeinsamen branchenübergreifenden Lernprozess zu ermöglichen und zu gestalten.
- Unternehmen geben Mitarbeitenden während der Arbeitszeit Freiraum, um Bildungsziele zu verfolgen, die sie selbst für relevant halten (vier Tage arbeiten, einen Tag weiterbilden und zum Beispiel an einem Projekt tüfteln, Fremdsprachen lernen, eine Tagung besuchen o. Ä.).
- Mitarbeitende erhalten finanzielle Anreize, um innovative Lösungen für betriebliche Fragen und Probleme zu erarbeiten.
 Dabei eignen sie sich neues Fachwissen an und gehen in die Rolle der Innovatoren.
- 4. Unternehmen tauschen ihre Mitarbeiter/-innen für eine bestimmte Zeit aus und diese entwickeln über den kollektiven Rollentausch einen neuen Blick auf ihr eigenes Arbeitsfeld.
- 5. Um den Austausch zwischen unterschiedlichen Professionen in einem Unternehmen lebendig zu halten, werden Betriebseinheiten nur in einer Größe von maximal 200 Personen geführt. Sind weitere Mitarbeitende zur Umsetzung der unternehmerischen Ziele erforderlich, wird eine neue organisatorische Einheit gegründet.

Wie die Übersicht zeigt, ist die Vielfalt möglicher Aktivitäten der Personalentwicklung groß. Das St. Galler Managementmodell sieht die Mitarbeiterschaft als wichtige interne Anspruchsgruppe des Unternehmens bzw. der Organisation. Personalentwicklung ist damit Teil des umfassenden, kontinuierlichen Dialogs der Organisation mit ihren Stakeholdern. Interaktion geschieht in Rollen und Rollen werden ihrerseits in und durch Interaktionen gestaltet und weiterentwickelt. Strategisch orientierte Personalentwicklung hat deshalb dialogisch-

^{17 &}quot;Aufbrechen, bevor das Denken zementiert" – in:WirtschaftsWoche Nr. 47 vom 22.11.2010, S. 96–100:

interaktiv zu verlaufen. So kann sie langfristig das erfolgreiche Wechselspiel der internen und externen Stakeholder fördern.

Literatur

Ansoff, H.I. (1966): Management-Strategie. München

Bauer, J. (2007): Prinzip Menschlichkeit. Hamburg, 3. Aufl.

Bleicher, K. (2004): Das Konzept Integriertes Management. Visionen – Missionen – Programme. Frankfurt, 7., überarb. und erw. Aufl.

Meifert, M.T. (Hg.) (2008): Strategische Personalentwicklung. Berlin; Heidelberg

Olfert, K. (Hg.)/Steinbuch, P.A. (2001): Personalwirtschaft. Ludwigshafen, 9. Aufl.

Porter, M.E. (1999): Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy). Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. Frankfurt 10. durchges. und erw. Aufl.

Sennett, R.(2008): Der flexible Mensch. Berlin, 4. Aufl.

Stiefel, R.T. (2010): Stategieumsetzende Personalentwicklung, Wien

Ulrich, D. (1999): Strategisches HR-Management. München

Wegerich, C. (2007): Strategische Personalentwicklung in der Praxis. Weinheim, 1. Aufl.

"Aufbrechen, bevor das Denken zementiert", in: WirtschaftsWoche Nr. 47 vom 22.11.2010, S. 96–100

Internetverweise

http://www.booz.com/de/home/Presse/Pressemitteilungen/pressemitteilung-detail/49136982 [14.03.2011]

http://www.psychosoziale-lage.de/ [14.03.2011]

http://www.capital.de/karriere/job/:Interview-mit-Thomas-Sattelberger-Attacke-auf-die-Arbeitsorganisation/100030930.html

http://www.haufe.de/Auftritte/ShopPortale/Haufe/personal/wuw/magazineItemDetail?editionID=1268900342.78&articleID=15

Rekrutierung von Mitarbeitern: eine echte Herausforderung!

Zusammenfassung

Die Rekrutierung von Mitarbeitern rückt in einer Gesellschaft, in der Fachkräftemangel herrscht, immer mehr in den Fokus. Um sich im Wettbewerb um die besten Mitarbeiter durchzusetzen, müssen Rekrutierungsaktivitäten geplant und auf die jeweilige Zielgruppe des Unternehmens, der Organisation abgestimmt werden. Sollte man Workshops veranstalten; Stellenanzeigen online und/oder offline schalten – oder doch nur das eigene Netzwerk nutzen? Diese und andere Rekrutierungsfragen stellen sich Personaler auf der ganzen Welt. Dabei entstehen kreative Lösungen, die inspirieren.

1. Einleitung

Im Laufe der letzten 70 Jahre, in denen die Rekrutierung von Mitarbeitern in Unternehmen erforscht wurde, ist das Interesse an ihr und die öffentliche Aufmerksamkeit für sie stetig gewachsen. Besonders in der heutigen Zeit wird viel über dieses Thema diskutiert. Der Hauptgrund dafür liegt in den Veränderungen im makroökonomischen Umfeld – wie etwa dem Generationenwechsel und den demographischen Veränderungen der Gesellschaft. Die "richtigen" Arbeitnehmer zu finden, wurde für Unternehmen über die letzten Jahre zunehmend zu einem Kernpunkt substantieller Investitionen

(Zeit, Geld). Der folgende Artikel möchte daher einen kleinen Einblick in die Rekrutierungsumwelt, den Rekrutierungsprozess, und die verschiedenen Rekrutierungswerkzeuge geben.

2. Das Rekrutierungsumfeld

Der Wechsel der Generationen

Die Arbeitswelt verändert sich durch die Einflüsse verschiedener Generationen – mit ihren jeweiligen Wünschen, Erwartungen und Werten. Die Generation, die die letzten Jahre über den wohl größten Einfluss ausübte, wurde als *Generation X* bekannt. Zu ihr gehören Menschen die in den 1960er- und 1970er-Jahren geboren wurden. Sie werden von Rekrutierungsmanagern als pragmatisch und langzeitorientiert beschrieben. Die Generation, die gegenwärtig auf den Arbeitsmarkt drängt und ihn bereits beeinflusst, ist die in den 1980ern und 1990ern geborene *Generation Y*. Charakterlich ist ein starker Bruch gegenüber der vorangegangenen zu verzeichnen. Menschen diese Generation werden anhand folgender Eigenschaften beschrieben: eine große Affinität zur Informationstechnologie, ein starkes Verlangen nach Work-Life-Balance, nach einem bedeutungsvollen Job und dem generellen Wunsch nach mehr Entscheidungsfreiheit.

Bereits die genannten Charaktereigenschaften lassen den Rückschluss zu, dass diese Generation von ihrem Arbeitsleben und der Arbeitswelt etwas anderes erwartet als die vorherige – vor allem in Hinblick auf eine gelungene Work-Life-Balance. Darauf stellen sich auch immer mehr Firmen ein und versuchen, sich mit entsprechenden Programmen dieser Generation als attraktive Arbeitgeber vorzustellen. Die nachfolgend auf den Arbeitsmarkt strömende, in den frühen 1990ern und 2000er-Jahren geborene *Generation Z* ist, im Gegensatz zur *Generation Y*, von Kindesbeinen an mit den Informationstechnologien vertraut; deshalb nennt man sie auch *Digital Natives*. Psychologen beschreiben diese Generation als eine, die sich nur schwer fokussieren kann und insgesamt individualistisch ausgerichtet ist. Auf diese Eigenschaften werden sich auch die Unternehmen wieder neu einstellen müssen – auch wenn Bedürfnisse der jüngsten Arbeitnehmergeneration sich bisher (noch) nicht

drastisch von denen der *Generation Y* unterscheiden. Hierbei wird bereits deutlich, dass Rekrutierungsmaßnahmen auf die verschiedenen Generationen abgestimmt werden müssen – in dem gleichem Maße, wie das Marketing von Produkten, auf heutzutage auf jeweils spezifische Konsumentengruppen und Generationen zielt.

Der War for Talent

Der Begriff *War for Talent* bezeichnet den Kampf um besonders gute Arbeitnehmer in einem sich verknappenden Arbeitsnehmermarkt. Dieser Kampf zeichnet sich etwa seit den 1980er-Jahren ab. Seither besteht für Firmen zunehmend die Notwendigkeit, mehr in ihre wertvollste Ressource, den Mitarbeiter, investieren zu müssen – sowohl in den Rekrutierungsprozess als auch in die längerfristige Einbindung ihrer jungen Mitarbeiter.

Der War for Talent wird von drei Hauptfaktoren vorangetrieben:

- dem Wechsel vom Industrie- in das Informations- und Servicezeitalter, in dessen Verlauf sich der zentrale Wettbewerbsvorteil der Maschine hin zum Mensch verschoben hat;
- den großen Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt durch die demografische Entwicklung durch sinkende Geburtsraten, längere Lebenszeiten und den unterschiedlichen Ausprägungen der Generationen X, Y und Z;
- der höheren Mobilität der Menschen bezüglich ihrer Lebens- und Arbeitsorte wie auch im Wechsel von Arbeitsverhältnissen und Arbeitgebern bzw. Unternehmen.

All diese Faktoren zeichnen sich schon seit Längerem auf dem Arbeitsmarkt ab. Unternehmen wurden jedoch erst darauf aufmerksam, als das us-amerikanische Strategieberatungsunternehmen McKinsey & Company 1987 den Begriff *War for Talent* einführte. Seither sind sie damit beschäftigt, sich an die neuen Gegebenheiten anzupassen. So bezeichnen nach einer Umfrage von PriceWaterhouseCoopers (2008) 89 % aller Unternehmensvorstände das Personalthema als eines ihrer Hauptsorgen.

An diesem Punkt sei angemerkt, dass sogenannte Top-Talente (wie in der Vergangenheit) auch heute in der Regel rar sind; Ziel der Unternehmen für den überwiegenden Teil ihrer Arbeitsplätze (90 %) ist auch heute, Menschen zu finden, die ihre Arbeit gut und motiviert erledigen. Nur in einem solchem Umfeld können "Top-Talente" ihr volles Potential entfalten und die ihnen zugedachten Aufgaben in einem Unternehmen den Erwartungen an sie entsprechend erledigen.

3. Rekrutierungsablauf in Unternehmen

Nachdem wir das Rekrutierungsumfeld kennengelernt haben, können wir uns mit dem Rekrutierungsprozess selbst auseinandersetzen. In Abb. 1 wird dieser dargestellt.

Abb. 1



Stellen Sie sich vor, Sie möchten für Ihr Unternehmen/Ihre Organisation/Ihre Einrichtung neue Mitarbeiter/-innen rekrutieren. Als Erstes müssen Sie definieren, welche Art Mitarbeiter/-innen Sie benötigen und was seine konkreten Aufgaben sein sollen, bevor die Stelle ausgeschrieben werden kann.

Im Anschluss daran treten Sie in die ersten Phase des in Abb. 1 dargestellten Modells ein: in die Attraktionsphase. Hier versuchen Sie, möglichst viele auf Ihre Stelle passende Menschen dazu zu motivieren, sich bei Ihnen zu bewerben. Dafür stehen Ihnen, neben der Reputation des Unternehmens bzw. der Einrichtung, einige Werkzeuge zur Verfügung: etwa die unternehmenseigene Rekrutierungswebseite, gedrucktes Material (z. B. Stellenanzeigen in Zeitungen, Plakate), Arbeitsagenturen, universitäre Karrierecenter, Karrieremessen, Empfehlungen, informellen Events, Workshops,

das Web 2.0 usw. (siehe dazu im Folgenden). Hier müssen Sie sich den richtigen Mix an Werkzeugen zusammenstellen, der auf ihre Zielgruppe zugeschnitten ist. Und für welche Sie sich dabei auch immer entscheiden: Der persönliche Kontakt und das Interesse an einzelnen Bewerber(inne)n sind in dieser Phase entscheidende Faktoren.

In der zweiten Phase bewerben sich die Kandidat(inn)en. Die Bewerbungsphase muss Ihrerseits gut vorbereitet und organisiert werden: Für Außenstehende sollte das Bewerbungsverfahren leicht verständlich sein und den Kandidaten eine reibungslose Bewerbung, gleichzeitig aber auch dem Unternehmen Zugang zu ausreichenden Informationen über einzelne Bewerber/-innen und zudem eine gute Auswertung ermöglichen.

In der dritten Phase werden nach einer Vorsortierung wenige ausgewählte Kandidat(inn)en eingeladen - zum Beispiel zu einem Assessmentcenter, zu Tests, Gruppendiskussionen, Einzelinterviews usw. Hierbei ist es besonders, dass geprüft wird, ob der Kandidat/ die Kandidatin tatsächlich in Ihre Organisation passt. Deshalb ist es in dieser Phase außerordentlich nützlich, ihm/ihr Kontakt zu mehreren Personen im Betrieb zu ermöglichen. Dadurch können sich die Mitarbeiter ein Bild von einem potentiellen neuen Kollegen/einer neuen Kollegin machen und es ist zudem sinnvoll, ihre Meinung in die Einstellungsentscheidung miteinzubeziehen. Nach der Interviewphase folgt die schwerste Entscheidung: Welcher Bewerber/welche Bewerberin soll eingestellt werden? Diese Phase kann, je nach der konkreten Position und Arbeitsstelle, große Bedeutung für das Unternehmen/die Organisation haben. Eine systematische Beobachtung der Arbeitsleistung der neu eingestellten Person ermöglicht konstantes Feedback für den neuen Mitarbeiter/die Mitarbeiterin, aber auch Rückschlüsse auf die Qualität des Rekrutierungsprozesses.

Mit dieser letzten Phase setzt sich auch die Rekrutierungsliteratur auseinander. Es gibt zahlreiche Studien, die untersuchen, mit welchen Rekrutierungswerkzeug man die besten Mitarbeiter einstellt; vernachlässigt wird darin jedoch vielfach, wie man zuvor die besten Bewerber anwirbt. (Breaugh 1981, 2003; Rynes & Boudreau 1986).

4. Formelle und Informelle Rekrutierungswerkzeuge

In der Rekrutierung unterscheidet man formelle und informelle Attraktionswerkzeuge. Formelle Rekrutierungswerkzeuge nutzen einen sogenannten Marktintermediär (Mencken und Winfield 1998): ein Plakat, eine Arbeitsagentur, eine Zeitung usw. Informelle sind demgegenüber dadurch charakterisiert, dass sie nicht-standardisierte Informationen auf interaktivem Wege ausgeben. Zudem lassen sich noch unternehmensinterne (z. B. interne Stellenausschreibungen) und -externe Werkzeuge unterscheiden. Im Folgendem soll insbesondere auf externe formelle und informelle Rekrutierungswerkzeuge eingegangen werden.

Zu den formellen Werkzeuge gehören: die unternehmenseigene Rekrutierungswebseite, Printmedien (Plakate, Broschüren, Werbeanzeigen in Zeitungen usw.), Arbeitsagenturen, universitäre Karrierecenter und Karrieremessen. Der gravierendste Vorteil, der für den Einsatz dieser Maßnahmen spricht, liegt in ihrer großen Reichweite. Eine Anzeige in einer überregionalen Zeitung wird mehr Aufmerksamkeit erzielen als ein Workshop vor Ort mit 10 Teilnehmern. Aber auch die einzelnen formellen Werkzeuge unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Reichweite zum Teil erheblich. Und eine Stellenanzeige in einer Zeitung erreicht nicht nur viele potenzielle Bewerber/-innen, sondern schafft darüber hinaus eine generelle Aufmerksamkeit auf das Unternehmen/ die Organisation - und das nicht nur als potentiellem Arbeitgeber. Ein weiterer Vorteil formeller Werkzeuge liegt darin, dass man mit Ihnen eine höhere Diversität an Profilen in seinen Bewerberpool bringt. Studien haben gezeigt, dass Unternehmen mit hoher Mitarbeiter-Diversität langfristiger erfolgreich bleiben (Richard 2000).

Formelle Maßnahmen haben aber auch Nachteile. So bestehen ihre Kosten aus einem hohen Initialinvestment und einigen indirekten Kosten (wie das Sortieren, Evaluieren und Interviewen zahlreicher Bewerber). Jedes formelle Werkzeug hat seine speziellen Kosteneigenschaften, die aber leicht erkennbar sind. Als gemeinsame Merkmale formeller Rekrutierungswerkzeuge wurde in mehreren Untersuchungen eine höhere Fluktuationsrate auf den mit ihrem Einsatz besetzten Posten festgestellt (Rees & Schultz 1970; Wanous 1980), die langfristig neue Rekrutierungskosten auslöst, sowie eine

geringere Qualität der Bewerber (Marsden & Campbell 1990; Breaugh et al. 2003).

Die Qualität der Bewerber ist auch das stärkste Argument für den Einsatz informeller Werkzeuge. Zu ihnen zählen Empfehlungen, informelle Events, Workshops und das Web 2.0. Als weiteren Vorteil bieten diese eine bessere Einsicht ins Unternehmen, da man bei allen informellen Maßnahmen Menschen kennenlernt, die einem genauere Informationen und Antworten auf Fragen zum das Unternehmen/zur Organisation geben können. Dieser tiefere Einblick kann wiederum zu einer realistischen Einschätzung auf beiden Seiten darüber führen, ob die beiden Parteien (Betrieb und Bewerber/in) zueinander passen, um unnötige Fluktuationen zu vermeiden. Von der Kostenseite her betrachtet, fällt bei informellen Werkzeugen das hohe Initialinvestment weg. Allerdings wird die Zeit des für Einstellungen zuständigen HR-Personals stärker beansprucht und dadurch anderweitige Kosten ausgelöst. Neben diesem Zeitaufwand besteht ein weiterer Nachteil darin, dass mit informellen nicht so viele Menschen wie mit formellen Werkzeugen erreicht werden. Es sollte auch nicht unerwähnt bleiben, dass viele Untersuchungen festgestellt haben, dass informelle Rekrutierungswerkzeuge eine homogene Belegschaft fördert, was sich nachteilig auswirken kann (Campbell 1988; Hanson & Pratt 1991; Marx & Leicht 1992; Neckerman & Kirschenman 1991; Windolf 1986).

Es kommt nicht darauf an, bei der Mitarbeiterrekrutierung möglichst viele Werkzeuge bzw. alle Kanäle ins Spiel zu bringen, sondern vielmehr darauf, die gewählten Methoden bestmöglich zu nutzen. Ein gelungenes Beispiel bietet die Boston Consulting Group: Sie positioniert keinerlei Werbung mehr für ihren Beratungsservice in Zeitungen. Stattdessen schaltet sie Großanzeigen für Top-Talente aus allen Fachbereichen. Damit sprechen sie alle Jobsuchenden an und prägen sich darüber hinaus bei allen Lesern als ein Unternehmen ein, dass nur die besten Berater hat. Kleine Dinge machen in diesem Metier einen großen Unterschied.

Die formellen und informellen Rekrutierungswerkzeuge hier noch einmal auf einen Blick:

	Werkzeuge	Definition	Kennzeichnung/Bewertung
Formelle Rekrutierungswerkzeuge	Rekrutie- rungs- webseite	Eine Webseite, über die sich Interessen- ten über Karriere- möglichkeiten in Organisationen in- formieren und, wenn möglich, be- werben können.	Sollte aus Benutzerperspektive sowie, d.h. benutzerfreundlich und Informativ, ästhetisch und ggf. spielerisch, gestaltet sein. Verkürzt den Hiring-Cycle (ø 43Tage) um 10 Tage. Bietet mehr Struktur.
	Bedrucktes Material	Zeitungsanzeigen, Plakate, Broschüren usw	Sollte realistische Informationen über den Job enthalten. Menschliche Diversität hat positiven Einfluss auf Minderheiten. Eher minderwertig gegenüber anderen Quellen in Bezug auf Qualität und Fluktuationsrate.
	Arbeitsagen- turen	Es gibt zwei Kategorien: private (Zeitarbeitsfirmen, Headhunter) und öffentliche (Bundesagentur für Arbeit) Agenturen.	Wird in Untersuchungen eher kritisch betrachtet, da der Matchingprozess nicht optimal verläuft, d.h. die vermittelten Kandidaten sind oft über- oder unterqualifiziert.
	Universitäre Karriere- center	Sie sind für den ge- nerellen Kontakt zwischen Unterneh- men und Hoch- schule zuständig und vermitteln Stu- denten in Praktika oder ihren ersten Job.	Studenten haben noch geringe Arbeitserfahrungen, bieten aber hohes Potential für die Zukunft. Studenten muss Interesse entgegengebracht und eine Zukunftsperspektive geboten werden.
	Karriere- messen	Messen, die speziell für das Zusammen- bringen von Ar- beitssuchenden und Unternehmen orga- nisiert werden.	Nicht erforschte Methode, bietet jedoch eine gute Kombination zwischen formeller und informeller Mitarbeiterakquise. Besonders wichtig ist hier die lebendige Interaktion.

	Werkzeuge	Definition	Kennzeichnung/Bewertung
Informelle Rekrutierungswerkzeuge	Empfehlun- gen	Empfehlungen: Menschen, die von jemandem – unter- nehmensintern oder -externen – für eine Position in einem vorgeschlagen wur- den.	 Bewerber zeigen eine geringe Fluktuationsrate. Bewerberhaben mehr und besser Informationen über den Job. Bewerber weisen eine hohe Qualität auf. Man sollte auf "Vetternwirtschaft" achten.
	Informelle Events	Zu dieser Methode gehören: gemeinsa- mes Essen und Aus- flüge mit Unterneh- men, Unterneh- mensbesuche usw.	Dieses Werkzeug ist bisher nicht wirklich untersucht worden, gibt aber den potenziellen Bewerbern die Möglichkeit, Betrieb und Belegschaft kennenzulernen
	Workshops	Ein Workshop be- schreibt eine Grup- penarbeit, die von Teilnehmern/Be- werbern erarbeitet wird. Meistens wer- den dabei Fallstudi- en aus der Praxis bearbeitet oder an- dere praxisnahe Probleme gelöst.	Bei diesem Werkzeug kann man den Kandidaten, seine Persönlich- keit und seine Arbeitsweise, näher kennenlernen. Gleichzeitig kann sich auch der Kandidat einen ers- ten Eindruck vom Unternehmen machen.
	Web2.0	Hierbei werden interaktive Medien im Internet zur Vermarktung der Firma genutzt. Das dort gebotene Spektrum reicht von Blogs, Facebook, Flickr, Massively Multiplayer Online Games (MMOGs) über MySpace, Podcasts, RSS Feeds, YouTube bis hin zu Wikipedia LinkedIn, Xing, SlideShare, usw.	Diese einzelnen Bereiche dieses Werkzeugs werden immer wichtiger und bieten eine gute Möglichkeit, um inoffiziell und informell mit vielen Menschen (z. B. auch in einem Betrieb, einer Organisation) ins Gespräch zu kommen. Dieses Werkzeug sollte mit einem Learning-by-doing-Prozess folgen.

5. Die Reputation des Unternehmens

Die Reputation eines Unternehmens/einer Organisation oder Einrichtung trägt einen großen Teil dazu bei, wie attraktiv es für potenzielle Bewerber ist. Woraus aber setzt sie sich zusammen? Es zeigt sich, dass die von außen wahrgenommene Reputation nicht von Standardbarometern (etwa dem Forbes Brandindex) abgelesen werden kann, da diese vorwiegend von Finanzinvestoren beeinflusst werden. Auf diese Erkenntnis hin haben Cable und Graham (2000) erforscht, welche Faktoren die von Bewerber(inne)n wahrgenommene Unternehmensreputation beeinflussen. Ihre Ergebnisse zeigen, dass die Industrie/der Sektor, in der/dem ein Unternehmen/eine Organisation agiert, die Kontakte zu Mitarbeitern, das wirtschaftliche Wohlergehen und die Größe des Unternehmens/der Organisation die Kandidat(inn)en am stärksten beeinflussen. Diese Liste sollte um das Image eines Unternehmens/einer Organisation ergänzt werden, das durch Branding- und Marketingaktivitäten etabliert wird und einen nicht zu unterschätzenden Einfluss auf die Attraktivität für Arbeitsuchende hat (s. Apple, Google, BMW usw.).

Damit sind verschiedene Dimensionen aufgezeigt, auf die Sie bei der Rekrutierung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen eingehen können, um einen Arbeitsplatz zu bewerben. Kurzfristig gesehen sollte man immer die Stärken hervorheben. Sucht z. B. ein Kindergarten neue Mitarbeiter/-innen, so sollte er z. B., wenn die soziale Branche insgesamt in jüngerer Zeit in der Öffentlichkeit negative Konnotationen hervorgerufen hat, diese nicht extra betonen, sondern stattdessen die Interaktion zwischen Belegschaft und Interessenten fördern, die hohe Nachfrage und seine gute wirtschaftliche Aufstellung hervorheben. Auf lange Sicht und unter Berücksichtigung möglicher Kooperationen sollte sodann das Großprojekt der Imagewandlung der sozialen Branche angegangen werden.

Als letzte Anmerkung zur Reputation sollte an dieser Stelle noch ergänzt werden, dass auch während eines Rekrutierungsprozesses stets auf die Reputation geachtet werden sollte, denn Kandidat(inn)en werden sich garantiert über ihre Erfahrungen mit Ihrem Unternehmen/Ihrer Organisation austauschen – und wenn Bewerber/innen trotz einer Absage immer noch ein positives Bild vom Unternehmen zeichnen, dann können Sie/kann Ihre Organisation dies

gleichfalls als Ergebnis eines erfolgreichen Rekrutierungsprozesses verbuchen.

6. Clevere Ideen

Es gibt viele Unternehmen die sich gut an die geänderten Umstände angepasst haben und von denen man lernen kann. Manchmal machen schon kleinere interne Änderung einen großen Unterschied. SAP und Nokia z. B. fiel es schwer im Ausland, Menschen zu rekrutieren, da ihre Inzentivierungssysteme (Gehaltszahlungen, Boni, zusätzliche Leistungen usw.) an ihr jeweiliges Ursprungsland angepasst waren. Nach diversen minimalen Veränderung wurden beide Unternehmen zu einem weitaus attraktiveren Arbeitgeber. Andere Unternehmen versuchen, ehemalige Mitarbeiter, die sich in Rente befinden, zu reaktivieren: IBM und Procter & Gamble etwa binden in Rente gegangene Mitarbeiter wieder ins Unternehmen ein und nutzen sie als Wissensressource. Dabei ist es wichtig den Wiedereingebundenen das Gefühl zu geben, dass ihre Arbeit Bedeutung hat, um ein hohes Engagement seitens der Mitarbeiter zu fördern. Eine weitere kreative Idee hatte Deloitte: Sie kreierten ein Modell, das sie "Mass Carreer Customization" nannten. Dieses Modell hilft Mitarbeitern, selbstständig zu observieren, wo sie derzeit innerhalb der Organisation stehen und welches ihre Möglichkeiten sind, um sich weiterzuentwickeln. Darüber hinaus liegt die Einführung von firmeneigenen "Universitäten" (Fortbildungsstätten), um Wissen zu vermitteln, derzeit regelrecht im Trend. Die Macquarie Group hat es in dieser Hinsicht noch einen Schritt weiter getrieben und mit der INSEAD Universität einen firmeneigenen Masterabschluss kreiert. Durch solche und weitere Maßnahmen werden die genannten Unternehmen zu attraktiven Arbeitgebern. Und wenn die bisherigen Mitarbeiter/innen zufrieden sind, wird es ein Leichtes, neue und gute Mitarbeiter/innen hinzuzugewinnen.

7. Zusammenfassung

Für die externen Rekrutierungsmaßnahmen sollten Sie zusammenfassend folgende Zusammenhänge beachten:

Abb, 2



Die Grafik zeigt den Rekrutierungsprozess und seine Einflussfaktoren. Mein abschließender Apell: Setzen Sie sich mit der Rekrutierung stärker als bisher auseinander, dann erhalten Sie bessere Mitarbeiter/innen und werden ein erfolgreicheres Unternehmen führen – denn Menschen sind die "Kern-Kraft" einer jeden Unternehmung!

Literatur

Breaugh, J.A. (1981): Relationships between recruiting sources and employee performance, absenteeism, and work attitudes. Academy of Management Journal, vol. 24, S. 142–147

Breaugh, J.A./Greising, L.A./Taggart, J.W./Chen, H. (2003): The Relationship of Recruiting Sources and Pre-Hire Outcomes: Examination of Yield Ratios and Applicant Quality. Journal of Applied Social Psychology, vol. 33, S. 2267–2287.

Cable D.M./Graham M.E. (2000): The Determinants of Organizational Reputation: A Job. Search Perspective. Journal of Organizational Behavior, 21, S. 929–947

Campbell, K.E. (1988): Gender Differences in Job-Related Networks. Work and Occupations, vol.15, S. 179–200

- Hanson, S/Pratt, G. (1991): Job Search and the Occupational Segregation of Women. Annals of the Association of American Geographers, vol. 81, S.229–253
- Marsden, P.V./Campbell, K.C. (1990): Recruitment and Selection Processes: The Organizational Side of Job Searches, in: Social Mobility and Social Structure (ed.: Breiger, R. ed.). Cambridge, MA:, S. 59–79
- Marx, J./Leicht, K. (1992): Formality of Recruitment to 229 Jobs: Variations by Race, Sex and Job Characteristics. Sociology and Social Research, vol. 76, S.190–196
- Mencken, F.C./Winfield, I. (1998): In Search of the Right Stuff. The Advantages and Disadvantages of Informal and Formal Recruiting Practices in External Labor Markets. American Journal of Economics and Sociology, vol. 57, S. 135–153
- Neckerman, K.M./Kirschenman J. (1991): Hiring Strategies, Racial Bias and Inner City Workers. Social Problems, vol. 38, S. 433–447
- Price-Waterhouse-Coopers (2008): The 11th annual global CEO survey. New York
- Richard, O.C. (2000): Racial Diversity, Business Strategy, and Firm Performance: A Resource-Based View. Academy of Management Journal, vol. 43, No. 2, S. 164–177
- Rees, A./Schultz, G.P. (1970): Workers and Wages in the Urban Labor Market. Chicago
- Rynes S.L./Boudreau, J.W. (1986): College recruiting in large organizations: practice evaluation and research implications. Personnel Psychology, vol. 39, S. 729–757
- Wanous, J.P. (1980): Organizational Entry: Recruitment, Selection and Socialization of Newcomers. Reading, MA
- Windolf, P. (1986): Recruitment, Selection, and Internal Labour Markets in Britain and Germany. Organizational Studies, vol. 7, S. 235–254

Erfolgreiche Konzepte – Leadership und Supervision/Coaching

Zusammenfassung

Zunächst möchte ich mich dem Thema von seinen zentralen Begriffen her nähern: Was bedeutet im Kontext von Supervision/Coaching "Erfolg" oder "erfolgreich"? Im Anschluss werde ich auf mein hier zugrunde gelegtes Verständnis von Supervision/Coaching eingehen und ausführlicher darlegen, was hinter dem Begriff Leadership steckt – bevor supervisorische Zugänge thematisiert werden sollen, die wir (Redmont) als erfolgreiche Konzepte im Zusammenhang mit Führung erleben.

Für diesen Beitrag vor der ersten leeren Seite sitzend, "kippte" plötzlich eine Selbstverständlichkeit: der Begriff "erfolgreich". Wenn ich von erfolgreichen Konzepten sprechen soll, muss ich diese von "nicht erfolgreichen" unterscheiden. Damit wurde klar, dass keineswegs klar ist, worauf sich "Erfolg" und noch dazu "reich an -" denn bezieht. Nähern wir uns zunächst im Rückgriff auf den ursprünglichen Wortsinn an: Erfolg ist "eine Wirkung, eine Folge oder Konsequenz", die aus einer Handlung "erfolgt". Übertragen auf unser Tun als Supervisor(inn)en stellt sich sofort die Frage: Was können wir erkennen? Im Supervisionskontext nur die Antwort, die ausgedrückte, kommunizierte Gedankenbewegung unserer Supervisand(inn)en, ob wir ihre Handlungen in ihrem Berufsfeld, außerhalb der Sitzung, unserer Arbeit zuschreiben, ist – wie das Wort schon sagt – eine Zuschreibungsfrage, die wir uns als solche hoffentlich des Öfteren bewusst machen.

Später erst hat sich der Begriff des "Erfolgs" zur Bedeutung eines "positiven Ergebnisses" hin entwickelt – was für uns die Frage aufwirft: Was heißt "positiv", in Bezug worauf, für wen, in welcher zeitlichen oder inhaltlichen Dimension?

Erfolg kann auch verstanden werden als ein Voranschreiten zu einem Ziel oder dessen Erreichen – und dass dies auf eigener Leistung beruht. Wer aber definiert das Ziel und wer ist der Beobachter, der zwischen Erfolg und Nichterfolg unterscheidet?

Eine erste Erkenntnis lautet: Wir müssen Abschied nehmen von der scheinbaren Objektivität des Begriffs. Denn einige werden zu Recht sagen, dass nicht nur das Erreichen eines benannten Ziels als Erfolg verstanden wird, sondern bereits jeder erkennbare Schritt in diese Richtung. "Das ist doch schon ein Erfolg!" (Aber wer beobachtet die Schritte und aufgrund welcher Kriterien werden die beobachteten Schritte als Erfolg etikettiert?)

Zunächst können wir so tun, als hätten wir alle ein ähnliches Verständnis von dem, was z. B. ein Teil- oder Scheinerfolg, ein Heilerfolg, ein Führungserfolg, was persönliche Erfolge, verdiente und unverdiente Erfolge, überraschende oder erwartete Erfolge sind – doch selbst bei so messbaren Erfolgen wie betriebswirtschaftlichen Gewinnen muss man sich – gerade jetzt – fragen: Erfolg für wen? Und wie wirkt Erfolg etwa beim Recht-Bekommen?

Ob etwas als "Erfolg" verstanden wird oder nicht, hängt - dies wird bereits deutlich - vom jeweiligen Wertesystem ab, mit dem Folgen und Nebenfolgen bemessen werden. So kann etwas Erreichtes, das nicht als Ziel gesetzt wurde, für die einen ein Erfolg sein, während es für andere wenig zählt, da es nicht auf eigener Leistung basiert. Ob ein stets hart arbeitender, beruflich vorangekommener und womöglich auch wohlhabender Mensch als erfolgreich bezeichnet wird oder jemand, der zwar auch seine Arbeit tut, seine Schwerpunkte jedoch auf Ruhe, Muße, auf Bewegung, Freundschaft und Gesundheit setzt, ist unmittelbar verknüpft mit den Werten des jeweiligen Kontextes und der Perspektive des Beurteilenden. Bezogen auf Leadership stellt sich daher die Frage: Sind die "Helden" - die voranschreiten, riskieren, über Widerstände und die Interessen anderer hinweg marschieren - die Erfolgreichen oder sind jene erfolgreich, deren aufmerksames Wirken, deren unauffälliges Gestalten von Rahmenbedingungen einer Abteilung, einem Unternehmen weiterhelfen? Wer sieht wen, wann, wie – und wann wird über Erfolg und Misserfolg entschieden?

Systemtheoretiker sehen den Erfolg einer Organisation bereits darin, dass sie sich am Leben erhält, dass sie überlebt und sich als System aufrechterhält. Das Verständnis dessen, was Erfolg bedeutet, umspannt also ein weites Feld.

Diese Vorüberlegungen machen es uns nicht gerade leicht, uns der Frage zu nähern: Wann ist Supervision/Coaching erfolgreich? An dieser Stelle sei ein kurzer Diskurs zu den Begriffen Supervision/Coaching erlaubt. In vielen Unternehmen und Einrichtungen werden die Begriffe nach wie vor unterschiedlich benutzt, je nach Sektor – Supervision noch immer überwiegend im Non-Profit-Bereich, Coaching im Bereich der Wirtschaft; zudem variiert ihre Verwendung je nach Hierarchie-Ebene: Die 1.–3. Führungsebene spricht meist von Coaching, alles "darunter" von Supervision. Des Weiteren finden wir unterschiedliche Begriffsverwendungen je nach fokussiertem Gegenstand, Zielsetzung und beraterischem Vorgehen. Bei genauerer Betrachtung dessen, was jeweils tatsächlich getan wird, lösen sich diese Unterscheidungslinien schnell auf. Zumindest wenn gut ausgebildete Supervisor(inn)en, Coaches, Berater(inn)en am Werk sind.

Zurück zur Frage: Wann ist Supervision/Coaching erfolgreich?

Aus professioneller Perspektive und fachlich wohl begründet gelten sie dann als erfolgreich, wenn Ergebnisse zu beobachten sind, die als Ziel von Supervision bzw. deren fach- und berufspolitischer Vertretung formuliert und im Katalog des eigenen Profils definiert werden¹:

 wenn also z. B. beobachtbar ist, dass Supervision "als eine auf Reflexion basierende Beratung der Entwicklung von Personen und Organisationen gedient" hat – d. h. wenn sich Personen oder eine Organisation oder beide im Wechselspiel entwickelt haben

¹ Ich beziehe mich hier auf den Kontext Supervision, da wir in diesem einen weit entwickelten Stand an Professionalisierung vorfinden.

(was entwickeln jeweils heißt, ist wiederum von Ziel, Anliegen und Kontext abhängig). Damit erhebt sich sofort die bereits gestellte Frage der Zuschreibung. Sie unterliegt immer einer Entscheidung, die letztlich auch Supervisand(inn)en, supervidierte Teams, Auftraggeber jeweils treffen. Für mich bedeutet dies, nicht nur für eine professionelle Herangehensweise zu sorgen, sondern auch, Einfluss darauf zu nehmen – auch wenn sich nicht wirklich sicherstellen lässt –, dass solche Zuschreibungen stattfinden (damit sorgen wir zugleich für unser professionelles, gutes Image: "... die Veränderung verdanken wir der Beratung ..." – hier dürfen wir ruhig weniger bescheiden sein.);

- wenn beobachtbar ist, dass Gegenstand und Thema der Supervision die Kommunikation und Kooperation im Kontext der jeweiligen Arbeitswelt ist; wenn Verhalten, Denken, Fühlen, Wahrnehmen, Beobachten, Bewerten und Handeln, also die professionelle Interaktion von Menschen, im Fokus stehen dies aber wohlgemerkt stets unter Berücksichtigung des Spannungsbogens zwischen Mensch, Aufgabe und Organisation. Das zumindest ist mein Fokus, um Erfolg beobachtbar zu machen und den ich bereits in der Phase der Auftragsklärung ins Spiel bringe;
- wenn beobachtbar ist, dass durch die gestützte und geleitete Reflexion der Supervision sich den beteiligten Personen das Erkennen von Zusammenhängen, Problemstellungen und möglichen Ansatzpunkten eröffnet, durch das Verstehen der relevanten Wirkungsfaktoren ihnen wieder Handlungsspielräume sichtbar werden und sie im Kontext der zu erfüllenden Aufgaben neue Lösungswege entwerfen können. Auch hier sind wir darauf angewiesen, was berichtet wird – das Handeln im Praxisfeld sehen wir nicht, auch nicht, ob die neuen Lösungswege mit unserer Arbeit zu tun haben. Welche weiteren Einflussfaktoren dabei mit im Spiel waren, wissen wir nicht. Daher brauchen wir eine gute Balance von Selbstbewusstsein und Bescheidenheit;
- wenn im gemeinsamen Erörtern die Probleme, Situationen und Fragestellungen in ihren komplexen – auch organisationalen – Zusammenhängen erkannt werden (Ah, endlich etwas, das direkt im Setting der Supervision beobachtbar wird!);
- wenn Lösungen entwickelt, Perspektiven und die erforderlichen Schritte zu deren Umsetzung gefunden werden;

 wenn Teams oder Projektgruppen in ihrer Kommunikation und Kooperation unterstützt werden und sich die Qualität ihrer Arbeit dadurch verbessert ... (Die "Merkmale" ließen sich fortführen).

Ist aber Supervision nur erfolgreich, wenn alle ihre definierten Merkmale, Aufgaben, Ziele als "erfolgt" beobachtbar sind? Oder führen bereits Teilaspekte zum erlebten Erfolg? Frei aus der Praxis gesprochen - und beobachtet - führt bereits die "Erfolg-ung" einzelner Aspekte zur Bewertung: Die Supervision war erfolgreich. Weitere Kriterien ergeben sich je nach Perspektive: "Als Supervisor/in habe ich gute Arbeit geleistet, habe Perspektiven eröffnet und zum Nachdenken angeregt, daher war die Supervision erfolgreich." Oder: "Als Supervisand/-in habe ich mich eingebracht, kritisch hinterfragt, Veränderungen zugelassen – die Supervision war erfolgreich." Aber auch weniger auf "geleisteten Beitrag" bezogen lässt sich Erfolg erleben: "Die Supervision war richtig erfolgreich, ich weiß gar nicht, wie das im Einzelnen kam." usw. Wir schauen ja seit einigen Jahren wieder intensiv mit dem (empirisch) forschenden Blick auf unsere Tätigkeit – "Wissen wir, was wir tun?"2 –, um mehr darüber zu erfahren, was genau zu den Wirkungen führt, die die Beteiligten beobachten und beschreiben.

Erlauben Sie mir einen weiteren kleinen Exkurs:

Es gibt Kollegen, die davon überzeugt sind, Supervision könne nur mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erfolgreich sein bzw. überhaupt nur mit diesen durchgeführt werden – und nicht mit Führungskräften!

Dies aufzugreifen erscheint mir wichtig, da wir uns hier mit "Supervision und Leadership" als erfolgreichem Konzept beschäftigen und da ich erst kürzlich (und nicht etwa vor 15 Jahren) auf einer Supervisionstagung solche Diskussionsbeiträge gehört habe: Supervision habe emanzipatorische Wurzeln, ein emanzipatorisches Anliegen und definiere darüber auch ihr Selbstverständnis, ihre Identität. Daraufhin erhob sich kein nennenswerter Widerspruch

² Busse, Ehmer (2010)

– aus Langeweile, aus Nicht-weiter-beachten-Wollen, aus Übereinstimmung? Ich vermute, aus einer Mischung von all dem.

Dieser Standpunkt lässt sich gleichwohl schnell widerlegen, wenn wir uns anschauen, was mit Emanzipation gemeint sein kann: "Befreiung von Abhängigkeit und Bevormundung", "Gleichstellung". Aus dem Lateinischen übersetzt bedeutet *emancipatio* "Entlassung eines Sohnes aus der väterlichen Gewalt"³. Bereits mit diesen Definitionen hätten wir doch reichlich Emanzipations-Möglichkeiten im Kreise der Führungskräfte! Wenn dies unser Ansinnen wäre.

Ich meine das keineswegs ironisch oder herablassend. Nein, ich beobachte vielmehr zunehmend Bestrebungen und Anliegen von Führungskräften (Männern und Frauen) in Supervision oder Coaching, die man selbstverständlich als *emanzipatorisch* bezeichnen kann.

- Wenn sich bspw. ein Mitglied der Geschäftsleitung eines Unternehmens im Kontext seiner Aufgabe der Führung und Steuerung davon frei machen will, die Bewertung seiner Führungskraft ausschließlich an (vom Konzern vorgegebenen) Kennzahlen zu orientieren, dann ist das Emanzipation: Befreiung aus der Abhängigkeit von möglichst hohen Kennzahlen etwa in Bereichen von Führung/Steuerung, die sich nicht in Zahlen messen lassen, sondern vielmehr in Aspekten wie Kommunikationsstil, Zuhörenund Fragen-Können, in der Anerkennung von Initiativen der Mitarbeitenden, im Zulassen und Fördern von Innovation und Kreativität usw. Wir können auch sagen: wenn der Fokus auf "Leadership" gelegt wird;
- Wenn sich eine (v. a. neu benannte) Abteilungsleiterin engagiert darum bemüht, in ihre Rolle zu wachsen und ihre Führungsverantwortung ernst zu nehmen, dann emanzipiert, d. h. befreit sie sich möglicherweise von unangemessenen Erwartungen ihrer Mitarbeiter/-innen/ehemaligen Kolleg/-innen. Sie konfrontiert, zeigt Widersprüche auf, stellt Anforderungen usw.;
- wenn ein Business-Unit-Leiter eines IT-Unternehmens nach eskalierter Kommunikation mit einem seiner Projektleiter nicht etwa seine hierarchisch begründete Machtposition ausspielt,

³ Wahrig (2000)

sondern das moderierte Klärungsgespräch sucht, um die Auslöser der Eskalationsdynamik zu verstehen und entsprechende Verhaltensänderungen zu entwickeln. Man könnte sagen, er emanzipiert sich von gewohntem Rollenverhalten zugunsten einer partnerschaftlichen Kommunikation.

Emanzipation als Gleichstellung heißt hier nicht Gleichmacherei, sondern ist im Sinne der Gleichwertigkeit zu verstehen: gleichwertig im Anspruch auf das Wahrnehmen der eigenen Aufgaben, das Übernehmen der eigenen Verantwortung und Aufzeigen der jeweiligen Kompetenzen und damit zusammenhängend der jeweiligen Grenzen – auch der hierarchie- bzw. funktionsbezogenen Grenzen. Ich möchte mich hier durchaus deutlich positionieren, da ich den antihierarchischen Reflex, die negative Konnotierung von Führung aus einer professionellen Perspektive für problematisch halte. Hier werden notwendige Strukturen zur Aufrechterhaltung geordneter Gesellschaften und Organisationen – und dazu gehört Führung nun einmal – aus welchen persönlichen Gründen auch immer ausgeblendet oder undifferenziert Opfer-Täter-Positionen fixiert. Es geht um Gleichwertigkeit in Bezug auf Wirksamkeit. Und dies gilt selbstverständlich für alle Hierarchieebenen.

Wann also ist Supervision/Coaching erfolgreich?

Ich meine, wenn es gelingt, einen Raum zu schaffen oder zumindest zur Verfügung zu stellen, der ein kreatives Um-, Heran- und Weitergehen in den jeweiligen arbeitsweltlichen Fragestellungen initiiert und fördert.

Kommen wir zurück zu unserem Thema "Leadership und Supervision/Coaching":

Wieso "Leadership" und nicht "Führung" oder "Management"?

Ich schließe mich der Terminologie an, die "Leadership" als eine umfassendere Aufgabe ansieht, als sie mit den Begriffen Führung und Management verbunden werden. Leadership hat, knapp formuliert, die Funktion, die nachhaltige Überlebens- und Entwicklungsfähigkeit einer Organisation sicherzustellen. Daraus lassen sich

zentrale Gestaltungs- und Steuerungsfelder ableiten: die Vernetzung der fokussierten Markt-/Kundenerwartungen mit der unternehmerischen Ausrichtung und Zielsetzung, mit der Organisation und mit den Personen des gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Umfelds. Gestalten und Steuern bezieht sich auf Strategien, Strukturen, Werte und Prozesse, das Generieren von Entscheidungen und den Aspekt des Führens von Menschen und Teams (fordern und fördern, betreuen und provozieren, entwickeln und konfrontieren, appellieren und kontrollieren, fragen und zuhören).

Der Erfolg von (über "Führung" hinausgehendes) Leadership leitet sich von einem ausgewogenen, akzeptierten und erwünschten Zusammenspiel der Dimensionen SINN – VERBUNDENHEIT – ENTWICKLUNG ab, in unserem Leadership-Modell die Quellen der Wirksamkeit genannt⁴.

Wenn diese drei Kräfte alle Gestaltungsfelder durchdringen und miteinander verbinden, kann Leadership sein eigenes schöpferisches Potenzial und das der Mitarbeiter/-innen wie der Organisation voll entfalten.

Wie kommen wir zu dieser Einschätzung?

Erkenntnisse aus Neurobiologie und Quantenphysik bestätigen und unterstützen ethisch orientierte Führungskonzepte. Es sind zwei unauslöschliche Erfahrungen, die in der pränatalen Phase die Struktur des Gehirns nachhaltig prägen: die unmittelbare und weitestgehend ungestörte Verbundenheit des Embryo mit der Mutter und das in dieser Verbundenheit stetige Wachsen und Sich-Entwickeln. Die so gebildeten neuronalen Muster – auf der Erfahrung von "Verbundenheit *und* Wachsen/Sich-entfalten-Können" – stellen in der Folge die Basis für weitere "Verschaltungen" und den Aufbau der komplexen Struktur des Gehirns dar: In seinen (neuronalen) Netzwerken ist die permanente Ausrichtung/Suche nach Verbundenheit (an welche bestehenden Erfahrungen lassen sich neue anknüpfen?) und nach Wachsen (neue Verschaltungen/Netzwerke aufbauen) bereits angelegt. Das menschliche Gehirn ist auf Offenheit und Konnektivität angelegt – also darauf, permanent Verbindungen

⁴ Siehe Schober-Ehmer/Ehmer: Redmont-Leadership Modell®. www.redmont. biz

zu knüpfen. Jede neue Wahrnehmung und Erfahrung wird mit bisher gemachten so verknüpft, dass diese mit "Sinn" versehen werden kann. Das menschliche Gehirn *kann* sich nur dann entfalten und neue Lösungen entwickeln, wenn es Situationen, Aufgaben, Verhalten einen *Sinn* zuschreiben kann und es wendet alle seine (neuronalen) Verschaltungen auf, um Sinn zu konstruieren⁵. Zusammengefasst bedeutet dies nicht mehr und nicht weniger, als dass engagiertes, motiviertes Handeln nur aus der Erfahrung von Verbundenheit, Entwicklung und Sinn entstehen kann.

Wenn also Leadership

- Sinnfindung (verstehen was, warum und wozu getan oder unterlassen wird),
- Verbundenheit (Anerkennung, Wahrnehmen der Person, Identifikation und Wertschätzung) und
- Entwicklung (Möglichkeiten der Entfaltung und der Autonomie) ermöglicht und fördert,

dann stellt sich Wirksamkeit und schöpferische Energie wie von selbst her.

So können wir etwa beobachten, dass ökonomisch erfolgreiche Unternehmensführer, die kurzfristige Gewinnziele mit Nachhaltigkeit oder Produkte und Dienstleistungen mit gesellschaftlicher Verantwortung verbinden, eine spezifische Führungskultur entwickeln, die mit folgenden Charakteristika beschreibbar ist: mit dem Fördern und Schätzen von Vielfalt und Vielschichtigkeit, dem Achten auf ein Sowohl-als-auch statt auf ein Entweder-Oder, das Nützen von Perspektiven statt der "einen" Wahrheit, die ideenreiche und situationsadäquate Einbeziehung der unterschiedlichen Kontexte von Stake- und Shareholdern, dem Erkennen und Nützen eigener Ressourcen statt der Fokussierung auf Defizite, dem Offen-Sein für Chancen, dem Erkennen der Gunst der Stunde, verbunden mit einer klugen, verantwortungsvollen Risikoabschätzung.

In solch einer Kultur der Verantwortung, des Vertrauens und der Achtsamkeit versteht sich Leadership als *ein* (sicher sehr wichtiges)

⁵ Vgl. hierzu Hüther (1999), Hüther (2004/2001), Hüther/Schmid (2009), Storch/ Cantieni/Hüther/Tschacher (2006)

Element in einem vernetzten System mit einer spezifischen Eigendynamik, die es zu gestalten, aber nicht wie eine Maschine linear zu steuern und zu kontrollieren gilt. Führungskräfte mit diesem Verständnis wissen um ihre Wirksamkeit, aber auch um ihre Grenzen, sie verstehen die Kunst der Steuerung des Nichtsteuerbaren, und sind Experten des Nichtwissens⁶. Sie täuschen nicht Sicherheit vor, wo es keine Gewissheit geben kann. Für sie ist Unsicherheit kein Mangel, sondern nahezu eine Voraussetzung für das Erkennen von Widersprüchen und das Auffinden von Alternativen. Sie sind stolz - nicht so sehr auf das, was sie allein leisten -, sondern auf das, was durch die eigene (Mit-)Wirkung (aber nicht allein bedingt durch sie) an neuen Realitäten, Produkten, Dienstleistungen, Entscheidungen, Prozessen, Werten, Wissen und Gefühlen entstanden ist. Sie wissen um ihre Kraft, ihren Einsatz, sie wissen um die Bedeutung der Mitspieler/-innen und sie können mit Dankbarkeit das Ergebnis auch als ein Geschenk erleben.

Sie sind auch – oder gerade – in der höchsten Position authentische und daher glaubwürdige Menschen geblieben. Dies hat viel mit Vertrauen zu tun.⁷ Und nicht selten haben sie sich das mit Unterstützung von Supervision/Coaching erarbeitet!

Persönliche Präsenz ist eine wesentliche Maxime dieser Art von Führung. Erst lustvolle Auseinandersetzungen machen Organisationen lernfähig. Das erfordert Fragen, Hinterfragen und wirkliches Zuhören, ohne stets nach Bestätigung zu suchen. Wichtiger als Wissen (Gewissheiten) sind dabei gemeinsame Denkprozesse und pragmatische Lösungen – und das Vertrauen darauf, dass Ideen entstehen, dass "ES sich fügt", dass ES hervorkommt – das Unbekannte, von dem wir aber ausgehen, dass es bereits existiert, wir es nur noch entdecken oder erkennen müssen – und so auch das Unmögliche oder schwer Vorstellbare gelingen kann.⁸

So eine Führungskraft erwartet viel von allen, ist aber auch großzügig in der Anerkennung und wendet konsequent die Nichterreichung vereinbarter Ziele und Scheitern in Lernerfahrungen und

⁶ Vgl. Buchinger/Schober (2006)

⁷ Ehmer/Schober-Ehmer (2008), Ehmer/Schober-Ehmer (2010a), Ehmer/ Schober-Ehmer (2010b)

⁸ Hierzu auch Ehmer (2009)

neue Lösungen um; auch dies wurde oftmals in Supervision/Coaching selbst erfahren und gelernt.

Diese Haltung und daraus resultierendes Verhalten und Handeln gründen auf einer Haltung von Verbundenheit und "Teil sein". Was aber bedeutet es, sich als Führungskraft nicht als Mittelpunkt, sondern als "Teil der Organisations-Welt" zu verstehen?

Ein solches Verständnis eröffnet einen realistischen Zugang zur Wirksamkeit von Leadership. So kann die eigene Vernetzung in dem System, in dem man sich bewegt, gesehen, erkannt und verstanden werden. Welche Position man auch immer einnimmt und wie hoch der Autonomiegrad sein mag: Man bleibt Teil eines größeren Zusammenhangs. Was immer man anstößt, die Auswirkungen kehren – in Form und Zeitpunkt meist überraschend – zu einem selbst als Impulsgeber zurück.

Dies geschieht in hoher Achtsamkeit. Achtsamkeit stellt die Basis für hochverantwortliche Organisationen und für das "Managen des Unerwarteten" dar.

Es ist natürlich eine Entscheidung, die Funktion von Leadership so zu sehen – und dann kann (und müsste) unter ethischen und professionellen Aspekten und einer gesamtgesellschaftlichen Verantwortung Supervision/Coaching genau hier ansetzen: Unternehmen wie Einrichtungen im Bereich der Sozialen Arbeit (auch die der Kirche) stehen vor der großen Herausforderung, die (teils verborgenen) kreativen Potenziale der Organisation zur Entfaltung zu bringen. Das ist in "Krisenzeiten", in Zeiten von Veränderung, überlebenswichtig. Diese Förderung der Potenziale ist Aufgabe von Leadership – die wiederum Unterstützung durch Supervision/Coaching erfahren kann.

In unsicheren Zeiten und Situationen greifen wir auf Bekanntes und Gewohntes zurück (sinnvolle Angstreduktion) – und bräuchten doch gerade etwas *anderes*, das noch Unbekannte. Hier ist das persönliche Engagement der Mitarbeiter/-innen gefragt, hier braucht das Unternehmen die volle Kreativität und die Flexibilität, die Autonomie *und* die Verbundenheit/Loyalität seiner Mitarbeitenden. Unternehmen, die diese Entfaltung, diesen freien Geist, ermöglichen,

⁹ Vgl. Weick/Sutcliffe (2003)

funktionieren ähnlich wie das menschliche Gehirn¹⁰: in flachen Strukturen (Hierarchien), stark vernetzt, Lernen durch Versuch und Irrtum, Erfahrungen sammeln, ständige Anpassung der inneren Organisation an die jeweiligen Erfordernisse.

Hüther hat hier den Begriff des "supportive Leadership" geprägt: eine Führungs-Kunst, die Mitarbeiter/innen zu neuen Erfahrungen einlädt und ermutigt, um negative in positive Haltungen umzuwandeln, um zur Entfaltung der Potentiale einzuladen.

"Supportive Leadership" - wie geht das?

Die meisten Führungskräfte sind auch den langen Weg der Begrenzungen, Einschränkungen und Konditionierungen gegangen. Auch sie haben die Erfahrung gemacht – und entsprechende neuronale Netzwerke angelegt –,dass z. B. ein zu engagiertes kreatives Handeln nicht unbedingt zur Freude des nächsten Vorgesetzten geriet, dass Auffallen durch neue Ideen im Kollegenkreis nicht immer wohlwollend aufgenommen wurde, d. h. sie haben Haltungen und Einstellungen entwickelt, mit denen sie in den bestehenden Strukturen bzw. Kulturen nach den dort geltenden Bewertungskriterien bestehen konnten. Wollen sie jetzt als Leader für ihre Mitarbeiter/-innen ein von Kreativität und Vertrauen geprägtes Feld schaffen, müssen sie selbst umlernen bzw. verlernen und neu lernen!

Das sind die Herausforderungen für uns Supervisor(inn)en. Und auch wir müssen verlernen und neu lernen, auch wir haben unsere, nicht immer hilfreichen, neuronalen Verschaltungen.

Diese Parallelität – zum Neu-Lernen herausgefordert zu sein – sehe ich als eine brauchbare Basis in der supervisorischen Arbeit mit Führungskräften. Wir sind dann diejenigen, die einen Raum zur Verfügung stellen, in dem sich die Potenziale entfalten können. Nicht, dass wir das besser können oder "die Besseren" sind, aber es ist unser Auftrag, dies zu ermöglichen – und unser (persönliches) Anliegen, die Entfaltung oder Ausdehnung auch der anderen zu unterstützen.

¹⁰ Wunderbar nachzulesen bei Hüther/Schmid (2009)

¹¹ Ehmer (2009)

Sowohl Leader als auch Supervisor(inn)en, Coaches, Berater/innen gehen in diesem Verständnis von einer ähnlichen Philosophie aus: Sie nutzen ein vergleichbares Gedankenkonstrukt bzw. Welt- und Menschenbild, ein ähnliches Lernmodell und Modell von Wirksamkeit; sie orientieren sich in ihrem Tun an den Personen und deren Potenziale, ohne den organisationalen Kontext und ihren Auftrag aus dem Blick zu verlieren. Sie sehen den Menschen als ein Wesen, dass sich immer entfalten und wirksam werden will, das seine ganz eigenen Potenziale zum höchsten Ausdruck bringen will. Und dafür gilt es jeweils Bedingungen zu schaffen – ob in Supervision/Coaching oder in Leadership.

Damit kehren wir zurück zur Ausgangsfrage: Was ist erfolgreich und wer definiert es? Zunächst einmal wir als Supervisor(inn)en, mit unserem Selbstverständnis als Berater/-innen, mit unserem Verständnis von Arbeitswelten, Organisationen und Führung; dann gilt es, in der Phase des Contracting eine generelle Überstimmung mit dem Auftraggeber und den Supervisand(inn)en zu finden. Nicht erfolgreich wäre es für mich, Mitarbeiter/-innen über Supervision (vermeintlich emanzipatorisch) gegen eine Leitung aufzuwiegeln, die z. B. ein Führungsverständnis zeigt, das Unsicherheit und Angst auslöst. Würden wir beobachten, dass eine solche Leitung besteht, dann wäre unser Platz dort (bei der Leitungsperson), wo unsere Arbeit aber nur gelingen würde, wenn wir nicht mit einer generellen Ablehnung von Führung an die Beratung herangehen. Hier wird besonders die Haltung der Allparteilichkeit benötigt - die Haltung, "Anwalt der Ambivalenz" zu sein. Wir können z. B. gar nicht wissen, wie sich eine bestimmte Führungskonstellation hergestellt hat – wie viel fachliche Engführung etwa im Blick eines Stationsarztes die Demotivierung des Pflegepersonals mitbewirkt hat oder wie viel Nachlässigkeit des Pflegepersonals den Anspruch des Chefarztes nach wirklicher Qualität für den Patienten verletzt hat, um nur zwei Beispiele zu nennen.

"Anwalt der Ambivalenz" – wie kann das praktisch aussehen?

Beispiel I: Wir können in der Supervision/im Coaching alte und neue Vorstellungen und Modelle von Führung sichtbar und verstehbar machen. Das ist nicht neu, das tun wir immer schon - oder? Wir können hier noch stärker die Unterscheidungen organisationaler Dimensionen und deren Wirksamkeiten in den Blick nehmen – nach Luhmann etwa die in das Personale (Hierarchie, wer-darf-was), die Programme (Ziele, Strategien, Wenn-dann-Geschichten, Auslösebedingungen von Verhalten) und die Kommunikationsbahnen (wer-mit-wem, Rituale -Meetings -, Tabus - worüber darf geredet werden, worüber nicht). Wie gelingt es z. B. einer Organisation, ihre Funktion der Reduktion und der Ermöglichung von Kontingenz gleichzeitig zu erfüllen? Wie wirkt hier Hierarchie, wie wirken Ziele und Strategien und worauf? Wie verändert eine neue Strategie die Wenn-dann-Geschichten oder die Kommunikationsbahnen (wer mit wem spricht und worüber) und wie wird ein Meeting gestaltet? ... Die Fragen ließen sich fortführen. Aufgabe von Supervision/ Coaching wäre hierbei auch, entsprechende Inputs zur Verfügung zu stellen, um Erfahrungen von Handeln, Verhalten und Wirksamkeit bewusster, anders oder auch neu zu betrachten.

Beispiel II: Wir können die Erkenntnisse der Hirnforschung aktiv und systematischer als bis dato nutzen und ein Feld, eine Atmosphäre oder einen Rahmen schaffen, in dem mit Lust und Freude Erfahrungen gemacht werden, die wiederum mit bestehenden Erfahrungen verknüpft werden – und dies möglichst in *neuen* Verknüpfungen. Das menschliche Gehirn ist für kreatives Problemlösen optimiert, dabei kommt es sozusagen in Fahrt. Und die Herausforderung braucht emotionale Qualität, d. h. wir müssen davon berührt sein, es muss unter die Haut gehen, es muss uns anregen, angehen – es muss *Sinn* machen.

Dafür können wir andere (vom gewohnten abweichende) Formen und Settings der Beratung wählen.

Ein Beispiel: Wir klettern gern, im Gebirge, und wir machen dabei die Erfahrung, dass bisher Unmögliches möglich ist. Bei meinem ersten Klettererlebnis vor wenigen Jahren, hing ich in der Wand, vielleicht zwei Meter über dem Boden, und kam nicht weiter. Ich dachte: "Das war's, das ist nichts für mich, ich habe keine Ahnung wie ich hier weiter kommen soll. Ich will runter …" Mein Freund und Bergführer sagte nur: "Lass Dir Zeit, es wird auftauchen …" Er hatte gut reden! Aber gut, ich ließ mir Zeit und

... einen kleinen Moment später – ich hatte meinen Körper ein klein wenig verlagert – sah ich einen kleinen Vorsprung ... und kam ruck-zuck weiter.

Es sind unsere Gedanken, unsere inneren Bilder, Vorstellungen und Annahmen, die Entscheidungen und das konkrete Handeln bestimmen. Die inneren Annahmen "das ist zu schwierig", "das ist zu riskant", "der ändert sich nie" oder aber "das ist neu für mich, ich probiere es", "welche Möglichkeiten gäbe es noch", "why not", "yes, we can" werden zu jeweils anderen Schritten führen. Diese unmittelbaren Erfahrungen ließen bei uns12 die Idee aufkommen, genau diese Aha-Momente eng verknüpft mit der Körpererfahrung¹³ für die Arbeit mit Führungskräften zu nutzen. Wir haben daraus ein Konzept entwickelt, mit dem wir einen Rahmen schaffen – durch Klettern, Dialog und Supervision/Coaching - das eigene Führungskonzept neu zu gestalten. Es bietet die Möglichkeit zu entdecken, wie man sich selbst durch Gedanken "beherrschen" lässt und wie man entsprechend versuchen kann, anders zu denken, andere innere Bilder entstehen zu lassen. Innere Bilder sind nicht nur im Gehirn, sondern auch im Körper gespeichert. Kann der Körper neue Erfahrungen machen, wirken diese unmittelbar auf unsere gedanklichen Annahmen zurück.

Um im Beispiel zu bleiben: Man kann im aktuellen Handeln vom Verweigerungsszenario ("das schaff ich nie") in ein neues Programm wechseln und die Dinge umdefinieren: Man erklärt sich selbst auch einen knappen Felsvorsprung zum "Griff" und den kleinen Wulst zum "Tritt" – und stellt erstaunt fest, wie stabil man steht und wie wenig es erfordert, um Schritt für Schritt in der Vertikalen voranzukommen. Man gewinnt einen neuen Zugang zu den Bereichen Sicherheit/Unsicherheit, Angst/Vertrauen, Begrenzung/Erweiterung.

Die konkreten und emotional bewegenden Erfahrungen (es geht unter die Haut!) im Felsen – ganz unmittelbar den Zusammenhang von Wahrnehmung, Gedankenbildern, inneren Bewertungen, Gefühlen und konkreten Handlungen zu erleben und zu erkennen – werden durch Gespräche, Dialogforen, Coaching auf andere Situa-

¹² Redmont Leadership Project. www.redmont.biz

¹³ Hierzu auch Storch/Cantieni/Hüther/Tschacher (2006)

tionen im Führungsalltag übertragen und so neue Perspektiven zu zentralen Themen von Leadership eröffnet, beispielsweise:

- Die Kunst der Motivation: Wie führe ich mich und andere an Grenzen heran und darüber hinaus, ohne zu überfordern und zu frustrieren?
- Vertrauen die Basis für wirksame und erfolgreiche Führung: Vertrauen in sich selbst und in andere, Vertrauen gewinnen und schenken; wechselseitiges Vertrauen aufbauen, als Grundvoraussetzung, um Unsicherheit und Unvorhersehbares bewältigen zu können;
- Achtsamkeit gewinnen und erhalten;
- Sicherheit und Risiko die passende Balance finden;
- Unsicherheit und Angst eine wertvolle Ressource zur Bewältigung großer Herausforderungen: den adäquaten Umgang finden;
- Verlangsamung und Bedachtsamkeit: Fähigkeiten, die "im richtigen Moment" die Zielerreichung beschleunigen und die Leistungsfähigkeit erhöhen können;
- Gelassenheit und Leichtigkeit: der "andere" Weg, um Schwierigkeiten zu überwinden.

Beispiel III: Wir können noch weiter bzw. direkter in die Organisation hineingehen und zur gewohnten Beobachtung 2. oder auch 3. Ordnung die der 1. hinzufügen und nutzen. Das heißt, wir können eine Führungskraft, die wir in Supervision/Coaching mit gewohntem Beratungshandeln begleiten, in deren Führungshandeln und -verhalten unmittelbar, d. h. live, beobachten. Auf Arbeitsergebnissen des bisherigen Supervisionsprozesses haben wir z. B. Kriterien für ein unter bestimmten Erwartungen erfolgversprechendes Führungsverhalten erarbeitet und entsprechende Beobachtungskriterien aufgestellt. Jetzt nehmen jetzt das unmittelbare, konkrete Handeln in den Blick – mit anschließendem Feedback, Auswertung und daraus abzuleitenden Schritten – allesamt wieder gewohnte Supervisionstätigkeiten. Supervision verlässt hier für eingeschobene Sequenzen das gewohnte Setting und nutzt weitere Zugänge.

Weshalb erleben wir diese Konzepte als erfolgreiche?

Weil in unterschiedlicher Weise wesentliche Voraussetzungen für ein lustvolles Lernen und die Entfaltung eigener kreativer Potentiale gegeben sind: Das Klettern im Beispiel wirft den Betroffenen auf das Hier-und-Jetzt zurück: Es gibt einen selbst, die Wand und den Partner am Sicherungsseil. Und es gibt Zeit (es wird auftauchen). Diese Ruhe – ohne Druck, etwas Bestimmtes tun zu müssen – schafft Raum für ein spielerisches Entdecken und erlaubt damit den Zugriff auf das breite Spektrum an gespeicherten Erfahrungen (bestehende neuronale Netzwerke und "Schubladen"). Im experimentierenden Transfer von gewohntem Verhalten unter Handlungsdruck und der Handlungspragmatik im Arbeitsalltag auf diese (Kletter-)Situation kann beobachtet und entdeckt werden, welche Wirkungen sich zeigen:

- Man macht in diesen Settings unmittelbar die Erfahrung, wie stark die Motivation wirkt, das selbst gesteckte Ziel zu erreichen
 – und, noch wesentlicher, dass man zwar das Ziel im Auge behält, aber die Potenziale der augenblicklichen Situation nutzt (denn andere hat man nicht): das Stück Fels unmittelbar vor der eigenen Nase; der tolle Griff 30 Zentimeter über der eigenen Reichweite nützt gegenwärtig (noch!) nichts.
- Man kann sehen und es annehmen, was aus den eigenen Handlungen folgt, und das schafft Vertrauen in einen dynamischen Prozess der Lösungsfindung.
- Man erlebt die eigene Fähigkeit, die eigene Wirksamkeit und die Verbundenheit mit anderen (der Seilschaft/den Gesprächspartnern). Man erlebt sich gleichzeitig in seiner Autonomie und in Abhängigkeit.
- Aus diesen Prozessen erwächst eine neue Form von Sicherheit einer Sicherheit, die nicht aus wachsender Kontrolle, Planbarkeit
 und Vorhersehbarkeit der Ereignisse entsteht. Es sind nicht die
 inhaltlichen Festlegungen, sondern das unmittelbare Erleben der
 (der Denk-, Gefühls- und Körper-)Bewegung/des Verhaltens, das
 Sicherheit und Vertrauen schafft.
- Durch das Klettern als Körpererfahrung wird die Möglichkeit der Übersetzung, der Transformation auf andere Situationen genutzt
 – der Erfahrungsanker im Körper dient der Erinnerung in späteren vergleichbaren Situationen.

Erfolgreich erleben wir diese Konzepte auch mit Blick auf das eigene Lernen und Neu-Lernen: Wir als Supervisor(inn)en haben unsere Standards, unser Berufsbild, unsere Profile und langjährige, auch wissenschaftlich gestützte Erfahrungen. Und wir haben Kreativität fördernde Situationen genutzt, um unsere neuronal gespeicherten Schätze in neuer Weise zu verknüpfen. Hier kann Supervision, können wir Supervisor(inn)en und Coaches noch viel lernen – und sind bereits dabei. Auch für uns gilt es, in einen dynamischen Prozess der Lösungsfindung zu vertrauen. Die Konzepte von gestern benötigen oftmals eine neue/andere Betrachtungs- und Denkweise, eine andere/neue Verknüpfung – eine, die für die momentane Herausforderung brauchbar und hilfreich ist.

Viele von uns meinen immer noch, Supervision müsse in Sitzungen von 60 oder 90 Minuten stattfinden. Wer aber sagt, dass man dabei "sitzen" muss – und wie lange? Erfahrungen, die einmal mit Sinn verknüpft waren, müssen nicht für alle Zeiten und in jeder Situation den gleichen Sinn ergeben. Der Sinn, Gewohntes beizubehalten, liegt häufiger vielmehr darin, die neuen aktuellen Wahrnehmungsmuster möglichst reibungslos oder angstfrei in die bestehenden Erinnerungsmuster einzufügen. Das mindert den Stress - so funktioniert unser Gehirn.

Es kann daher z. B. äußerst hilfreich und erleichternd sein, sich wieder klar zu machen, dass man nicht alles so tun muss, wie es das Gehirn tun will – sondern dass man es sozusagen darin unterstützen kann, seine Netzwerke so zu bilden, wie es sie (biochemisch) bilden muss und kann, ihnen aber neue Bedeutungen geben kann. Das eröffnet ungeahnte Freiräume.

So lassen Sie mich zum "erfolgreichen Konzept – Leadership und Supervision/Coaching" ein gebündeltes Fazit ziehen: Supervision/Coaching sehe ich in der Begleitung und Beratung von Führungskräften als erfolgreich,

- wenn sie Frei-Räume schafft, in denen sie den Teilnehmenden Gelegenheit bietet, selbst zu erfahren, dass sie fähig sind, die beiden menschlichen Grundbedürfnisse (nach Verbundenheit und nach Entwicklung/Potenzialentfaltung) gleichzeitig zu erleben und zu befriedigen;
- wenn sich damit (verloren gegangene) Kreativität wieder ins Leben holt;

- wenn sie Reflexionsräume schafft, in denen gemachte Erfahrungen, verankerte mentale Modelle, Überzeugungen und selbst oder von anderen konstruierte Zusammenhänge erkannt und nachvollzogen werden können und
- wenn es gelingt, diese "Erleuchtungen" brauchbar in die Wirklichkeitsmuster des Alltags zu integrieren, zu übersetzen, zu transformieren.

All diese Kriterien für eine Bewertung/Zuschreibung als "erfolgreich" lassen sich auch auf mich als Supervisorin anwenden.

Das Geheimnis erfolgreicher Führung lässt sich daher abschließend ebenso knapp wie eingehend übersetzen in:

Das Geheimnis erfolgreicher Supervision: Schaffen von Verbundenheit – Ermöglichen von Entwicklung – Vermitteln von Sinn – Ausdrücken von Wertschätzung.

Literatur

Baecker, D. (2008): Revue für Postheroisches Management. Nr. 2, S. 86Buchinger, K./Schober, H. (2006): Das Odysseusprinzip. Leadership revisited. Stuttgart

Busse, S./Ehmer, S. (Hg.) (2010): Wissen wir, was wir tun? Beraterisches Handeln in Supervision und Coaching, Interdisziplinäre Beratungsforschung. Göttingen

Ehmer, S. (2009): Lustvolles Lernen – Wirksames Irritieren, in: Zeitschrift Supervision – Mensch Arbeit Organisation. Nr. 1, S. 7–22

Ehmer, S./Schober-Ehmer, H. (2008): Verlust durch Kontrolle – Kontrollverlust?, in: Aufsichtsrat aktuell. Nr. 4, S. 22–24

dies.: (2010a): Beraten und Führen in der Krise, in: Zeitschrift Supervision – Mensch Arbeit Organisation. Nr. 1, S. 32–38

dies.: (2010b): Was Topmanager in der Krise gelernt haben (könnten), in: Aufsichtsrat aktuell. Nr. 3, S. 27–30

Hüther, G. (1999): Biologie der Angst. Wie aus Stress Gefühle werden, Göttingen, 3. Aufl.

ders.: (2004/2001): Bedienungsanleitung für ein menschliches Gehirn. Göttingen, 4, Aufl.

Hüther, G./Schmid, B. (2009): Der Innovationsgeist fällt nicht vom Himmel. Kreativität in Menschen und Organisationen aus neurobiologischer und systemischer Sicht, in: Schreyögg, A./Schmidt-Lellek, C. (Hg.): Die Organisation in Supervision und Coaching, Wiesbaden, S. 126–142

Storch, M./Cantieni, B./Hüther, G./Tschacher, W. (Hg.) (2006): Embodiment. Die Wechselwirkung von Körper und Psyche verstehen und nutzen. Bern

Wahrig, G. (2000): Deutsches Wörterbuch, Gütersloh; München Weick, K./Sutcliffe, K. (Hg.) (2003): Das Unerwartete managen. Stuttgart

Wege aus der Existenzkrise

 Ideen und Umsetzung aus der Perspektive eines Vorstands –

Zusammenfassung

In diesem Beitrag werden am Beispiel einer Stiftung Strategien zur Bewältigung existentieller Krisen in einem gemeinnützigen Unternehmen beschrieben. Die betroffene Stiftung, die unter anderem Träger von Alten- und Pflegeheimen, eines ambulanten Pflegedienstes, einer betreuten Seniorenwohnanlage sowie verschiedener Kindertageseinrichtungen ist, geriet aus vielfältigen Gründen ab 2003 in eine sich immer weiter verschärfende wirtschaftliche Notlage. Nach verschiedenen, kontrovers diskutierten Sanierungsversuchen entschied sich der Stiftungsrat im Jahr 2006, einen neuen Vorstand zu berufen und mit der Leitung, Sanierung und Weiterentwicklung der Stiftung zu beauftragen. In diesem Erfahrungsbericht schildert der damals neu berufene Vorstand seine Herangehensweisen zur Überwindung der Existenzkrise der Stiftung, beginnend mit seinen ersten Eindrücken von der Einrichtung und dem Rückblick auf die bereits zuvor unternommenen Sanierungsversuche. Da die vielen Schritte auf dem Weg aus der Krise im Rahmen dieses Beitrags nicht umfassend beschrieben werden können, werden einige wesentliche Aspekte an Beispielen dargestellt und abschließend zusammengefasst.

Start ins Ungewisse

"Mit Ihnen möchte ich nicht tauschen."

Dieser Satz – verbunden mit dem Hinweis auf die Vielzahl und die Dauer der Probleme der Einrichtung – fiel meistens schon in den ersten Minuten, wenn ich mich bei Mitarbeiter/-innen, Kooperationspartnern oder Behörden als neuer Vorstand der Stiftung vorstellte. In der Regel folgte im Laufe des Gesprächs die Frage nach meiner beruflichen Ausbildung. Auf die Mitteilung, ich sei Diplom-Sozialpädagogin, erntete ich dann den mehr oder weniger erstaunten Ausruf: "Ja können sie das denn dann überhaupt?" Weitere beliebte Kommentare waren: "Sie sind ja nicht aus der Region hier. Da werden sie in so manches Fettnäpfchen treten" – oder: "Kennen sie sich denn in der Pflege aus?"

Dergestalt "ermutigt", übernahm ich im Februar 2006 die Leitung der Stiftung - zu der zum damaligen Zeitpunkt u. a. drei Alten- und Pflegeheime, ein ambulanter Pflegedienst, eine betreute Seniorenwohnanlage, ein Essensdienst auf Rädern sowie mehrere Kindertageseinrichtungen gehörten - mit dem Ziel, sie aus ihrer Existenzkrise herauszuführen. Ich konnte die Skepsis derer, die nun einem neuen, noch völlig unbekannten Vorstand gegenüberstanden, durchaus verstehen. Ich hatte mich das Gleiche gefragt. Gleichzeitig war ich davon überzeugt, dass all diese "Hemmnisse" gleichzeitig auch Vorteile waren. So waren mir z. B. die jeweiligen informellen Netzwerke in der Region zunächst nicht bekannt. Aber gerade die Tatsache, dass ich niemandem aufgrund alter Freundschaft verpflichtet war, erhob mich über den Verdacht, Entscheidungen aufgrund von Beziehungen zu treffen, sodass diese eher akzeptiert und mitgetragen werden konnten. Im Übrigen war ich der Meinung, mit dem nötigen Mut und Engagement würde ich schon Wege aus der Notlage der Einrichtung finden. Schließlich war ich als Sozialpädagogin und bisherige Leiterin von Einrichtungen im psychiatrischen Bereich mit Krisen aller Art bestens vertraut.

Der Mut und die Zuversicht wären gewiss weniger groß gewesen, wenn ich das ganze Ausmaß der anstehenden Probleme gekannt hätte. Die Hintergründe blieben aber erst einmal recht unklar. Der letzte Vorstand war nach Bekanntwerden der wirtschaftlichen Notlage vom Stiftungsrat (dem ehrenamtlich tätigen Aufsichtsorgan

der Stiftung) kurzfristig abberufen worden und hatte die Dinge weder ordnen noch geordnet an mich übergeben können. Die Organisation wurde bereits seit neun Monaten kommissarisch von einem Mitarbeiter geleitet, der zuvor in Zeiten der Abwesenheit des Vorstands die Geschäfte geführt hatte. In diesem Dreivierteljahr wurden dringend notwendige Entscheidungen mit dem Hinweis auf den zukünftigen Vorstand vertagt. Dies führte nicht nur zu einem verspäteten Beginn der Sanierungsmaßnahmen, sondern auch zu einem erheblichen Stau von weniger bedeutsamen Entscheidungen, die zu Beginn meiner Tätigkeit zunächst meine Zeit für die Wahrnehmung der wirklich dringenden Aufgaben schmälerte.

Auf meine Fragen, wie es zu der wirtschaftlichen Notlage der Stiftung hatte kommen können, erhielt ich einen bunten Strauß von Antworten, die meistens mit dem Hinweis auf das Verschulden der jeweils "Anderen" verbunden wurden:

- Die Baukosten für das neue Seniorenzentrum in X seien weit überschritten worden.
- Es sei anfangs zu viel Personal im neuen Seniorenzentrum eingestellt worden, obwohl erst wenige Bewohner/-innen eingezogen waren.
- Der ambulante Pflegedienst sei so unstrukturiert, dass er nicht kostendeckend arbeite.
- Beim Verkauf des ehemaligen Krankenhauses seien gravierende Fehler gemacht worden.
- · Die Heime seien zu schlecht belegt.
- Es seien zu hohe Kredite aufgenommen worden, die dann in den laufenden Betrieb geflossen seien.
- Die Gehälter der Mitarbeiter/-innen seien zu hoch.
- Die Abteilung "Technischer Dienst" sei zu teuer.
- Der Bereich "Pflege" sei überbesetzt.
- Jeder könne machen, was er wolle, es fehle an klarer Steuerung und Transparenz.
- Es sei viel zu spät bemerkt worden, dass eine finanzielle Notlage entstanden sei; es fehle an Controlling.
- Es fehle an Struktur, Struktur, Struktur ...

Zumindest im letzten Punkt waren sich alle einig. Die mangelnde Struktur war ein so durchgängiges Merkmal der Einrichtung, dass sie schon auf den ersten Blick erkennbar war. Nicht zuletzt diese fehlenden Strukturen hatten mich gelockt, die Leitungsaufgabe zu übernehmen. Zum einen fand ich es schon immer reizvoll, Unklares und Unstrukturiertes zu analysieren und zu ordnen. Zum anderen hoffte ich, durch das Schaffen von Transparenz und Struktur bereits erste wirtschaftliche Effekte bewirken zu können.

Ein Blick zurück: Welche Maßnahmen waren bisher ergriffen worden?

Bereits der Jahresabschluss 2003 zeigte ein negatives Ergebnis. 2004 war unübersehbar geworden, dass sich die Stiftung in einer schweren finanziellen Notlage befand. Liquidität und Eigenkapital waren fast aufgebraucht, die betriebswirtschaftlichen Analysen wiesen hohe Fehlbeträge auf. Zur Abwendung einer drohenden Insolvenz wurde ein seit Jahren leerstehendes Gebäude veräußert. Personalkapazitäten wurden durch Nichtbesetzung freiwerdender Stellen reduziert. Zur Abwendung der wirtschaftlichen Notlage wurden Betriebsvereinbarungen geschlossen, die Kürzungen der Brutto-Arbeitsentgelte für alle Mitarbeitenden von rund 10 % vorsahen. Da nicht sicher war, dass diese Maßnahmen ausreichen würden, wurden Gespräche mit anderen großen gemeinnützigen Trägern bzgl. möglicher Fusionen aufgenommen; diese blieben jedoch ohne Ergebnis.

Im Mai 2005 entschied der Stiftungsrat die Freistellung und Verabschiedung des damaligen Vorstands und setzte eine kommissarische Leitung ein. Außerdem wurde ein externer Berater mit einer Analyse der Situation und der Erarbeitung von Vorschlägen zur Zukunftssicherung der Einrichtung beauftragt. Die Analyse fand vor allem im Bereich der Pflege statt. Diejenige des ambulanten Pflegedienstes, der in einer Tochtergesellschaft organisiert war, konstatierte dasselbe negative Ergebnis wie eine andere externe Analyse bereits zehn Jahre zuvor. Aufgrund der unverändert bestehenden fachlichen und organisatorischen Defizite empfahl der Berater dringend den umgehenden Verkauf dieser Tochtergesellschaft. Auch im Bereich der Alten- und Pflegeheime wurden sowohl fachliche als auch organisatorische Probleme festgestellt. So treffend manche Problemanalyse war, so wenig überzeugten die vorgeschlagenen Maßnahmen,

die aufgrund rechtlicher Hintergründe zum Teil gar nicht umsetzbar gewesen wären. Vor allem aber wurde das Auftreten des externen Beraters sowie die Art und Weise seiner Darstellung der Analyseergebnisse von den Leitungskräften der Einrichtung als respektlos und unangemessen erlebt und führte zu großem Widerstand, der von Seiten des kommissarischen Vorstands, der Mitarbeitervertretung und Teilen des Stiftungsrats unterstützt wurde und dazu führte, dass die Zusammenarbeit mit diesem Berater beendet wurde.

Stattdessen wurde die bestehende Notlagenregelung ab Oktober 2005 noch einmal verschärft und sah nun eine Absenkung der Brutto-Arbeitsentgelte für alle Mitarbeiter/-innen von rund 15 % vor. Der Beginn dieser verschärften (und tarifrechtlich maximal möglichen) Kürzung fiel zeitlich exakt mit der Einführung der für die Stiftung gültigen neuen Arbeitsvertragsordnung für Diakonie und Kirche in Hessen zusammen. Mit dieser neuen Arbeitsvertragsordnung wurde die wöchentliche Arbeitszeit von 38,5 auf 40 Stunden erhöht und ein neues Tarifsystem eingeführt. Für viele Mitarbeiter/-innen war kaum noch zu unterscheiden, welche Nachteile aus der Notlagenregelung und welche aus der neuen Arbeitsvertragsordnung herrührten. Entsprechend regten sich bei vielen Mitarbeiter(inne)n Verunsicherung, Frustration, Ärger und Widerstand.

Ein erster Blick auf die Situation der Stiftung

Die Ursprünge der Stiftung gehen auf die Gründung eines Armenund Waisenhauses vor 300 Jahren zurück. Die Einrichtung ist fest im Ort verankert. Frühere Leitungskräfte waren in der Regel gleichzeitig politische oder kirchliche Funktionsträger in der Region (Bürgermeister, Pfarrer etc.) und in zahlreiche formelle und informelle Netzwerke eingebunden. Diese von vielen langjährigen Gepflogenheiten geprägte Einrichtung dehnte sich ab 1996 in der Region aus, in dem sie in einer angrenzenden Gemeinde erst ein bestehendes Altenheim übernahm und danach in einer weiteren Nachbargemeinde ein neues Seniorenzentrum errichtete. Der bis dahin beliebte Satz: "Das haben wir schon immer so gemacht", passte nun in manch einer der neuen Situationen nicht mehr. Vor allem aber passte er nicht mehr in eine sich verändernde Zeit, in der Kostenträger soziale Einrichtungen nicht mehr nach dem Selbstkostendeckungsprinzip finanzieren, sondern wirtschaftliches Handeln einfordern. Einige Bemühungen früherer Leitungen zur Anpassung an aktuelle Erfordernisse waren zwar erfolgt, wurden jedoch nicht nachhaltig umgesetzt, sondern bald von alten Traditionen wieder eingeholt. Die Diskrepanz zwischen dem, was ich in der Stiftung an Kultur, sowie an Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität vorfand und dem, was von Einrichtungen dieser Art aktuell gefordert wurde, war an sich schon sehr groß. Hinzu kam aber noch der enorme Druck, dem sich gerade der Pflegebereich zunehmend ausgesetzt sah und sieht. Die Einrichtung musste also nicht nur wie alle ähnlich ausgerichteten Organisationen die Anpassungsleistung an neue Anforderungen bewältigen, sondern gleichzeitig einen enormen Aufholspurt auf längst übliche Qualitätsstandards leisten.

So bestand ein immenses Spannungsfeld zwischen dem lange kultivierten Beharrungsvermögen ("Das haben wir schon immer so gemacht" und: "Es ging bisher doch auch.") sowie der Erkenntnis, dass sich die Einrichtung in einer existentiellen Krise befand, die nur durch massive Maßnahmen zu bewältigen sein würde ("Hier ist es längst 10 nach 12. Wie sollen wir das schaffen?").

In dieser Situation hatten sich die Leitungskräfte vor allem mit der Abwehr der von dem externen Berater vorgeschlagenen Maßnahmen auseinandergesetzt. Die hierbei investierte Kraft und Zeit wurden anderen wichtigen Auseinandersetzungen und Entwicklungen entzogen. Wichtige Besprechungen wurden gestrichen u. a. im Bereich des Qualitätsmanagements. Es wurde an vielen Stellen zu sparen versucht, was zu einem weiteren Qualitätsverlust, zu einem Investitionsstau sowie zu hohen Risiken durch Nichteinhaltung gesetzlicher Vorgaben führte.

Die Erarbeitung von Strategien, die aus der Krise hätten führen können, wurde dadurch erschwert, dass die Leitungskräfte und die Mitarbeiter/-innen unterschiedlich gut über die Situation informiert waren und außerdem in der Regel die Probleme in den jeweils anderen Bereichen lokalisiert zu haben glaubten.

Es fehlte generell an einer Kultur der offenen Diskussion, der Auseinandersetzung und des Ideenaustauschs. Umso mehr wurden die Themen unter den Mitarbeiter/-innen zwar diskutiert und kommentiert, was aufgrund mangelnder Informationen allerdings

allzu oft zur Verbreitung wilder Gerüchte und weiterer Verunsicherung führte. Viele Mitarbeiter/-innen klagten, sie hätten von der Existenzkrise der Stiftung erst aus der Zeitung erfahren. Die Stimmung in den Teams war angespannt. Schließlich wirkte sich die Existenzkrise der Einrichtung für die Mitarbeiter/-innen bedrohlich aus – sei es durch für manche kaum zu verkraftende Lohn- und Gehaltskürzungen, sei es durch drohenden Arbeitsplatzverlust. Manche Mitarbeiter/-innen hatten die Hoffnung auf einen guten Weg aus der Krise inzwischen aufgegeben und zeigten eine fast zynische Haltung der Einrichtung gegenüber, andere hielten mich für eine Art "letzten Versuch" oder für "die Hoffnungsträgerin", die Stiftung als selbständige Einrichtung zu erhalten und einen Weg aus der Krise zu finden. Es galt für mich also zuerst einmal, die Lage umfassend zu analysieren und mit den Beteiligten Ziele zu entwickeln, um die entsprechenden Lösungswege erfolgreich einschlagen zu können.

Die ersten Tage nach meinem Amtsantritt nutzte ich, um mit allen Leitungskräften, den Mitarbeiter/-innen in der Verwaltung sowie mit den mit Querschnittaufgaben betrauten Mitarbeiter/-innen zu sprechen. Außerdem machte ich ausgedehnte Besuche in den verschiedenen Bereichen – insbesondere in den drei Heimen – und lud die Mitarbeiter/-innen zu Personalversammlungen ein. Mit einem persönlichen Kennenlernen und Austausch wollte ich von Anfang an das Signal für eine neue Kultur in der Einrichtung setzen. In den persönlichen Begegnungen wollte ich mich als Person "zeigen" und zum offenen Miteinander und zur Zusammenarbeit einladen.

Um die eher konkurrierende Haltung der Bereiche untereinander zugunsten einer Kooperationskultur zu verändern, galt es vor allem, die Leitungskräfte zur verstärkten Zusammenarbeit einzuladen. Mit den Mitgliedern der Leitungsebene, zu der auch die Qualitätsmanagementbeauftragte zählt, führte ich regelmäßige Teamsitzungen durch; zu ihnen kam als neues Mitglied auch die Leiterin des Bereichs Kinder- und Familienarbeit hinzu. Dies sollte ein deutliches Signal sein, dass alle Bereiche der Einrichtung zusammengehören und wir die Probleme gemeinsam angehen. Gleich in den ersten Wochen meiner Tätigkeit führte ich eine ganztägige Klausur mit allen Leitungskräften durch, in der wir in Form einer SWOT-Analyse zuerst die kritischen Erfolgsfaktoren der Einrichtung sowie die Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken der jeweiligen Bereiche analysier-

ten. Hier kam mir meine Ausbildung in Qualitätsmanagement und die Kenntnis entsprechender Methoden zugute. Aus dieser Analyse ergaben sich erste Arbeitsaufträge, die von den Beteiligten bereitwillig übernommen wurden. Zwei Mitglieder der Leitungsrunde übernahmen es insbesondere, eine umfassende Qualitätsanalyse im Bereich des ambulanten Pflegedienstes durchzuführen, der sich wirtschaftlich und qualitativ als besonders problematisch zeigte.

Entwicklung und Abstimmung eines Sanierungskonzepts

Bald schälten sich die wesentlichen Probleme der Einrichtung heraus und damit auch die erforderlichen Maßnahmen und möglichen Lösungswege. Hieraus entstand ein umfangreiches Sanierungskonzept. Dieses hatte einen anderen Charakter als die Konzepte meiner Amtsvorgänger, die hauptsächlich auf das Einsparen finanzieller Mittel gesetzt hatten. Durch Einsparungen waren aus meiner Sicht die strukturellen Probleme der Einrichtung nicht zu lösen. Im Gegenteil - das Sparen hatte zu erhöhten Risiken geführt, da wesentliche Aufgaben und Anforderungen nicht mehr angemessen umgesetzt wurden. Ich wollte die finanziellen Mittel, die die Mitarbeiterschaft durch den Verzicht auf 15 % der Arbeitsentgelte aufbrachte, dazu nutzen, die bestehenden Probleme und Risiken der Einrichtung zu beheben oder zu vermindern und die Stiftung möglichst zukunftsfähig zu machen. Die Mittel aus der "Notlagenregelung" sollten also nicht nur der Erhöhung der Liquidität und des Eigenkapitals dienen, sondern für die nötigen Sanierungs- und Umstrukturierungsmaßnahmen verwendet werden.

Dieses Sanierungskonzept legte ich der Mitarbeitervertretung zur Beratung vor. Außerdem besprach ich es mit den Leitungskräften und dem Stiftungsrat und diskutierte es in Personalversammlungen mit der Mitarbeiterschaft. Das Konzept wurde von allen für sinnvoll – wenn auch für sehr ehrgeizig – erachtet.

In der Folgezeit wurde die Mitarbeitervertretung in einem speziell eingerichteten Wirtschaftsausschuss von mir regelmäßig über die Entwicklung der Einrichtung informiert – und sie trug die jeweiligen Entscheidungen mit. Die Leitungskräfte wurden in den Leitungsbesprechungen ebenfalls über die aktuelle Entwicklung

informiert und wir erarbeiteten gemeinsam in den neu eingeführten ein- bis zweitägigen Klausur- und Strategietagungen die zukünftigen Schwerpunkte der Arbeit. Um die rund 300 Mitarbeiter/-innen auf dem Laufenden zu halten, reichten Personalversammlungen nicht aus. Ich ging deshalb dazu über, dem monatlichen Gehaltsabrechnungsbrief, der individuell an die einzelnen Mitarbeiter/-innen adressiert war, einen Informationsbrief beizulegen, in dem ich über die wesentlichen Themen und Entwicklungen in der Einrichtung berichtete. Dieser Rundbrief stieß auf ein sehr positives Echo und wird auch heute noch regelmäßig von mir verfasst, obwohl die Notlagenregelung längst nicht mehr gültig ist. Inzwischen reichen mir Leitungskräfte und einzelne Mitarbeiter/-innen auch von sich aus Themen und Informationen für den Rundbrief ein.

Das gesamte Sanierungskonzept und der Weg seiner Umsetzung im Einzelnen sind an dieser Stelle nicht darstellbar. Manche Lösungen konnten sehr schnell umgesetzt werden, andere brauchten viel Zeit, Kraft und Ausdauer, manche dauern bis heute an. Neue Probleme sind im Laufe der Zeit hinzugekommen. Insgesamt gelang es jedoch, die Notlagenregelung schrittweise abzumildern und ab September 2009 die Arbeitsentgelte wieder in vollem Umfang, ohne Kürzungen, zu zahlen.

Einige wesentliche Problemlagen und die entsprechenden Lösungsversuche sollen im Folgenden gleichwohl exemplarisch dargestellt werden.

Beispiele für Problemlagen und Lösungswege

1. Organisations- und Personalstruktur

Während den Heimen, dem ambulanten Pflegedienst und der Kinder- und Familienarbeit jeweils Leitungskräfte zugeordnet waren, fanden sich mehrere Bereiche, für die sich niemand verantwortlich fühlte. Hierzu zählte u. a. das Angebot "Essen auf Rädern" sowie der Technische Dienst. Auch in der Verwaltung waren die Zuständigkeiten unklar und die Übernahme oder Ablehnung von Aufgaben häufig von der Laune einzelner Mitarbeiter/-innen abhängig. Mein Versuch, ein Organigramm zu erstellen, gestaltete sich entsprechend

schwierig, war aber zwingend notwendig, um die ebenfalls in weiten Teilen fehlenden Stellenbeschreibungen der Mitarbeiter/-innen zu erarbeiten, auf deren Basis wiederum ab Herbst 2006 eine nachvollziehbare Eingruppierung in Entgeltgruppen erfolgen sollte. Im September 2006 lagen Organigramm und Stellenbeschreibungen vor und waren mit der Mitarbeitervertretung abgestimmt. Alle bereichsübergreifenden Aufgaben wurden im Bereich "Zentrale Dienste" zusammengefasst. In der Verwaltung wurden die Aufgaben eindeutig zugeordnet. Aufgabenfelder wie EDV-Administration, Datenschutz, Arbeitssicherheit, Hauswirtschaftsleitung etc. wurden Stabstellen bzw. Querschnittbeauftragten übertragen.

Die Stellenbeschreibungen führten zwangsläufig dazu, dass mit den einzelnen Mitarbeiter/-innen geklärt werden musste, ob sie die beschriebenen Aufgaben, Rechte und Pflichten und ihre damit verbundene Einordnung in die Organisation auch umzusetzen bereit waren. Bereits in dieser Klärungsphase kam es dazu, dass Mitarbeiter/-innen Leitungsaufgaben abgaben oder neue Aufgaben übernahmen - und dann auch in die entsprechende Entgeltstufe eingruppiert wurden. Diese Entwicklung wurde durch die Einführung von strukturierten Personalentwicklungsgesprächen und Zielvereinbarungen noch verstärkt. Die intensive Auseinandersetzung mit jeder und jedem Einzelnen führte dazu, dass mehr als die Hälfte der Mitglieder der Leitungsebene auf andere Positionen wechselte, die zwar teilweise schlechter vergütet wurden, ihren Fähigkeiten aber besser entsprachen - und die sie heute noch erfolgreich innehaben. In der mittleren Leitungsebene fand eine ähnliche Entwicklung statt. Es fiel mir durchaus nicht leicht, Mitarbeiter/-innen damit zu konfrontieren, dass sie die Anforderungen ihrer Stelle nicht ausreichend erfüllten. Ich reflektierte diesen schwierigen Veränderungsprozess deshalb regelmäßig in Supervisionsstunden und sammelte dort immer wieder den Mut für den nächsten Schritt. Die intensiven Gespräche und Klärungsprozesse mit den Betroffenen führten dazu, dass die personelle Umstrukturierung der Leitungsebene durchweg in gegenseitigem Einvernehmen und ohne weitere arbeitsrechtliche Schritte stattfand. Das Leitungsteam musste in dieser Zeit die Nachfolger/-innen integrieren und sich immer wieder neu finden. Zum Gelingen dieses Prozesses trugen mehrere ein- bis zweitägige Klausurtagungen zu

den Themen "Gestaltung der Aufbauorganisation", "Kultur der Zusammenarbeit der Leitungskräfte" sowie zum Thema "Leitbild" bei; zum Abschluss der zuletzt genannten bestätigten die Teilnehmer/innen, dass aus einer eher konkurrierenden eine kooperierende Leitungsrunde entstanden war. Diese Kultur muss allerdings immer wieder neu hergestellt und gepflegt werden.

2. Strukturiertes Controlling

Zu meiner großen Überraschung gab es keine Kostenstellenrechnung, sondern eine Zuordnung zu mehreren Mandanten (die jeweiligen Heime, die Kindertagesstätten etc.). Insbesondere die Kosten für die Verwaltung wurden eher willkürlich zugeordnet. Während auf einige Bereiche kaum Umlagen der zentralen Kosten erfolgte, wurde eine Vielzahl der allgemeinen Kosten wiederum einem einzigen Heim zugerechnet, dem dann unwirtschaftliches Verhalten vorgeworfen wurde. Fehlende Transparenz führte dazu, dass die Leitungskräfte keine wirklichen Steuerungsmöglichkeiten besaßen und die Verantwortung für die finanzielle Situation ihrer Bereiche nicht tragen wollten und konnten. Eine Investitionsplanung fand nicht statt. Diese Sachlage fand ihre Entsprechung in der Personalsteuerung und im Personalcontrolling. Aufgrund fehlender Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Aufwendungen und Erlöse war es kaum noch möglich, erfolgreich in Verhandlungen mit den Kostenträgern zu treten, um z. B. höhere Pflegesätze zu vereinbaren - angesichts der wirtschaftlichen Notlage eine höchst riskante Situation. Die Einführung eines strukturierten Controllings war dringend erforderlich, die entsprechenden fachlichen und zeitlichen Ressourcen in der Einrichtung aber nicht verfügbar. In dieser Lage konnte ich eine externe Betriebswirtin gewinnen, die bereits mehrfach in anderen Einrichtungen ein strukturiertes Controlling eingeführt hatte. Ich vereinbarte mit ihr, nicht nur kurzfristige Maßnahmen in der Stiftung umzusetzen, die wir dann im Anschluss mehr oder weniger erfolgreich allein hätten weiterführen müssen, sondern die Einrichtung über einen längeren Zeitraum als externe Controllerin zu begleiten, um ihr Handeln mit zu verantworten und um den Erfolg zu sichern.

Gemeinsam mit der Controllerin wurde ein Projektplan aufgestellt und mit allen Beteiligten abgestimmt. Er umfasste unter anderem:

- die Umstellung auf Kostenstellenstruktur (statt verschiedener Mandanten) für alle Bereiche der Organisation,
- die Einführung von Budget- und Kontierungsverantwortung sowie eines Verfahrens zur internen Leistungsverrechnung,
- die Einführung eines strukturierten Verfahrens zur Erstellung der Wirtschaftspläne inklusive der Personal- und Investitionspläne – unter Einbeziehung der Budgetverantwortlichen,
- die Einführung einer umfassenden, einheitlichen Software für alle Bereiche (Pflegeplanung, Dokumentation, Dienstplanung, Personalverwaltung, Heimverwaltung, Leistungsabrechnung, etc.),
- die umfassende Verprobung von Erlösen sowie ein strukturiertes Mahnwesen,
- die Erstellung monatlicher betriebswirtschaftlicher Analysen und die Erarbeitung von Einzelauswertungen zur wirtschaftlichen Steuerung,
- die Einführung einer konsequenten Personalsteuerung mit wöchentlichem Soll-Ist-Abgleich sowie
- die Schulung aller Beteiligten zu den genannten Punkten.

Mit diesen Maßnahmen konnte die Einrichtung endlich auf einen Stand gebracht werden, den viele vergleichbare Einrichtungen in der Regel bereits erreicht hatten. Der wesentliche Qualitätssprung bestand darin, dass alle Maßnahmen umfassend mit den Beteiligten kommuniziert und abgestimmt und die entsprechenden Schulungen angeboten wurden. Die hohe Transparenz und Klarheit der Regelungen und deren Gültigkeit in allen Bereichen der Einrichtung beendeten die bis dahin bestehenden Konkurrenzen untereinander (z. B. um mehr Personalausstattung, höhere Mittel für Investitionen etc.). Außerdem stärkten sie die Verantwortung und Bereitschaft der Leitungskräfte, ihren jeweiligen Bereich wirtschaftlich zu führen. Die Zentralisierung und Vereinheitlichung u. a. des Beschaffungswesens, der EDV etc. führte nicht nur zu einer Reduzierung der Kosten durch bessere Planung und erfolgreichere Preisverhandlungen mit Lieferanten; die Arbeitsteilung führte auch zu einem deutlichen Zeitgewinn auf Seiten der Mitarbeiter/-innen und zu einem

verantwortlicheren Umgang mit Ressourcen. Ein weiterer Nebeneffekt der erhöhten Transparenz und Kontrolle war der Wegfall des zuvor erheblichen "Mitnahmeverhaltens" z. B. von Büromaterial zum privaten Gebrauch zu Hause. Bei nahezu der gesamten Mitarbeiterschaft führte die transparente Verantwortungsstruktur sowie die Verbesserung der Raum- und Sachmittelausstattung zu einer deutlichen Steigerung der Zufriedenheit.

3. Abbau des Investitionsstaus

Das bisherige "Sparen" hatte zu einem extremen Investitionsstau geführt. Hier war es bereits zu Folgeschäden (z. B. durch in das Gebäude eindringendes Wasser) oder Risiken wie die Nichteinhaltung von hygienischen Standards gekommen.

Besonders dramatisch stellte sich die Situation in einem der drei Alten- und Pflegeheime dar, für das bereits seit zehn Jahren ein Neubau geplant war und das den aktuellen Standards nicht mehr genügte. Aufgrund der erfolgreich umgesetzten Sanierungsmaßnahmen waren die Banken nun wieder bereit, Kredite für einen Neubau zur Verfügung zu stellen. 2011 konnte nicht nur das neu gebaute Seniorenzentrum bezogen werden, auch weitere große Investitionsmaßnahmen – wie der Umbau der Zentralküche – wurden im Laufe des Jahres abgeschlossen.

4. Konzeptionelle und fachliche Weiterentwicklung und Vernetzung

Mein bisheriges Berufsleben als Sozialpädagogin war bis dato eher von Fragen fachlich-inhaltlicher Arbeit als von wirtschaftlichen Themen geprägt. Für mich war und ist der wirtschaftliche Erfolg der Einrichtung nicht das Ziel, sondern die Voraussetzung für die Erfüllung der eigentlichen Aufgaben der Stiftung. Die konzeptionelle und fachliche Weiterentwicklung der Einrichtung stand deshalb von Anfang an als gleichwertiges Thema neben der Überwindung der finanziellen Notlage. Gleichzeitig war diese jedoch eine Voraussetzung für die Zukunftsfähigkeit der Stiftung. Die verschiedenen Analysen

im Vorfeld hatten bereits die fachlichen Defizite der einzelnen Bereiche aufgezeigt. Interne weitere Analysen, z. B. des ambulanten Pflegedienstes, verdeutlichten noch einmal den Weiterbildungsbedarf der Mitarbeiter/-innen. Weitere Impulse erhielten wir durch das eingeführte strukturierte Beschwerdemanagement. Auf Basis der zusammengetragenen Erkenntnisse wurde ein umfassendes internes Schulungs- und Fortbildungsprogramm erstellt und darüber hinaus Einzelnen gezielt externe Fort- und Weiterbildung und Supervision angeboten.

Parallel dazu wurden Bausteine für ein erweitertes Einrichtungsangebot entwickelt. Hierzu zählen insbesondere:

- die Entwicklung von generationenübergreifenden Projekten und die Anerkennung der Einrichtung als "Mehrgenerationenhaus" durch das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend,
- der Aufbau eines ambulanten Hospizdienstes in der Region,
- der Aufbau von Betreuungsangeboten für Menschen mit Demenz,
- der Aufbau einer Koordinationsstelle für die ehrenamtliche Arbeit,
- der Ausbau der Betreuung von Kindern unter drei Jahren sowie
- der Ausbau der Cafeterien der Heime zu offenen Begegnungsstätten für Jung und Alt.

Diese neuen, bereichsübergreifenden Bausteine ergänzen seither die bereits bestehenden Angebote und führen gleichzeitig zu deren weiterer Vernetzung. Sie tragen ganz wesentlich dazu bei, dass sich die Bereiche und die Mitarbeiter/-innen heute als Teile einer Gesamteinrichtung verstehen. So konnte eine Kultur der Zusammenarbeit heranwachsen, die zwar zunächst für viele ungewohnt und manchmal auch konfliktreich war, die aber zunehmend als wertvoll und bereichernd erlebt wird. Heute arbeiten Mitarbeiter/-innen der ambulanten Pflege eng mit denen des stationären Bereichs zusammen und helfen sich gegenseitig bei Engpässen. Mitarbeiter/-innen aus den Kindertagesstätten halfen z. B. beim Umzug der Altenheimbewohner/-innen ins neue Seniorenzentrum u. v. a. m.

Neben solcherart interner Vernetzung wurden auch die externen Netzwerke weiterentwickelt. Die Einrichtung wird heute in der Region als kreativer und innovativer Kooperationspartner geschätzt. Große Anerkennung fanden u. a. die seit 2009 durchgeführten

"Kunst- und Aktionstage Demenz", mit denen wir Impulse für eine stärkere Integration von Menschen mit Demenz in die Gemeinschaft setzten. Inzwischen sind wir ein gefragter Partner für Fragen zur Entwicklung "demenzfreundlicher Kommunen". Auch im Bereich der Betreuung von Kindern unter drei Jahren sowie in Fragen des Zusammenwirkens der Generationen haben wir uns nicht nur selbst weiterentwickelt, sondern stoßen Entwicklungen in der Region an.

Fazit und Ausblick

Die wirtschaftliche Notlage der Stiftung konnte 2009 überwunden werden. Gleichzeitig wurde die Qualität der Arbeit deutlich verbessert. Viele dieser Maßnahmen sind gewiss leicht nachvollziehbar und wurden auch von anderen Organisationen umgesetzt. Allerdings setzen viele Einrichtungen in Krisen externe Sanierer ein. Dieser Weg wurde auch in unserer Stiftung zunächst beschritten, dann aber mit meiner Berufung zum Vorstand zugunsten eines anderen Herangehens aufgegeben.

Wesentliche Aspekte unseres Weges aus der Krise waren:

- die Sanierung der Einrichtung durch einen umfassend verantwortlichen Vorstand sowie dauerhaft verantwortliche Leitungskräfte und Berater/-innen anstelle externer Sanierer – die den Sanierungsprozess nur begrenzt begleiten und verantworten –,
- das Einbringen von z. B. sozialpädagogischen/systemischen Sichtweisen und Kompetenzen anstelle der Konzentration auf eine rein betriebswirtschaftliche Herangehensweise,
- die Entwicklung eines umfassenden Sanierungskonzepts anstelle eines reinen Sparkonzepts,
- der Abbau von Investitionsstaus anstelle eines Sparkurses auf Kosten der Zukunftsfähigkeit,
- die offene Kommunikation mit allen Leitungskräften und Mitarbeiter(inne)n über das Sanierungskonzept und die Einbeziehung der Mitarbeitervertretung bei der gemeinsamen Bewältigung der Krise,
- das Schaffen transparenter und verbindlicher Informations- und Entscheidungswege,
- die Entwicklung klarer Strukturen und Verantwortlichkeiten,

- · der Aufbau eines umfassenden, strukturierten Controllings,
- die Bewusstmachung von wirtschaftlichen Zusammenhängen bei Leitungskräften und Mitarbeiterschaft sowie die Benennung von Budgetverantwortlichen,
- der Aufbau einer einheitlichen, konsequenten, fairen und nachvollziehbaren Personalsteuerung und Personalentwicklung,
- die Vernetzung aller Bereiche der Organisation und die Förderung der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit, u. a. auch bei der Entwicklung neuer Projekte und Arbeitsbereiche,
- die Entwicklung der Einrichtung hin zu einer Organisation, die sich als Dienstleister für Kund(inn)en versteht,
- die Verbesserung der Qualität der Arbeit und die Anpassung der Angebotspallette an die Bedürfnisse der Kund(inn)en sowie, keineswegs zuletzt,
- die Entwicklung hin zu einer Organisation, die als wichtiger und anerkannter Akteur in der Region wesentliche Impulse zur Gestaltung des Gemeinwesens setzt.

Dieser Weg ist – trotz vieler Hürden – bisher erfolgreich. Er war aber auch überaus anstrengend. Nicht immer konnten Ziele und Maßnahmen so mit allen kommuniziert werden, dass sie umfassend verstanden wurden. Nicht immer konnten sämtliche Erwartungen an schnelle Lösungen sofort erfüllt werden. Nicht immer fiel es den Mitarbeiter(inne)n leicht, sich von liebgewordenen Privilegien zu verabschieden.

Dieser Weg ist im Laufe der Jahre nicht leichter geworden, denn es gibt für Organisationen mit einer vergleichbaren Angebotspalette keinen dauerhaften Weg aus der Existenzkrise. In der Woche, in der ich diesen Bericht fertigstellte, erschienen in der Presse die Ergebnisse einer Studie, nach der jedes siebte Heim vor dem Aus steht – was einer Insolvenz von 175 Heimen in Deutschland pro Jahr entspräche. Organisationen in der Größe unserer Stiftung sind von dem Trend besonders betroffen. Ein Ende der Veränderungsprozesse gibt es nicht mehr – und auch kein Ausruhen nach erfolgtem Krisenmanagement. Die Krise wird zum Dauerzustand. Umso wichtiger wird es in Zukunft, die Balance zwischen notwendigem Engagement einerseits und der Pflege der eigenen Kräfte andererseits stabil zu halten. *Mir* hat es geholfen, neue Krisen und Probleme nicht

als weitere "Zumutung" zu erleben, sondern als kontinuierliche Herausforderungen, die nun einmal zu meinem Managementjob gehören. Dennoch müssen nicht sämtliche Zumutungen hingenommen werden. Es dient nicht zuletzt der eigenen Gesundheit, sich nicht nur als Spielball immer neuer Anforderungen zu erleben, sondern sich z. B. gegen gesellschaftliche und politische Entwicklungen – durch die der Druck im Sozial- und Gesundheitssektor ständig erhöht wird, ohne dass die entsprechenden finanziellen Mittel bereit gestellt werden – zu wehren.

Hinter mir liegen fünf anstrengende Jahre.

"Mit Ihnen möchte ich nicht tauschen" – so hatten mich viele Mitarbeiter/-innen am Anfang begrüßt. Ich weiß heute, was damit gemeint war. Dennoch bin ich dankbar für die Erfahrungen und Begegnungen in dieser Zeit. Denn wie alle Krisen war auch diese eine Möglichkeit zur Weiterentwicklung – nicht nur für die Einrichtung, sondern auch für mich selbst.

Wissen zählt – Wissensmanagement und Wissensbilanzen als Instrumente strategischen Managements

Zusammenfassung

Im folgenden Beitrag geht es um das Wissen in Organisationen. Zunächst wird die Bedeutung von Wissen, in Abgrenzung zu Geld und Macht, beschrieben. Anschließend wird aufgezeigt, wie Wissen unter Anwendung einer Software, der "Wissensbilanz Toolbox", identifiziert, analysiert, organisiert und – im Sinne der im International Financial Reporting Standard (IFRS) festgelegten Bedingungen – zur Bilanzierung von *intangible assets* bewertet werden kann. Gerade für Kapitalgeber ist es wichtig, den Wert eines Unternehmens einschätzen zu können. Darüber hinaus wird verdeutlichlicht, dass ein aktives Management von Wissen auch zur internen Entwicklung einer Organisation und Verbesserung ihrer Leistungsfähigkeit beiträgt.

Einleitung

Macht – Geld – Wissen. Was motiviert Menschen in Unternehmen? Häufig wird zunächst *Macht* als wichtigster Faktor benannt. Wer über Einfluss verfügt, hat auch den Zugriff auf Ressourcen, kann gestalten, sich entwickeln, verfügt über extrafunktionale Freiräume. Als zweiter Faktor wird *Geld* genannt. Geld steht für Wohlstand, materielle Lebensqualität, Status. Während Macht primär eine intraorganisationale Dimension darstellt, ermöglicht Geld eine Explikation von Erfolg und Status – wer über finanzielle Ressourcen verfügt, dem

unterstellt man gemeinhin auch beruflichen Erfolg. Aber was ist mit Wissen? In dem folgenden Beitrag wird die These vertreten, dass Wissen eine erfolgskritische Ressource sowie im Sinne intellektuellen Kapitals ein wesentlicher Produktionsfaktor eines Unternehmens ist, der entwickelt, gemanagt und bilanziert werden muss. Hierzu wird zunächst eine Differenzierung zwischen Macht und Geld als Steuerungsmedien vorgenommen. Anschließend wird Wissen einer genaueren Betrachtung unterzogen und das Management von Wissen am Beispiel der der Wissensbilanz-Toolbox 1.0 dargestellt.

Wissen kennt keine Hierarchie. (Wolfgang Beinert)

1. Macht, Geld und Wissen als Steuerungsmedien

1.1 Macht als Steuerungsmedium in Unternehmen

Ohne Macht ist eine Steuerung von und in Unternehmen nicht möglich. Es stellt sich jedoch die Frage, wie Macht hierbei eingesetzt wird: beherrschend, unterdrückend, schützend oder ermöglichend. Nach Ansicht von Willke ist die herkömmliche, primär auf physischer Gewalt basierende Definition von Macht, nach der Führungskräfte sich ermächtigen, Akteuren auch gegen ihren Widerstand Entscheidungen aufzuzwingen, für die Steuerung der Abläufe in komplexen Organisationen nicht brauchbar (vgl. Willke 1995:154). Bereits 1651 hat Thomas Hobbes im Leviathan auf die Subtilität von Macht hingewiesen: "Denn, was die Köperstärke betrifft, so ist der Schwächste stark genug, den Stärksten zu töten - entweder durch Hinterlist oder durch ein Bündnis mit anderen ... " (Hobbes 1984:94 zitiert nach ebd.:143). Macht beruht in diesem Kontext eher auf der Fähigkeit, zu organisieren (vgl. ebd.:144) oder strategische Allianzen zu bilden. Entscheidungen der Führungskräfte lassen sich selbst in hierarchisch geordneten Unternehmen machtbasiert nicht verlässlich umsetzen (vgl. ebd.:170). Mitarbeitende können sich verweigern, Dienst nach Vorschrift ausüben. Je komplexer eine Organisation ist, um so mehr verliert Macht im Sinne eines primär autoritären Steuerungsmediums an Bedeutung. Hierzu bedarf es eines anderen Führungsverständnisses, wonach Macht als Möglichkeit der positiven Sanktionierung

verstanden wird, um auf die Motivationsgrundlagen autonomer Akteure zugreifen zu können (vgl. ebd.:180).

1.2 Geld als Steuerungsmedium in Unternehmen

Während Macht mit einer glaubhaften Drohung durch Gewalt verbunden ist, steht Geld für die angenehmen Seiten des Lebens, die nahezu unbegrenzt zu sein scheinen (vgl. Willke 1995:182,183). Die Steuerungswirkung beruht nach Ansicht von Willke hierbei auf einer besonderen symbiotischen Verbindung zwischen Geld und physischer Bedürfnisbefriedigung (vgl. ebd.:183 unter Verweis auf Simmel 1989:268 und 327f.). Es ist erweiternd hinzuzufügen, dass, über eine physische Bedürfnisbefriedigung hinaus, auch psychische, kulturelle und soziale Interessen durch den Zuwachs von monetären Ressourcen in einem höheren Maße befriedigt werden können. Geld stellt offensichtlich eine bedeutendere Steuerungsressource als Macht dar. Während Mitarbeitende sich machtbasierten Anordnungen zu Mehrleistungen häufig verweigern, sind sie durch monetäre Anreize eher bereit, sich in einer besonderen Weise zu engagieren. Dennoch scheint auch die Macht des Geldes begrenzt zu sein. Willke weist in diesem Zusammenhang auf die "Symbolik" und "Diabolik" des Geldes hin. Geld hat s. E. sein Spiel reflexiver Steigerung und diabolischer Zersetzung so weit getrieben, dass es an seinen Anfangspunkt seiner Bedeutung - zu Befriedigung grundlegender menschlicher Bedürfnisse - zurückkehrt (vgl. 1995:224, 228). Es gibt Bereiche des Lebens (eine zufriedene Partnerschaft, Familie, tragfähige soziale Kontakte, Gesundheit, Selbstverwirklichung), die sich durch einen monetären Zugewinn nur bedingt realisieren und auf Dauer sichern lassen. Nach der Phase der ökonomischen Sicherung von Grundbedürfnissen scheint sich die Wirkung von Geld als Steuerungsmedium in Unternehmen zu relativieren.

1.3 Wissen als Steuerungsmedium in Unternehmen

Nach Willke kennzeichnet Wissen sich hinsichtlich seiner inneren Form durch einen dreistufigen Aufbau: *Daten* (als Rohstoff des

Wissens) werden zu *Informationen* (als systemspezifisch aufbereitete Daten) und Informationen schließlich zu *Wissen* (als durch Praxis veredelte Informationen) (vgl. Willke 2004:28). Wissen ist in diesem Sinne "... als eine auf Erfahrung gegründete kommunikativ konstituierte und konfirmierte [Hervorhebungen im Original] *Praxis zu verstehen*" (ebd.). Im Kontext des Managements von Wissen in Unternehmen verweist Willke auf die von Michael Polanyi (1957) beschriebene Unterscheidung zwischen *implizitem* und *explizitem Wissen* (vgl. ebd.:35) und erweitert diese um die Dimensionen des öffentlichen und *proprietären Wissens* (vgl. Willke 1998:63):

Merk- male	implizites Wissen	explizites Wissen	öffentliches Wissen	proprietäres Wissen
Kon- textbin- dung	gebunden an sensorische Erfahrung	gebunden an intellektuelle Erfahrung	gemeinsame Praxis	organisations- geschützte Praxis
Über- tragung	gemeinsame Anwendung von Wissen	Kommunika- tion von Wis- sen	Wertsteigerung durch Verbrei- tung	Wertminde- rung durch Verbreitung
Expli- zierung	aufwendiger Prozess der Externalisie- rung	Dokumentation in 1. Zahlen 2. Texte 3. Bilder	setzt gemeinsa- me "Sprache" voraus	setzt gemein- sames Interes- se voraus
Aneig- nung	durch ge- meinsame Praxis	durch ge- meinsames Lernen	durch geteilte Öffentlichkeit	durch geteilte Geheimhal- tung oder Ei- gentumsrechte

Tab. 1: Merkmale der Ressource Wissen (Willke 1998:63)

Der Transformationsprozess von implizitem in explizites Wissen gestaltet sich in Unternehmen problematisch, da Wissen häufig mit Machtressourcen verbunden ist, die Mitarbeitende nur ungern hergeben. Mit dieser Thematik haben sich auch Nonaka und Takeuchi befasst (1992, 1994, 1995). Nachfolgend wird dargestellt, wie sich bei optimaler Gestaltung Transformationsprozesse von Wissen zu einer "Spirale der organisationalen Wissensgenerierung" (Nonaka 1994:20, zitiert nach Willke 2004:36) verknüpfen lassen.

Übergang	zu implizitem Wissen	zu explizitem Wissen
von implizitem Wissen	durch Sozialisation	durch Externalisierung
von explizitem Wissen	durch Internalisierung	durch Kombination

Tab. 2: Modi der Wissensgenerierung in Unternehmen (vgl. Willke 2004:36 unter Bezug auf Nonaka 1994)

Um Transformation von Wissen zu ermöglichen, müssen Instrumente der Erfassung von Wissen sowie des Austausches zur Verfügung stehen. Gleichzeitig muss eine Kultur des Vertrauens vorhanden sein, die Mitarbeitende motiviert, ihr implizites Wissen zu externalisieren und dem Unternehmen zur Verfügung zu stellen (vgl. auch Willke 2004:36).

2. Wissensmanagement und Bilanzierung intellektuellen Kapitals

In der Eingangsthese wird davon ausgegangen, dass Wissen eine erfolgskritische Ressource sowie ein wesentlicher Produktionsfaktor eines Unternehmens ist. Nachfolgend wird eine softwaregestützte Methode vorgestellt, die ein strategisches Management von Wissen ermöglicht.

2.1 Softwaregestütztes Wissensmanagement durch die Wissensbilanz-Toolbox 1.0

Im Jahre 2004 beauftragte das damalige Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (BMWA) den *Arbeitskreis Wissensbilanz* (http://www.akwissensbilanz.org), ein bundesweites Pilotprojekt zu initiieren, an dem 14 klein- und mittelständische Unternehmen aus der Privat- und Sozialwirtschaft teilnahmen. Ziel des Projektes war

es, Unternehmen zu befähigen, ihr immaterielles Vermögen kostengünstig zu erfassen, aufzubereiten und gegenüber wichtigen Entscheidungsträgern zu kommunizieren. Das Fraunhofer Institut und die incowia GmbH entwickelten hierzu eine Softwareanwendung mit einer E-Learning-Komponente zur Unterstützung der Anwender bei der Erstellung einer Wissensbilanz – die Wissensbilanz-Toolbox 1.0. Es handelt sich dabei um ein Instrument zur gezielten Analyse, Darstellung, Entwicklung, Bewertung und Dokumentation des intellektuellen Kapitals eines Unternehmens, das die Zusammenhänge zwischen den Unternehmenszielen, den Geschäftsprozessen, den immateriellen Ressourcen sowie dem Geschäftserfolg aufzeigt und diese durch Indikatoren beschreibt (vgl. BMWA 2005:11).

2.2 Zum Nutzen einer Wissensbilanz

Die Erstellung einer Wissensbilanz lässt sich primär aus zwei Perspektiven begründen. Es geht hierbei sowohl um die *Darstellung des Wertes eines Unternehmens nach außen* (gegenüber Investoren und Banken) als auch um den *internen systematischen und strukturierten Umgang mit Wissen* (vgl. BMWi 2008:7):

Bei der Akquise von Fremdkapital stehen kleine und mittelständische Unternehmen vor der Aufgabe, ihren Wert sowie ihr Entwicklungspotential gegenüber Banken oder Investoren nachzuweisen. Die klassische Bilanz ermöglicht zwar eine Rückschau, lässt aber keine Prognose hinsichtlich zukünftiger Entwicklungen zu (vgl. Mertins et al. 2005:4). Diese Problematik hat sich durch die Einführung von Basel II nochmals in besonderer Weise für wissensintensive Unternehmen verschärft (vgl. ebd. unter Bezug auf Pitt 2001). Eine Werbeagentur oder ein junges IT-Unternehmen verfügen u. U. über wenig Eigenkapital, jedoch über immaterielle Vermögenswerte wie z. B. gute Kundenkontakte und innovative Ideen. Es stellt sich die Frage, wie dieses immaterielle Kapital erfasst und bilanziell bewertet werden kann. Auf diese Situation haben die internationalen und nationalen Standardisierungsgremien reagiert und im September 1998 im International Accounting Standard (IAS, seit 2002 IFRS - International Financial Reporting Standard) Bedingungen zur Bilanzierung von intangible assets festgelegt sowie Empfehlungen für den Umgang mit nichtaktivierungsfähigen, immateriellen Vermögenswerten ausgesprochen (vgl. Mertins et al. 2005:5). Durch Bestimmungen von Basel II sind Banken nunmehr verpflichtet, beim Rating auch die nichtmateriellen Werte, die "weichen" Faktoren, zu berücksichtigen. Herkömmliche Bilanzen reichen als Instrument hierzu nicht aus, da sie nur eine Bewertung der finanziellen und materiellen Werte ermöglichen (vgl. BMWi 2008:7).

- Neben der Darstellung nach außen sind die Erfassung und Bewertung von Wissen auch für interne Prozesse, z. B. bei der Organisations- und Personalentwicklung von Bedeutung. Hierbei geht es u. a. darum, Potenziale und Schwachstellen zu identifizieren sowie Wissen verfügbar zu machen. Gerade in eigentümergeführten klein- und mittelständischen Unternehmen ist Wissen häufig stark personalisiert und dies führt beim Wechsel der Führung, von Personal oder im Zuge der Regelung der Nachfolge zu Problemen (vgl. BMWi 2008:7f.).
- Darüber hinaus trägt eine Wissensbilanz zur Mitarbeiterbindung, zur Entwicklung von Kooperationen sowie zur Kundenakquisition und –bindung bei (vgl. BMBA 2005:12f.). Es zeigt sich, dass z. B. für qualifizierte Mitarbeitende zunehmend immaterielle Faktoren wie z. B. Wissenserwerb, Unternehmenskultur und das Arbeitsklima entscheidend sind (vgl. ebd.). Nachvollziehbare Informationen über das Know-how eines Unternehmens wirken sich positiv sowohl auf strategische Kooperationen mit Geschäftspartnern als auch auf das Vertrauen von Kunden aus (vgl. ebd.:13).

2.3 Das Modell der Wissensbilanz

Bei der Wissensbilanz geht es darum, die Zusammenhänge zwischen den Zielen eines Unternehmens und den verschiedenen Geschäftsprozessen unter Berücksichtigung der Menschen, der Strukturen sowie der Netzwerke und des Unternehmenserfolgs zu verdeutlichen (vgl. MWVLM 2007:10; BMWA 2008:10).

Abb. 1: BMWi 2006: Lernprogramm Wissensbilanz-Toolbox 1.0

Intellektuelles Kapital Ausgangsexterne Struktur Beziehungs sonstige situation Kapital Ressourcen Kapital Kapital Wirkung Geschäfts-Maß-Geschäfts-Strategie Vision nahmen erfolg Wissensprozesse

Geschäftsumfeld Möglichkeiten & Risiken

Von besonderer Bedeutung sind hierbei die Dimensionen des Human-, Struktur- und Beziehungskapitals (vgl. MWVLM 2007:10f.; BMWA 2005:16; BMWi 2006: Wissensbilanz-Toolbox 1.0. Version 1.0; BMWi 2008:18ff.):

- Als Humankapital werden alle Eigenschaften und Fähigkeiten definiert, über die Mitarbeitende im Unternehmen verfügen. Hierzu gehören z. B. Qualifikation, soziale Kompetenz, Motivation und Führungskompetenz. Das Humankapital befindet sich im Besitz der Mitarbeitenden und verlässt mit ihnen auch wieder das Unternehmen.
- Unter Strukturkapital sind alle Strukturen zu verstehen, die vorhanden sind, um die Geschäftstätigkeit des Unternehmens erfolgreich zu gestalten. Das Strukturkapital ist im Besitz des Unternehmens und bleibt dem Unternehmen auch weitgehend erhalten, wenn einzelne Mitarbeitende das Unternehmen verlassen.
- Als Beziehungskapital werden alle Beziehungen des Unternehmens zu Nutzern und Kooperationspartnern beschrieben, die im Rahmen der Geschäftstätigkeit genutzt werden. Das Beziehungskapital bleibt i. d. R. im Besitz des Netzwerks.

2. 3.1 Schritte zur Erstellung einer Wissensbilanz

Die Projektplanung und -vorbereitung stellt den ersten Schritt dar. Sie hat eine große Bedeutung, da die Entwicklung einer Wissensbilanz einen Lern- und Entwicklungsprozess für das gesamte Unternehmen darstellt. Es ist daher angebracht, eine erfahrene Projektleitung zu benennen, die für die Projektplanung sowie für die Begleitung des gesamten Prozesses zuständig ist. Im Lernprogramm der Toolbox befindet sich eine Checkliste zur Projektplanung, die als PDF-Datei ausgedruckt werden kann. Während einerseits für das Projekt verbindliche Strukturen notwendig sind, muss andererseits auch Raum für Flexibilität, Kreativität und selbständiges Denken und Handeln gewährt werden (vgl. MWVLW 2007:14). Wichtig sind z. B. eine klare Definition und Regelung der Aufgabenstellung, die Zusammenstellung eines Projektteams sowie eine verbindliche Zeit- und Terminplanung (vgl. ebd.; BMWi 2006: Lernprogramm Wissensbilanz-Toolbox 1.0). Weiterhin muss eine Projektgruppe installiert werden, in der repräsentativ fünf bis zehn Mitglieder, je nach Größe des Unternehmens, aus verschiedenen Arbeitsbereichen (z. B. Geschäftsführung Vertriebsmitarbeiter, Abteilungsleitungen, Produktionsmitarbeiter, Personal aus dem Finanzwesen und der Personalabteilung sowie aus dem Betriebsrat) eingebunden sind (vgl. ebd.). Darüber hinaus ist es empfehlenswert, neben der Projektleitung eine neutrale, externe Beratung zur Prozessmoderation und Interpretation der Ergebnisse hinzuzuziehen. In der Praxis hat sich gezeigt, dass für ein Projekt zehn bis zwölf halbtägige Workshops zzgl. Zeiten der Vor- und Nachbereitung, verteilt über einen Zeitraum von etwa zwölf Monaten, angesetzt werden müssen. Der vom BMWi (Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie) angedachte Zeitraum von drei ganztägigen Workshops (vgl. BMWi 2006: Lernprogramm Wissensbilanz-Toolbox 1.0) ist für die Entwicklung einer Wissensbilanz i. d. R. nicht ausreichend.

2.3.2 Acht Phasen der Erstellung einer Wissensbilanz Das Modell der Wissensbilanz besteht aus verschiedenen Elementen, die in acht aufeinanderfolgenden Phasen bearbeitet werden (vgl. BMWi 2008:16ff; MWVLW 2007:13):

Phase 1	Beschreibung der Ausgangssituation und des Geschäftsmodells
Phase 2	Definition des intellektuellen Kapitals
Phase 3	Bewertung des intellektuellen Kapitals
Phase 4	Messung des intellektuellen Kapitals
Phase 5	Erfassung von Wirkungszusammenhängen des intellektuellen Kapitals
Phase 6	Auswertung und Interpretation der Analyseergebnisse
Phase 7	Entwicklung und Planung von weiterführenden Maßnahmen
Phase 8	Zusammenstellung und Aufbereitung der Daten

Tab. 3: Phasen zur Bestimmung des intellektuellen Kapitals

Die verschiedenen Phasen werden unter Nutzung der Wissensbilanz-Toolbox 1.0 bearbeitet (vgl. BMWi 2008:16ff.; MWVLW 2007:13; BMWi 2006: Lernprogramm Wissensbilanz-Toolbox 1.0):

Phase: Beschreibung der Ausgangssituation und des Geschäftsmodells

Die erste Phase zur Erstellung einer Wissensbilanz besteht in der Beschreibung des Geschäftsmodells des Unternehmens. Hierzu gehört eine differenzierte Darstellung der *Ausgangssituation* sowie der *Geschäftsprozesse* und des angestrebten *Geschäftserfolges*: Bei der Betrachtung der *Ausgangssituation* (vgl. BMWi 2008:15ff.) wird zunächst festgelegt, welcher *Bereich* eines Unternehmens bilanziert werden sollen. Hierbei kann sowohl das gesamte Unternehmen als auch ein Teilbereich, z. B. ein bestimmter Standort oder nur ein Geschäftsbereich, fokussiert werden.

Im nächsten Schritt wird das Geschäftsumfeld definiert, in dem das Unternehmen tätig ist. Eine differenzierte Beschreibung des Geschäftsfeldes ermöglicht, Chancen sowie Risiken für zukünftige Entwicklungen einzuschätzen.

Anschließend wird die *Vision* des Unternehmens beschrieben. Hierbei geht es um grundsätzliche Ausrichtung und Positionierung sowie die Beschreibung der langfristigen Ziele (z. B. Marktführerschaft mit einem bestimmten Produkt).

Schließlich werden die *Strategien* formuliert, um die Ziele des Unternehmens zu erreichen. In der Wissensbilanz wird hierzu zwischen der *Geschäftsstrategie* (z. B. Erweiterung des Produktportfolios, Erweiterung der Standorte) und der *Wissensstrategie* (z. B. Erweiterung der Kompetenz der Führungskräfte, Verbesserung des interdisziplinären Wissenstranfers, Ausbau und Förderung der Innovationskultur) unterschieden.

Zur Beschreibung der Ausgangssituation gehören weiterhin die Darstellung der *Geschäftsprozesse* (GP) sowie des *Geschäftserfolges* (GE). Im Fokus der GP stehen die zentralen und wertschöpfenden Prozesse, die für Kunden und in diesem Sinne für den Erfolg des Unternehmens relevant sind (z. B. Entwicklungs-, Produktions-, Vertriebs- und Serviceprozesse). Unter GE werden die angestrebten materiellen Ergebnisse (Rentabilität, Wachstum, Image) und immateriellen Erfolge (Kundenbindung, Image) verstanden, die durch den Einsatz von immateriellen Ressourcen (z. B. Wissen) erzielt werden sollen (vgl. BMWi 2008:15ff.; BMWi 2006: Wissensbilanz-Toolbox 1.0; BMWi 2006: Lernprogramm Wissensbilanz-Toolbox 1.0).

2. Phase: Definition des intellektuellen Kapitals

In der zweiten Phase der Erstellung einer Wissensbilanz geht es um die Definition der immateriellen Ressourcen des Unternehmens – des sogenannten *intellektuellen Kapitals*. Hierbei wird zwischen Humankapital (HK), Strukturkapital (SK) und Beziehungskapital (BK) unterschieden (vgl. BMWi 2008:8; BMWi 2006: Lernprogramm Wissensbilanz-Toolbox 1.0):

Bei der Definition des intellektuellen Kapitals geht es darum zu erkennen, welches Humankapital, Strukturkapital und Beziehungskapital das Unternehmen aktuell und zukünftig benötigt, um erfolgreich zu sein. Hierbei wird jeder Einflussfaktor (z. B. Fachkompetenz als Dimension des Humankapitals) sehr ausführlich beschrieben (vgl. BMWi 2008:18ff.).

Nachfolgend werden einige Beispiele zur Bestimmung des intellektuellen Kapitals aufgeführt:

Humankapital	Strukturkapital	Beziehungskapital
Fachkompetenz soziale Kompetenz Führungskompetenz Motivation	Prozessbeschreibungen Kommunikations- strukturen dokumentiertes Wissen Wissenstransfer Produktinnovation	zu Kunden und Lieferanten zu Kapitalgebern zur Öffentlichkeit zu Kooperations- partnern
	Qualitätsmanagement	

Tab. 4: Bestimmungsfaktoren des intellektuellen Kapitals (vgl. BMWi 2006: Lernprogramm Wissensbilanz-Toolbox 1.0; BMWi 2008:21f.)

3. Phase: Bewertung des intellektuellen Kapitals

Nachdem die Bestimmungsfaktoren des intellektuellen Kapitals festgelegt worden sind, findet eine Bewertung statt, um Aufschluss über die operative Tätigkeit sowie die strategische Ausrichtung des Unternehmens zu gewinnen (vgl. MWVLW 2007:20; BMWi 2008:21). Weiterhin geht es darum, ein Stärken-Schwächen-Profil der Einflussfaktoren des intellektuellen Kapitals (Humankapital, Strukturkapital und Beziehungskapital) zu ermitteln. Hierzu wird jeder der drei Einflussfaktoren hinsichtlich seiner Quantität, Qualität und Systematik eingeschätzt (vgl. BMWi 2008:21):

	Bewertungso	limensionen	
Einflussfaktoren des intellektuel- len Kapitals	Quantität	Qualität	Systematik
Humankapital	Reicht die Menge dieses Einflussfak-	Reicht die Güte dieses Ein-	Wird dieser Ein- flussfaktor system-
Strukturkapital	tors aus, um die Unternehmens-	flussfaktors aus, um die Unter-	atisch entwickelt? Existieren Routin-
Beziehungskapital	ziele zu erreichen?	nehmensziele zu erreichen?	en, um diesen Ein- flussfaktor zu überwachen und zu verbessern?

Tab. 5: Bewertungsdimensionen intellektuellen Kapitals (vgl. BMWi 2008:21f.)

Zur differenzierten Bewertung der verschiedenen Einflussfaktoren steht eine fünfstufige Skala zur Verfügung. Hierbei ist das Verhältnis der verschiedenen Einflussfaktoren zueinander entscheidend, um die Wirkung der verschiedenen Faktoren einschätzen zu können (vgl. BMWi 2008:22):

Bewertungsstufe	Bedeutung der Bewertung
0 %	Quantität/Qualität/Systematik sind jeweils nicht sinnvoll zu ermitteln bzw. noch nicht vorhanden.
30 %	Quantität/Qualität/Systematik sind teilweise ausreichend vorhanden.
60 %	Quantität/Qualität/Systematik sind meist ausreichend vorhanden.
90 %	Quantität/Qualität/Systematik sind zuverlässig ausreichend vorhanden.
120 %	Quantität/Qualität/Systematik sind über das erforderliche Maß hinaus vorhanden.

Tab. 6: Bewertungsstufen (vgl. BMWI 2008:22)

In der Wissensbilanz-Toolbox 1.0 steht hierfür eine entsprechende Eingabemaske zu Verfügung:

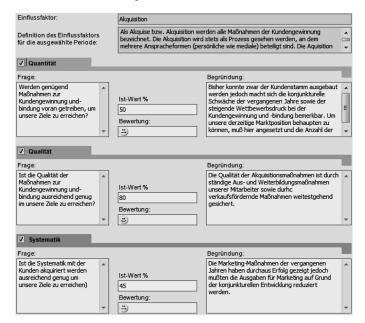


Abb. 2: QQS-Bewertung BWMi 2006: Wissensbilanz-Toolbox 1.0

4. Phase: Messung des intellektuellen Kapitals

Um die Aussagekraft der Wissensbilanz zu erhöhen, werden die Bestimmungsfaktoren des intellektuellen Kapitals (Humankapital, Strukturkapital, Beziehungskapital) mit *Indikatoren* belegt. Dies ermöglicht externen Akteuren, besser nachzuvollziehen, nach welchen Kriterien das intellektuelle Kapital bewertet wird. Ein Indikator ist eine absolute oder relative Kennzahl, die einen Sachverhalt beschreibt und über die QQS-Bewertung (Qualität, Quantität und Systematik) hinaus ein Controlling des intellektuellen Kapitals ermöglicht (vgl. BMWi 2008:27).

Indikatoren zur Erfassung von Fachkompetenz als Bestimmungsfaktoren des Humankapitals sind z. B. Qualifikation und Erfahrung

der Mitarbeitenden. Dazu gehört z. B. die Gesamtzahl der Mitarbeitenden, die Zahl der Mitarbeitenden mit Hochschulausbildung, mit Berufausbildung, der ungelernten Mitarbeitenden, der Auszubildenden, die Zahl der Weiterbildungstage, die Jahre der beruflichen Erfahrung einzelner Mitarbeitergruppen sowie die durchschnittliche Betriebeszugehörigkeit. Indikatoren zur Bestimmung von Beziehungen zur Öffentlichkeit als Bestimmungsfaktoren des *Beziehungskapitals* sind z. B. die Resonanz in den Medien, die Anzahl der öffentlichkeitswirksamen Veranstaltungen, die Anzahl von Vorträgen und Seminaren, der Marketingaufwand sowie die Anzahl von Bewerbungen auf ausgeschriebene Stellen (vgl. BMWi 2008:30ff.).

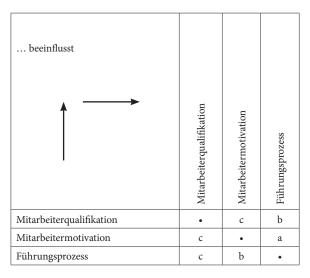
Phase: Erfassung von Wirkungszusammenhängen des intellektuellen Kapitals

In der fünften Phase der Erstellung einer Wissensbilanz geht es um die Erfassung und Analyse der Zusammenhänge sowie der Wirkung der verschiedenen Einflussfaktoren des intellektuellen Kapitals auf den Geschäftserfolg eines Unternehmens (vgl. BMWi 2008:34).

Zwischen den Bestimmungsfaktoren des Human-, Struktur- und Beziehungskapitals existieren *Wechselbeziehungen*, die positive oder problematische Effekte provozieren können. Eine starre Planung von Meetings (als Strukturelement) kann sich z. B. durchaus negativ auf die Selbstbestimmung, Kreativität und Motivation von Mitarbeitenden auswirken. Hierzu werden die Wirkungszusammenhänge der Einflussfaktoren aus zwei Perspektiven betrachtet. Es geht dabei sowohl um die Einschätzung der *Wirkungsstärke* als auch um den *Wirkungszeitraum* (vgl. BWMi 2006: Wissensbilanz-Toolbox 1.0).

Die Wirkungsstärke wird in vier Stufen (von 0 = keine Wirkung bis 3 = starke Wirkung) unterteilt. In ähnlicher Weise wird der Wirkungszeitraum erfasst (von a = wirkt sofort, b = wirkt bis zu zwölf Monate, c = wirkt bis zu 24 Monate, d = wirkt länger als 24 Monate, vgl. ebd.).

In dem nachfolgenden Beispiel wirkt die Mitarbeiterqualifikation bis zu 24 Monate auf die Mitarbeitermotivation und wird daher mit "c" eingeschätzt (vgl. MWVLW 2007:24f.).

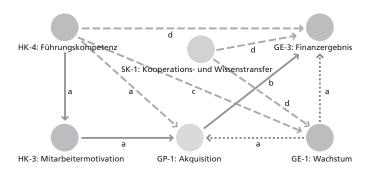


Tab. 7: Wechselwirkungen des intellektuellen Kapitals (vgl. MWVLW 2007:25)

6. Phase: Auswertung und Interpretation der Analyseergebnisse

In dieser Phase finden eine Auswertung, Analyse und Interpretation der Ergebnisse der bisherigen Schritte zur Bilanzierung des intellektuellen Kapitals statt. Hierzu ermöglicht die Wissensbilanz-Toolbox eine Visualisierung der Stärken und Schwächen des intellektuellen Kapitals sowie der Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Einflussfaktoren auf fünf unterschiedliche Arten: als QQS-Portfolio mit einer visualisierten Standardinterpretation, als QQS-Balkendiagramm mit hinterlegter Ampelfunktion, als QQS-Profildiagramm, als Potenzial-Portfolio sowie als Wirkungsnetz. Eine Visualisierung der Ergebnisse verdeutlicht, welche Bestimmungsfaktoren das größte Verbesserungspotenzial und den größten Einfluss auf die Geschäftsergebnisse des Unternehmens haben (vgl. BMWi 2008:37–43).

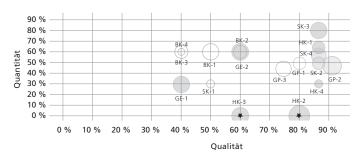
Abb. 3: Wirkung zwischen den Einflussfaktoren BWMi 2006: Wissensbilanz-Toolbox 1.0



Eine gepunktete Linie weist auf eine schwache Wirkung hin, eine gestrichelte auf mittlere Wirkung und eine durchgezogene Linie auf eine starke. Die Größe des Wirkungszeitraums wird durch die Buchstaben an den Verbindungslinien verdeutlicht (a =sofort, b =kurzfristig, c =mittelfristig und d =langfristig, vgl. BMWi 2008:42).

Eine weitere Möglichkeit der Visualisierung bietet ein QQS-Portfolio mit visualisierter Standardinterpretation. Wenn die Blase oben rechts liegt (Strukturkapital 3), weist dies auf eine gut entwickelte Qualität und Quantität hin. Die Größe einer Blase gibt Aufschluss über die Systematik dieses Einflussfaktors. Die Blase zum Humankapital 2 (HK 2) befindet sich unten rechts. Dies bedeutet, dass dieser Einflussfaktor gut systematisiert sowie von hoher Qualität ist. Allerdings muss die Quantität deutlich erhöht werden – sie beträgt lediglich 10 % (siehe nachfolgende Abbildung):

Abb. 4: QQS-Portfolio mit visualisierter Standardinterpretation BWMi 2006: Wissensbilanz-Toolbox 1.0



Phase: Entwicklung und Planung von weiterführenden Maßnahmen

Aufgrund der Erfassung und Analyse der dynamischen Zusammenhänge sowie der Wechselwirkungen der verschiedenen Einflussfaktoren werden *Maßnahmen zur strategischen Weiterentwicklung* des intellektuellen Kapitals, zur *Verbesserung der Prozesse* sowie zur *Steigerung des Geschäftserfolgs* abgeleitet. Hierbei werden zunächst die Einflussfaktoren mit dem größten Entwicklungspotenzial fokussiert. Dabei ist zu beachten, dass nicht zu viele Verbesserungs- und Entwicklungsmaßnahmen gleichzeitig eingeleitet werden (vgl. BMWi 2008:44f.). In der Praxis hat sich gezeigt, dass maximal fünf Prozesse zeitgleich bearbeitet werden können.

8. Phase: Zusammenstellung und Aufbereitung der Daten

Zum Schluss werden die Daten der Wissensbilanz aufbereitet und als Dokument zusammengestellt. Auch dieser Arbeitsschritt wird durch die Wissensbilanz-Toolbox erleichtert, indem einzelne Inhalte ausgewählt, zielgruppenbezogen zusammengestellt, ausgedruckt und in verschiedenen Dateiformaten abgespeichert sowie weiterverarbeitet werden können (vgl. BMWi 2008:47).

Wenn die Wissensbilanz als Instrument zur *internen Steuerung* eingesetzt werden soll, ist sie üblicherweise sehr detailliert ausgearbeitet und enthält Aussagen zur Entwicklung des Unternehmens, über Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken sowie Erfolg

und Misserfolg der Wissensentwicklung. Sie ermöglicht z. B. eine Orientierung, wie Wissen und Prozesse zur Erstellung der Dienstleitungen optimal eingesetzt werden können (vgl. BMWi 2008:47–49; MWVLW 2007:27; Schmidt 2012).

Soll die Wissensbilanz als *externes Kommunikationsinstrument* genutzt werden, z. B. als Erweiterung einer klassischen Bilanz im Rahmen der Akquise von Fremdkapital, umfasst sie nur die für den externen Adressaten, z. B. einen Kapitalgeber, relevanten Bereiche. Diese Version ist in der Regel kürzer. Zur Anpassung an das Corporate Design eines Unternehmens kann das Layout der Wissensbilanz verändert und in vorhandene Vorlagen implementiert werden (vgl. Schmidt 2012; BMWi 2008:48)

2.3.3 Der "Zukunftscheck Mittelstand"

Auf Grund der verschärften Kreditvergaberichtlinien durch Basel II besteht sowohl auf Seiten eines Unternehmens als auch bei Kapitalgebern ein nachhaltiges Interesse, auch immaterielle Werte hinzuzuziehen (vgl. Schmidt 2012). Da die Durchführung einer kompletten Wissensbilanz bei einer kurzfristigen Kapitalbeschaffung jedoch ggf. zu aufwendig ist, hat die incowia GmbH im Auftrag des BMWi gemeinsam mit dem Fraunhofer Institut im Rahmen des Forschungsprojekts Zukunftscheck Mittelstand eine zur Toolbox-Wissensbilanz kompatible Software zur schnellen Bewertung immaterieller Werte für Firmenkundenberater von Banken entwickelt.

Die Beantwortung von 15 offenen Fragen ermöglicht die Darstellung des eigenen Geschäftsmodells sowie die Bewertung des immateriellen Kapitals eines Unternehmens. Durch eine vereinfachte grafische Darstellung in einem Portfolio werden die wesentlichen Handlungsfelder des Unternehmens aufgezeigt. Hierdurch werden kleine und mittlere Unternehmen in die Lage versetzt, notwendige Entwicklungsmaßnahmen gegenüber Kapitalgebern plausibel darzustellen. Firmenkundenberater der Banken haben wiederum die Möglichkeit, die Darstellungen der Geschäftsführung anhand eines kurzen Berichts nachzuvollziehen und zu kommentieren (vgl. BMWi 2009; Schmidt 2012).

2.4 Einsatz der Wissensbilanz

Die Wissensbilanz kann vielfältig eingesetzt werden. Um sie entsprechend zu nutzen, muss zunächst die Zielgruppe definiert werden. Während für Kunden und Partner die Qualität der Produkte entscheidend ist, spielen für Kapitalgeber die zukünftigen Entwicklungsmöglichkeiten eines Unternehmens eine wichtige Rolle. Wie wird z. B. das oberste Management in einem familiengeführten Unternehmen nach einem Generationswechsel zukünftig aussehen?

Weiterhin kann die Wissensbilanz intern im Sinne einer Organisationsentwicklung genutzt werden. Durch eine differenzierte Analyse und Bewertung von erfolgsrelevanten Dimensionen sowie durch eine konkrete, verbindliche und personenbezogene Festlegung von Verbesserungs- und Entwicklungsmaßnahmen trägt sie nachhaltig zur Entwicklung der Kommunikation und des Wissenstransfers bei. Darüber hinaus ist sie z. B. mit dem Qualitätsmanagementmodell der European Foundation for Quality Management (EFQM) kompatibel.

Die Wissensbilanz-Toolbox 1.0 steht auf der Homepage des Arbeitskreises Wissensbilanz kostenlos als Download zur Verfügung (http://www.akwissensbilanz.org/toolbox.htm).

3. Fazit

Seit Projektbeginn im Jahre 2004 haben über 1000 klein- und mittelständische Unternehmen Wissensbilanzen erstellt (vgl. Mertins 2011:1). Hierzu gehören u. a. die EnBW Regional AG, die Rheinisch AG, das Reisebüro Papendick GmbH & CO. KG, die Wilczek Gärten GmbH sowie die VR-Bank Südwestpfalz in Landau. Bereits im Jahre 2007 hat die renommierte Wirtschaftprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft Marx & Jansen Kooperationspartner aus Banken und mittelständischen Unternehmen in einer speziellen Informationsveranstaltung auf die Bedeutung des intellektuellen Kapitals bei der Bewertung von Unternehmen hingewiesen. Obwohl zunächst primär privatwirtschaftliche Unternehmen eine Wissensbilanz erstellt haben, bewerten zunehmend auch Unternehmen aus den Bereichen Soziales, Gesundheit und Bildung ihr intellektuelles Kapital mit der

Toolbox. Hierzu gehören u. a. die Zentrale des Deutschen Caritasverbands in Freiburg, die Donau Universität Krems, die Heiligenfeld Kliniken, die Lebenshilfe Wohnen gGmbH NW und die Lebenshilfe Wohnverbund GmbH der Lebenshilfe für Menschen mit geistiger Behinderung NRW sowie domino-world e.V. aus Berlin und Brandenburg (2004 und 2006, vgl. Schmidt 2011).

Die Erfassung, Analyse, Organisation und Bewertung von Wissen unter Anwendung der Wissensbilanz-Toolbox sind Möglichkeiten, implizites und explizites Wissen sowie Human-, Struktur- und Beziehungskapital als wichtige Ressourcen eines Unternehmens strategisch zu managen. Eine Wissensbilanz dient darüber hinaus einer systematischen Personal-, Strategie- und Organisationsentwicklung (vgl. MWVLW 2007:9) sowie der Verbesserung der Kreditwürdigkeit und erschließt einem Unternehmen zusätzliches Erfolgspotenzial (vgl. BMWi 2008:7).

Wissen ist der einzige Vermögenswert, der durch Teilen wertvoller wird.

(VR Bank Südpfalz 2004)

Literatur

Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (BMWA) (2005): Wissensbilanz – Made in Germany. Leitfaden. Dokumentation Nr. 536. Berlin

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) (2006): Wissensbilanz-Toolbox. Software zur Erstellung einer Wissensbilanz. Version 1.0. Berlin

ders. (2008): Wissensbilanz – Made in Germany. Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz. Dokumentation Nr. 574. Berlin

ders. (2009): Zukunftscheck Mittelstand. Projektkurzbeschreibung. Online verfügbar unter http://www.akwissensbilanz.org/Projekte/werkzeugkasten.htm, zuletzt aktualisiert am 29.10.2009

Kilian, D./Krismer, R./Loreck, S./Sagmeister, A. (2007): Wissensmanagement. Werkzeuge für Praktiker. Wien: Linde international

Mertins, K./Alwert, K./Heisig, P.(Hg.) (2005): Wissensbilanzen. Intellektuelles Kapital erfolgreich nutzen und entwickeln. Berlin; Heidelberg

- Mertins, K. (2011): Quo Vadis Wissensbilanz. Wie geht es weiter mit der "Wissensbilanz Made in Germany"?, in: Wissenswert, H. 14:1f. Berlin
- Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau Rheinland-Pfalz (MWVLW) (2007): Wissen ist Zukunft. Wissensbilanz als strategisches Instrument für den Mittelstand in kleinen und mittelständischen Unternehmen. Leitfaden zur Erstellung einer Wissensbilanz. Mainz.
- Nonaka, I./Takeuchi, H. (1995): The Knowledge-Creating Company. How Japanese companies create the dynamics of innovation. New York; Oxford
- Pitt, H.L. (2001): Speech by SEC Chairman: Remarks Before the AICPA Governing Council. Miami Beach 22.10.2001. http://www.sec.gov/news/speech/spch516.htm
- Polanyi, M.(1957): Personal Knowledge. Chicago
- Schmidt, M. (2012): Wissensmanagement in sozialen Organisationen: Intellektuelles Kapital erfassen, analysieren und bewerten, in: Wöhrle, Armin (Hg.): (Titel des Sammelbandes stand bei Drucklegung noch nicht fest), S. 1–14
- Willke, H. (1995): Systemtheorie III: Steuerungstheorie. Grundzüge einer Theorie der Steuerung komplexer Sozialsysteme. Stuttgart; Jena
- ders. (1998): Systemisches Wissensmanagement. Stuttgart
- ders. (2004): Einführung in das systemische Wissensmanagement. Heidelberg

Carla van Kaldenkerken, Roland Kunkel-van Kaldenkerken

Betriebliche Konfliktbearbeitungsstandards

"Wie können wir uns leidenschaftlich, vehement und kraftvoll äußern oder uns solche Äußerungen von anderen anhören, ohne abzuschalten oder den Konflikt eskalieren zu lassen?"

aus: Robert A. Baruch Bush und Joseph P. Folger (2009): Konflikt – Mediation und Transformation, S 113

Zusammenfassung

Ausgehend von den Erwartungen und Anforderungen an einen zeitgemäßen Umgang mit Konflikten beschreiben wir unsere Erfahrungen mit der Entwicklung von produktiven Konfliktkulturen. Der fachliche Dialog ist unter bestimmten Voraussetzungen ein Zugang, Standards der Konfliktbearbeitung zu etablieren. Müssen die Voraussetzungen erst noch geschaffen werden, ist geduldige Vernetzungsarbeit zu leisten. Im Text werden Vorschläge gemacht und Erfolgsfaktoren benannt, wie dieser Kulturwandel gefördert werden kann.

1. Einleitung

Wer mit Mediation oder anderen Formen einer modernen Streitkultur¹ (z. B. Klärungshilfe, Harvard Verhandlungskonzept, gewaltfreie Kommunikation, Konfliktcoaching) positive Erfahrung gemacht hat, ist mindestens irritiert über den Umgang mit Konflikten, wie er in vielen Betrieben als "normal" gilt. Offene Kommunikation ist – gerade bei heiklen Themen – in Zeiten knapper Ressourcen² und verschärfter Verteilungskonflikte notwendig, erfordert aber viel Geduld und persönliche Kompetenz. Wer die betriebliche Konfliktkultur positiv beeinflussen will, macht sich auf einen längeren Weg und muss geduldig ein Netzwerk entwickeln. Erfreulicherweise gibt es immer mehr engagierte Fach- und Führungskräfte, aber auch Interessenvertretungen, die für ein besseres Betriebsklima und eine höhere Kommunikationsqualität Verantwortung übernehmen.

In diesem Artikel wollen wir zeigen, wie mehr Fairness im Umgang mit Konflikten möglich ist und dass es sich lohnt, Standards guter Konfliktbearbeitung im Unternehmen zu entwickeln. Wir werden Erfahrungen skizzieren, die wir seit ca. 15 Jahren mit solchen Regulierungsversuchen machen.

Konfliktbearbeitung ist ein strategischer Geschäftsprozess

Wir betrachten Konflikte³ zunächst grundsätzlich positiv. Konflikte sind Auseinandersetzungen, in denen Menschen leidenschaftlich werden (wenn sich die Energie nach außen richtet) oder verstummen (wenn sich die Energie nach innen richtet). Bei den meisten Konflikten geht es um Werte⁴, die verletzt wurden oder denen man

¹ Unter dem Titel Mediation und Streitkultur ist ein kurzer Film über den Kongress Streitkultur 2010 erschienen: http://www.systemisches-konfliktmanagement.eu

² Weiß 2008

³ van Kaldenkerken, Kunkel-van Kaldenkerken 2006

⁴ Vgl. Joas 1997

Geltung verschaffen will. Es werden Differenzen ausgetragen, weil es um etwas geht: um Themen und Aspekte, die für die Beteiligtenausgesprochen wichtig sind. Werden diese Auseinandersetzungen bewusst und fair geführt und nicht ihrer Eigendynamik überlassen, liegt darin eine positive Energie zur Problemlösung, Wertevergewisserung und persönlichen und institutionellen Klärung. Zu Katastrophen oder Produktivitätsbeeinträchtigungen führen Konflikte erst dann, wenn sie schlecht oder gar nicht bearbeitet werden. Konstruktiver Umgang mit Konflikten führt zu Klarheit, Zusammenhalt und Orientierung in Organisationen. Damit ist der Umgang mit Konflikten ein strategisch hochrelevanter Geschäftsprozess. Konflikte und Konfliktbearbeitungsbedarfe tauchen an sehr vielen unterschiedlichen Stellen in Organisationen auf und sind nicht einfach zu synchronisieren. Qualitätsverluste in der Konfliktbearbeitung haben wir dann, wenn verschiedene Konfliktbearbeitungskonzepte aufeinanderstoßen, wenn die Zuständigkeiten umstritten sind oder Ungleichzeitigkeiten vorliegen.

Der oben skizzierte Nutzen von Konflikten kann dann seine Wirksamkeit entfalten, wenn die Bearbeitung von Konflikten systematisch, in den Konzepten abgestimmt, sowie in den Zuständigkeiten und Bearbeitungsabläufen geklärt ist. Wenn alle Akteure in der Organisation, die mit der Bearbeitung von Konflikten beauftragt sind, sich zu diesen Aspekten synchronisieren, können Konflikte in ihrer positiven Wirkung einen Beitrag zum Lernen der Organisation leisten.

Um das Potenzial einer Verständigung auf gemeinsame Konfliktbearbeitungsstandards abzuschätzen, gibt es je nach Ausgangslage zwei Zugänge:

- 1. Die Bestandsaufnahme, wer in der Organisation bisher und in welcher Form mit Konfliktbearbeitungen befasst ist, sowie eine Bewertung des "Konfliktaufkommens" nutzen wir als ersten Zugang. Hier klären alle Stellen, die mit Konflikten und Konfliktbearbeitungen in einer Organisation zu tun haben, ihre Standards, ihre Verfahren und Konzepte, um das Vorgehen zu synchronisieren und im Idealfall ein gemeinsames Konfliktbearbeitungsverfahren im Unternehmen zu etablieren.
- 2. Der zweite Zugang fördert die Suche nach potenziellen Unterstützern, die als Auftraggeber für Konfliktbearbeitungen in Frage

kommen, um überhaupt positive Erfahrungen zu sammeln und Referenzprojekte zu initiieren. Dieses Vorgehen über die Fehlerkultur empfiehlt sich als Einstieg in das Thema, wenn bisher Wenige mit der Konfliktbearbeitung zu tun haben und eine Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit dem Thema erst geweckt werden soll. Wir haben gute Erfahrungen damit gemacht, nach Bereichen im Unternehmen zu suchen, in denen eine Lernkultur im Umgang mit Fehlern bereits besteht. Hier sind offenbar Akteure prägend, die interessiert oder interessierbar sind, zusätzliche Instrumente im Umgang mit Schwierigkeiten und Konflikten auszuprobieren.

Über diese beiden Zugänge sollte es möglich sein, eine kleine Gruppe zu stabilisieren, die gemeinsame Ziele zur Entwicklung der Konflikt- bzw. Fehlerkultur verabredet. Die Initiative zu diesem Prozess kann von vielen unterschiedlichen Stellen ausgehen: von oben durch die Geschäftsführung oder einem Vorstand, bzw. einer Führungskraft in ihrem Verantwortungsbereich. Aus der Mitte einer Organisation kann eine Querschnittsabteilung Anstöße geben, aber auch von unten können Menschen initiativ werden, indem sie sich an ihre Interessenvertretung wenden bzw. fachlich zuständige Stellen ansprechen und ihre Mitarbeit bei dem Thema anbieten.

3. Der erste Zugang: Wie viele Konflikte haben wir eigentlich?

Für die Bewertung des Konfliktaufkommens in der Organisation bedarf es des Wissens der Personen, bei denen ein Konflikt üblicherweise ankommt bzw. bearbeitet wird (z. B. Personalwirtschaft, Sozialberatung, Personal- und Betriebsräte, Vorgesetzte u. a.) und der Personen, die in ihrer Funktion einen Überblick mitbringen (z. B. Abteilungen für Personal- und Organisationsentwicklung, Qualitätsmanagement, Gesundheitsmanagement, Controlling, Revision, Unternehmenskommunikation). Wenn man dieses Wissen zusammenführt, kann das Konfliktaufkommen, die übliche Bearbeitungsweise und die Kooperationsqualität in der Bearbeitung ziemlich gut eingeschätzt werden.

Im Folgenden stellen wir das Ergebnis eines Workshops vor, in dem Führungskräfte, Interessenvertreter und mehrere Fachkräfte aus dem Personalwesen ihre Einschätzungen abgeglichen haben.

An einem hypothetischen Zahlenbeispiel für ein Arbeitsgebiet mit 15 Mitarbeiter/-innen wurde die Relevanz des Themas abgeschätzt.

Auf Basis der Erfahrungen der Workshopteilnehmer wurde von einem gravierenden Vorfall pro Woche und Mitarbeiter ausgegangen. Das können einfacher Ärger, aber auch schwerwiegende kollegiale Krisen sein. Wir multiplizieren diese wöchentlichen Vorfälle mal 15 Mitarbeiter und 45 Wochen (52 minus sechs Wochen Urlaub und eine Woche Krankheit), so wir erhalten 675 Konflikte jährlich.

Dem hypothetischen Zahlenspiel wurden die Erfahrungen der Beteiligten zu den verschiedenen Bearbeitungsformen zugeordnet. Diese Werte sind Durchschnittswerte für einen Betrieb mit einer im Wesentlichen konstruktiven Zusammenarbeit zwischen der Interessenvertretung und dem Management.

$\rightarrow $ 60 % erledigen sich durch Aussprache der unmittelbar Beteiligten	405
ightarrow 15 % erledigen sich durch eine akzeptierte Entscheidung, bzw. klä-	ca.
rende Gespräche auf den beiden nächst höheren Führungsebenen	102
ightarrow 10 % erledigen sich durch kollegiale Beratung und kollegiale Ver-	ca. 68
mittlung	
$\rightarrow~10~\%$ erledigen sich durch klärende Gespräche mit Personal- bzw.	ca. 68
Betriebsratsmitgliedern, anderen Interessenvertretungen und Ver-	
trauenspersonen	
$\rightarrow5$ % bleiben ungelöst und finden ihren Ausdruck in	ca. 34
- motivations- und stressbedingten Fehlzeiten,	
 Umsetzungen und anderen nicht wirklich akzeptierten 	
Führungsentscheidungen,	
- unzufriedenheitsbedingten Versetzungsanträgen, Kündigungen,	
- Geschichten, die immer wieder erzählt werden,	
- Sozialberatungsbedarf,	
- Somatisierung, körperlichen Symptomatiken,	
– nicht wirklich akzeptierten arbeitsrechtlichen Maßnahmen,	
- Einzelentscheidungen durch Vorstand/Abteilungsleiter,	
– persönlichen Resignation,	
 Senkung der Hemmschwelle für organisationsschädigendes 	
Verhalten.	
100 %	675

Während in der Regel auf die untersten 5 % viel Aufmerksamkeit und viele Ressourcen verwendet werden, wird für die oberen 95 % wenig getan. Dabei bietet es sich an, hier zu investieren, um die Erfolgsquote zu vergrößern. Für die Anwesenden in dem Workshop und für die Geschäftsführung bei der anschließenden Präsentation war das jedenfalls die klare Konsequenz.

3.1 Ausgangslage und Entwicklungsphasen

Die meisten Konflikte erledigen sich also durch klärende Gespräche unter den Beteiligten oder durch einen guten Rat aus dem Umfeld. Andere lassen sich durch eine Klärung des Sachverhalts, durch Entscheidungen der zuständigen Führungskräfte oder mit einer fachlichen Stellungnahme lösen.

Einige Konflikte sind aber schwieriger zu handhaben, weil

- strukturelle Probleme, die gar nicht oder nur mittel- und langfristig lösbar sind, dem Konflikt zu Grunde liegen
- Widersprüche in Zielen und Werten zutage treten oder
- sich bestimmte Emotionen wie Misstrauen und Enttäuschung verfestigt haben und die Beteiligten mit der Eigendynamik ihrer Emotionen überfordert sind.

Diese bedürfen einer professionellen Konfliktbearbeitung mit möglichst einheitlichen Standards. In der Regel finden wir in Unternehmen, die ihre Konfliktbearbeitung nicht systematisiert und synchronisiert haben, folgende Ausgangslage vor:

Bei der Kooperation zum Thema Qualitätsstandards zur Bearbeitung von Konflikten erleben wir z. T. deutliche Konkurrenz zwischen den Anlaufstellen, ausgelöst durch knappe Ressourcen zur Bearbeitung von Konflikten. Konkurriert wird um die Fragen:

- Wem gehört der Konflikt? Wer ist für einen bestimmten Konflikt zuständig, wer sollte sich raushalten?
- Wer ist besser und was ist der richtige Konfliktbearbeitungsansatz?

Die Kooperation in der Konfliktbearbeitung wird außerdem beeinträchtigt durch die Unsicherheiten:

- Wer sollte an welcher Stelle im Konfliktbearbeitungsverfahren wie beteiligt werden?
- Wenn ich mich offen äußere, werden diese Informationen später gegen mich verwandt?

Deshalb ist bei einem unabgestimmten Konfliktbearbeitungsvorgehen die Gefahr der Konflikte 2. Ordnung sehr groß. Das sind Konflikte, die im Helfer- und Unterstützungssystem im Umfeld agiert werden. Es kann vorkommen, dass es immer weniger um den Ursprungskonflikt geht, sondern eigenständige Interessen von weiteren Akteuren hinzukommen. So besteht die Gefahr, dass aktuelle Konflikte für grundsätzlichere Auseinandersetzungen benutzt werden.

Deshalb gilt es zunächst, alle Stellen, die in ihrer Funktion mit der Bearbeitung und Steuerung von Konflikten beauftragt sind, zusammenzubringen und einen Erfahrungsaustausch und Dialog zu den verschiedenen Konzepten zu initiieren, um Vorbehalten, Konkurrenzen und fachlichen Abwertungen zu begegnen und sie konstruktiv zu wenden.

Die angesprochenen Stellen und Funktionen wären:

- Führungskräfte,
- · Personalwesen,
- Unternehmensorganisation/Organisationsentwicklung/interne Supervision,
- Betriebsrat/Personalrat/JAV/Gleichstellungsbeauftragte/Schwerbehindertenvertretung,
- Unternehmenskommunikation,
- · Revision,
- externe Stellen.

Alle diese Stellen, die mit schwierigen Situationen im Betrieb befasst sind, haben mindestens intuitive Verfahren oder Erfahrungswissen für den Umgang mit Konflikten entwickelt. Es gibt explizite und/oder implizite Fachstandards. Dabei werden Konzept genutzt, die aus den unterschiedlichsten professionellen Hintergründen (z. B. Psychologie, Sozialarbeit, Ökonomie, Jura, Medizin) und methodischen Orientierungen (z. B. pragmatisch, rationalistisch, kritisch, systemisch, analytisch, gruppendynamisch) kommen.

Die Verständigung auf gemeinsame Standards zur Konfliktbearbeitung in Organisationen ist dringend geboten und der erste Schritt in Richtung Systematisierung und Verständigung. Es gilt die Balance zu finden zwischen fachlichem Respekt und fachlicher Auseinandersetzung. Die fachliche Anerkennung der Vorgehensweisen, die Anerkennung des Nutzens der verschiedenen Vorgehensweisen – je nach Rolle und Funktion – unterstützt den Respekt für die anderen Professionen und Rollen. Ein System, in dem diese Unterschiede Platz finden und aufeinander bezogen werden, richtet die Energie aus, reduziert Konkurrenz und Abwertung und fördert den Willen und das Engagement zur fachlichen Verständigung.

Die verbindenden gemeinsamen Interessen der konfliktbearbeitenden Stellen sind nach unserer Erfahrung:

- die Reputation zur Konfliktbearbeitung durch Kooperation und Verfahrenssicherheit zu stärken,
- durch Transparenz der jeweiligen Praxis (bei Wahrung der Verschwiegenheit in persönlichen Angelegenheiten!) Stärken und Schwächen kennenzulernen, um sich gegenseitig ergänzen zu können und gemeinsam wirkungsvoller zu sein,
- gemeinsam die Konfliktkultur der Organisation konstruktiv beeinflussen und Konfliktkosten begrenzen zu können und damit einen wirksamen Beitrag zur Handlungsfähigkeit der Organisation zu leisten
- und in einer deutlich verminderten Stressquote und Senkung der Arbeitsbelastung die persönliche Arbeitsfähigkeit zu steigern.

Das explizite Wissen um diese Gemeinsamkeiten und diesen Nutzen reichen in der Regel aus, um den unvermeidbaren Wettbewerb verschiedener Stellen und Interessen fair gestalten zu können und Konflikte 2. Ordnung wirksam zu begrenzen.

Für die Entwicklung von Standards zeichnen sich aus den bisherigen Überlegungen folgende Phasen ab:

1. Produktive Motivation, aber diffuse Handlungsimpulse

Es gibt die vereinzelte Erfahrung, dass Konflikte nicht erlitten und ertragen werden müssen. Es ist die Einsicht vorhanden, dass sie professionell bearbeitet werden müssen, und das Wissen, dass es dafür gute Angebote gibt. Es gibt vereinzelte Initiativen, die aber nicht kontinuierlich und systematisch verfolgt werden.

2. Insellösungen

Für die Konfliktbearbeitung gibt es Konzepte und Ansatzpunkte, die sich zum Teil erheblich unterscheiden.

3. Vernetzung auf der Arbeitsebene

Es wird an einem gemeinsamen Konfliktbearbeitungskonzept gearbeitet, die Zuständigen sind in einem fachlichen Dialog und es gibt Qualitätsstandards und praktische Kooperationen im Alltag.

4. Verknüpfung der Elemente zu einem Konfliktbearbeitungsnetzwerk (KBN)

Das Konzept ist von der Organisationsspitze anerkannt, es wird investiert, Macht- und Fachpromotoren kooperieren. Die Organisationsspitze (inklusive der Interessenvertretungen) ist sich ihrer Vorbildfunktion bewusst.

5. Anerkannte Rolle des KBN

Dem Netzwerk gelingt der Erfolgsnachweis sowohl im Unternehmenscontrolling (für die Shareholder) als auch bei den Stakeholdern (Belegschaft, Lieferanten, Kunden und Gesellschaft). Die Organisation leistet wichtige Beiträge zur Konfliktsteuerung in der Branche und der Region.

3. 2 Der fachliche Dialog als Mittel zur Erarbeitung von Standards

Wenn also in einer Organisation Konsens besteht, dass es Konflikte gibt und sich Instanzen gebildet haben, die eine Befugnis zur Konfliktbearbeitung haben, geht es um die Synchronisation der unterschiedlichen Verfahren. Praktisch kann das so aussehen, dass die beteiligten Stellen sich auf einen Leitfaden zur Konfliktbearbeitung verständigen. Dieser hat den Charakter einer Verfahrensbeschreibung, die durch entsprechende Qualifizierung, Einweisung und Rückmeldungen in der Praxis zunehmend Anwendung finden soll. Das Mittel der Wahl zur Erarbeitung des Leitfadens ist der fachliche Dialog.

Das allgemeine Ziel eines fachlichen Dialogs⁵ ist es, Gemeinsamkeiten und Unterschiede zu erkunden, um auf der Basis der Gemein-

⁵ Vgl. Hartkemeyer 1999

samkeiten zu kooperieren und sich auf einen gemeinsamen Grundstandard zu verständigen. Bei den unterschiedlichen Auffassungen werden die Konfliktkosten begrenzt bzw. Verfahren verabredet, wie mit den Unterschieden professionell umgegangen werden kann.

Wir arbeiten als Basis für den fachlichen Dialog mit dem *step*-Grundstandard als Diskussionsgrundlage. Auf dieser Basis wurden in mehreren Organisationen Mediationsprogramme gestaltet. Unser Grundstandard für den kooperativen Umgang mit Konflikten⁶ besteht aus vier Elementen, die hier kurz skizziert werden sollen.

Ressourcenorientiertes Konfliktverständnis. Zunächst brauchen wir trennscharfe Unterscheidungen, ab wann und wie lange überhaupt von einem Konflikt gesprochen werden sollte. Wir möchten Konflikte einerseits von Aufgaben und Problemen und andererseits von Katastrophen abgrenzen und empfehlen sehr, den Konfliktbegriff eng zu fassen. Mit dem Modell "Niveaus von Handlungsfähigkeit" kann die Wahrnehmung der Realität durch die Beteiligten selbst diagnostiziert werden. Es ist aber auch die begriffliche Grundlage für die Verständigung auf eine gemeinsame Wirklichkeit zwischen den Konfliktbeteiligten und ein Diagnoseinstrument für die Konfliktbearbeiter. Wir arbeiten mit einem positiven Konfliktbegriff, der den Blick auf die Ressourcen der Beteiligten lenkt und neben den Risiken die Chancen von Konflikten betont.

Konfliktbeschreibung. Eine gute Konfliktbeschreibung vermeidet zunächst Vorwürfe und hilft eine gemeinsame Sprache für die Differenzen zu entwickeln. Sie ist der Einstieg in die Bewältigung von Konflikten. Wir wollen Handlungsbedarfe respektvoll, in der nötigen Klarheit, aber auch ohne unnötig zu dramatisieren benennen können und zwar so, dass alle Entscheidungsträger mindestens der Schilderung der Ausgangslage zustimmen können. Rollenklärung. Mit der Bearbeitung von Konflikten sind immer mehrere Stellen einer Organisation befasst. Konflikte erfordern eine sehr klare und sensible Positionierung und Kooperation der Bearbeiter. Wir halten es für zwingend notwendig, die Zusammenarbeit von unterschiedlichen Rollen sorgfältig zu klären, besondere Kompetenzen im Umgang

⁶ Das vollständige Arbeitspapier "Kooperation in der Konfliktbearbeitung" kann unter: www.stepberlin.de/Publikationen kostenlos geladen werden.

mit Konflikten anzuerkennen und für die praktizierte Konfliktkultur Respekt zu entwickeln. Dabei ist auch zu klären, welche zentrale Instanz die Konfliktbearbeitung koordiniert und das Management des Konfliktbearbeitungsnetzwerkes übernimmt.

Konfliktbearbeitung als Prozess. Wenn der Sprachgebrauch verständigt ist, ein Konfliktbeschreibungsstandard als gemeinsamer Einstieg in die Konfliktbearbeitung verabredet ist und die Rollenklärung die Kooperation absichert, kann der Umgang mit Konflikten als Arbeitsprozess dargestellt und verabredet werden. Die Arbeitsteilung zwischen der dezentralen Bearbeitung vor Ort und der zentralen Koordinierung und Unterstützung wird in einem Flussdiagramm abgebildet.

4. Der zweite Zugang: Aufbau eines Unterstützungsnetzwerks

Wenn aber in einer Organisation Konflikte noch als Fehlverhalten bewertet werden – und das ist in vielen Technik- und aufgabenorientierten Kulturen noch der Fall! –, muss zunächst ein Unterstützungsnetzwerk für den konstruktiven Umgang mit Konflikten aufgebaut werden.

Eine fehlerfreundliche Kultur ist als Basis einer konstruktiven Konfliktkultur unerlässlich. Ein konstruktiver Umgang mit Fehlern macht die Verantwortlichen auf persönliche und strukturelle Veränderungsbedarfe aufmerksam. Fehler sind im Arbeitskontext unvermeidlich und notwendig zum Lernen, zum Verstehen und zur gemeinsamen Weiterentwicklung. Mit manchen Fehlern muss man leben, manche überzogenen Erwartungen müssen korrigiert werden. Umgekehrt sollen aber Unzufriedenheit und Ärger konstruktiv genutzt werden. "Ein Fehler ist eine Abweichung von einem optimalen oder normierten Zustand oder Verfahren" (Definition nach Wikipedia).

Wir nehmen den Begriff "Fehler" erst mal als unbestimmten Sammelbegriff, der Klärungs- und Verständigungsaktivitäten auslöst. Fehlerfreundlichkeit meint dann eine offene Haltung, eine Sensibilität im Miteinander, um gemeinsam die Qualität verbessern zu können.

Fehlerfreundlichkeit darf aber nicht in die Beliebigkeit führen. Differenzen und Konflikte müssen ausgetragen werden. Wo Interessengegensätze geleugnet und Auseinandersetzungen gescheut werden, entwickelt sich eine Kultur der Entscheidungsschwäche und des Zurückweichens vor notwendigen Herausforderungen. Veränderungen sind mit Zumutungen verbunden und oft auch mit realen oder mindestens gefühlten Verlusten. Irritationen und Verletzungen müssen deutlich angesprochen werden – aber so, dass möglichst nicht neue Irritationen und Verletzungen entsteht; das wären Folgefehler, spätestens hier müssen Eskalationen abgefangen werden.

Wer Fehler vorwurfsvoll anspricht oder die Thematisierung als vorwurfsvoll erlebt, riskiert, dass Angst vor Fehlern entstehen, dass Fehler vertuscht werden oder nicht mehr so genau hingesehen wird. Im Extremfall werden die "Fehlerfinder" bestraft.

Gerade in Arbeitsbereichen, in denen Fehler starke Wirkungen haben können wie z. B. im OP oder in der Intensivmedizin ist ein offener Umgang mit Fehlern geradezu existentiell. In Bereichen, in denen persönliches Fehlverhalten wie Korruption oder Fehler im Umgang mit großen finanziellen Summen kann das Vertuschen von Fehlern extrem großen Schaden anrichten.

Mit der folgenden Skala lassen sich signifikante Unterschiede im Umgang mit Fehlern identifizieren und nach den Protagonisten für das Lernen aus Fehlern suchen.

Auf einer gedachten Linie zwischen 0 und 100 lassen sich folgende Ausprägungspole beschreiben:

Leistungs- und Verantwortungskultur

Im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit stehen Kundennutzen und die Handlungsfähigkeit der Organisation.

Alle wesentlichen Fehler werden genutzt, um Rollen und Beziehungen zu klären sowie Strukturen und Prozesse zu verbessern. Fehler werden diplomatisch, aber klar angesprochen. Die Atmosphäre ist durch Zuversicht, Selbstbewusstsein und professionelle Gelassenheit geprägt.



Vorwurfskultur

Im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit steht die persönliche Sicherheit. Aus Angst, dass selbst kleine Soll/Ist-Abweichungen drastische Konsequenzen haben, werden Fehler beschönigt, vertuscht oder anderen zugeschoben. Fehler werden z. B. für Machtkämpfe benutzt. Das zieht erhebliche Kontrollkosten und ärgerliche Aufdeckungsbemühungen nach sich. Von außen ist deutlich ein sehr gereiztes Klima erkennbar.

Viele Professionelle verhalten sich im Umgang mit "Fehlern" nach einem klaren (wenn auch oft impliziten) Standard. Die Metapher "erst muss die Kuh vom Eis" wird dabei oft genannt. Wenn man diesen Standard in eine Schrittfolge bringt, kann die Fehlerregel folgende Form annehmen:

1. Fehler klar ansprechen

Fehler (irgendetwas ist nicht so, wie es – meiner Meinung nach – sein sollte) sind völlig unvermeidlich und in der Regel eine Lernchance. Das Benennen eines Fehlers, auch das Ansprechen aus guten Gründen (Sorge vor Folgeschäden, Überlastungssituationen usw) ist für beide Seiten mit Stress verbunden ist, auch wenn die Beteiligten sich um die Einhaltung von Feedbackregeln bemühen. Ein Verständnis für Stressreaktionen und der schnelle Übergang auf den zweiten Schritt sind deshalb wichtig

2. Folgeschäden begrenzen

Wir verständigen uns auf die wichtigsten Aktivitäten zur Schadensbegrenzung und übernehmen gemeinsam die Verantwortung für den Umgang mit den Folgen.

3. Für die Zukunft vorsorgen

Nach der Schadensbegrenzung kümmern wir uns darum, Fehlerquellen zu verstehen und dafür zu sorgen, dass sich so etwas möglichst nicht mehr wiederholen kann.

4. Schaden regulieren

Erst jetzt macht es Sinn über Verantwortung zu sprechen. Wer zu früh fragt, "wer war das?" behindert die Schritte 1, 2 und 3. Verschuldetes und vorsätzliches Fehlverhalten wird sanktioniert, doch Engagement und Kooperation bei den ersten drei Schritten werden belohnt und angerechnet.

Dieser Fehlerstandard kann bei den meisten erfahrenen Fach- und Führungskräften und Interessenvertretungen als Wunsch oder Interesse unterstellt werden. Bei ungünstigen Umständen kann also mindestens vertraulich sondiert werden, wie Schadensbegrenzungen bei Fehlern im Umgang mit der Fehlerregel organisiert werden können. Die Frage ist aber, wer diesen Standard auch bei höherem Stress einhält.

Die Protagonisten für diesen Zugang sind nach unserer Erfahrung gut ansprechbar für die Unterstützung mit Konfliktbearbeitungskompetenz und integre Auftraggeber für die Konfliktbearbeitung.

Zusammen mit diesem Unterstützungsnetzwerk müsste es mindestens möglich sein, Insellösungen zu produzieren, wo überdurchschnittliche Unternehmenserfolge erzielt werden. Das sollte ausreichen, um weitere Akteure für die Verbreiterung dieser "best practice" zu gewinnen und so die Voraussetzungen für die Nutzung des ersten Zugangs zu schaffen.

5. Konfliktbearbeitungskompetenz investieren

In beiden Varianten des Vorgehens – dem fachlichen Dialog und/ oder dem Aufbau eines Unterstützungsnetzwerkes – brauchen wir parallel den Erfolgsnachweis in der Bearbeitung konkreter Konflikte. Hier erweist sich der praktische Nutzen. Je nach Rücken- oder Gegenwind können wir nun offensive und defensive Vorgehensweisen kombinieren. Ein Grundsatz sollte aber immer gelten: Das Vorgehen sollte vorbildlich für die gewünschte Konfliktkultur sein! Jeder Schritt ist stilbildend und wird meist kritisch beobachtet, wir teilen ein erhebliches Reputationsrisiko. So können Allparteilichkeit, Respekt im Umgang mit Unterschieden und persönliche Wertschätzung jeden Tag geübt werden. Das stärkt die Glaubwürdigkeit des Konfliktbearbeitungsnetzwerks bzw. der Initiator(inn)en und schützt vor Überheblichkeit.

Die Begriffe zu den einzelnen Konfliktbearbeitungsmöglichkeiten sind im Feld noch nicht hinreichend einheitlich definiert. Deshalb stellen wir im Folgenden unsere Beschreibungen der verschiedenen Konfliktbearbeitungsverfahren vor. Ob diese Leistungen von Externen oder Internen erbracht werden, richtet sich nach Zweckmäßigkeitsgesichtspunkten. Oft ist die Kombination sinnvoll. Entscheidend ist eine gute Auftragsklärung.⁷

⁷ van Kaldenkerken 2008

5.1 Konfliktanalyse

Hier wird eine genauere Einschätzung entwickelt, wie weit der Konflikt eskaliert ist. Welche Ressourcen in den Bereichen Kontakt, gemeinsame Regeln und Verhältnismäßigkeit sind noch nutzbar? Um die spezifische Dynamik und das weitere Eskalationspotenzial zu verstehen, ist es notwendig, die jeweiligen Hintergründe des Konfliktes auszuleuchten. In Einzelgesprächen mit den Beteiligten und/oder in gemeinsamen Workshops wird in einer angemessenen Tiefe die Eigendynamik, aber auch die Wechselwirkung der folgenden Einflussfaktoren abgeklärt:

- individuelle Aspekte (biographischer und persönlicher Hintergrund),
- Aspekte der beteiligten Arbeitsbeziehungen (Rollenverständnis, Kooperationserfahrungen, Regulation von Nähe und Distanz usw.),
- strukturelle Aspekte (Klarheit in der Aufbau- und Ablauforganisation, zur Verfügung stehende Ressourcen),
- strategische Aspekte (z. B. Zielkonflikte, nicht abgeglichene Annahmen über die Entwicklung des Umfeldes).

5.2 Konfliktcoaching

Dies ist eine Form der Einzelberatung für Führungskräfte und einzelne Konfliktbeteiligte. Das Ziel kann hier die Unterstützung im Umgang mit schwierigen emotionalen Situationen und/oder die Stärkung der persönlichen Konfliktfähigkeit sein. Eine weitere Variante wäre die individuelle Strategieberatung. Hier unterstützt das Coaching die Erarbeitung einer sinnvollen und angemessenen Strategie für das zunächst einseitige Vorgehen zur konstruktiven Klärung.

5.3 Konfliktmoderation⁸

Unter Konfliktmoderation verstehen wir eine Kombination mehrerer

⁸ Siehe Redlich, A. 1997

Elemente der Konfliktbearbeitung. In Workshops und moderierten Gesprächen werden Regeln und Schritte zur Bearbeitung strittiger Punkte verabredet. Konfliktmoderation konzentriert sich auf die Bearbeitung der strukturellen und strategischen Hintergründe der Konfliktdynamik, in der Regel wird die emotionale Dynamik auf der Beziehungsebene ausgeklammert ("keine Vergangenheitsbewältigung"). Auf der Basis der Verhandlungsprinzipien⁹ Trennung von Sache und Person sowie von Position und Interesse wird ein Aushandlungsprozess unterstützt, der vorhandene Unterschiede so effektiv und kostengünstig wie möglich regeln soll.

Die Teilnahme an einer Konfliktmoderation kann angewiesen werden.

5.4 Mediation¹⁰

Dieses Bearbeitungselement ist spezialisiert auf die Vermittlung zwischen Konfliktpartnern, die sich auf der Beziehungsebene verletzt haben ("Vergangenheitsbewältigung, soweit notwendig"). Das Mediationsgespräch hat eine klare Struktur und klare Regeln, es ist damit nicht ganz so flexibel wie die Konfliktmoderation, bietet dafür aber mehr Verfahrensicherheit und klare Orientierung, die bei der Bearbeitung der Beziehungsebene auch notwendig ist. Mediation unterstützt die am Konflikt beteiligten Personen, pragmatische und verbindliche Vereinbarungen zu entwickeln, wie zukünftig mit den Schwierigkeiten umgegangen wird. Im Verfahren entsteht wieder Respekt voreinander, manchmal sogar Wertschätzung. Mediationsgespräche haben Freiwilligkeit und Verschwiegenheit als Voraussetzung.

5.5 Supervision

Supervision, ein Beratungsformat zur Reflexion beruflicher Themen, kann alternativ bei niedrig eskalierten Konflikten eingesetzt werden.

⁹ Siehe Fischer, R; Ury, W. 1988

¹⁰ Siehe Besemer, Ch. 1995; Thomann, Ch. 1998

Konfliktbearbeiter/-innen sollten, insbesondere bei hocheskalierten Konflikten, Supervision zur Fallreflexion, zur Rollenklärung und zur Selbstfürsorge nutzen. Regelmäßige Supervision¹¹ zur Fallreflexion wird zur Qualitätssicherung und Weiterentwicklung der Kooperationsstrukturen genutzt und ist das Mittel der Wahl, um das Vorgehen bei der Entwicklung von Konfliktbearbeitungsstandards zu reflektieren.

6. Welche Ressourcen brauchen "Konfliktmanager/-innen"?

Nach den bisherigen Erfahrungen mit Konfliktbearbeitungsnetzwerken zeichnet sich eine neue Rolle ab. Das sind die Verantwortlichen, die sich um die Qualität der Konfliktbearbeitung kümmern und die beschriebenen Prozesse koordinieren und vorantreiben. Diese Konfliktmanager/-innen "leben" nach unserer Erfahrung im Wesentlichen von vier Ressourcen:

- der eigenen Handlungsenergie und Motivation,
- der Unterstützung durch glaubwürdige und anerkannte Machtpromotoren,
- · klugen Regelungen,
- ihrer Professionalität.

6.1 Handlungsenergie und Motivation

Sich eine bessere Kooperation im Umgang mit Konflikten oder gar die Verbesserung der Konfliktkultur vorzunehmen, erfordert viel Begeisterung, Zuversicht und Frustrationstoleranz. Erfolgreiche Konfliktbearbeitungen und/oder auch die konstruktive Auseinandersetzung in eigenen Angelegenheiten fördern und stabilisieren das Engagement. Das Lernen aus Misserfolgen und das Teilen von Erfahrungen ist ebenso wichtig. Trotzdem gibt es Zeiten der Überforderung und Rückschläge.

¹¹ Rappe-Giesecke, K. 2003, S. 3

6.2 Unterstützung durch glaubwürdige und anerkannte Machtpromotoren

Sicherlich spricht eine gute Arbeit für sich. Soll Mediation und andere Formen der konstruktiven Konfliktbearbeitung institutionalisiert werden, werden Führungskräfte und Interessenvertretungen gebraucht, die zunächst die notwendigen Freiräume für Qualifizierung und Erprobung neuer Konfliktbearbeitungsformen eröffnen und absichern. Hier sollte stark darauf geachtet werden, dass es nicht zu Gegensätzen von "alten" und "neuen" Konfliktbearbeitungsformaten kommt. Die Ausrichtung ist auf das, was gelingt und überzeugt, um es systematisieren und weiterentwickeln zu können. Misserfolge im Umgang mit Konflikten werden ausgewertet und die Ergebnisse entsprechend in das Konzept integriert.

6.3 Kluge Regelungen

Es macht Sinn, mit kleinen Versuchen zu starten, und erst einmal im überschaubaren Rahmen Erfahrungen mit neuen Konfliktbearbeitungsformen zu machen. Im Rahmen bestehender Kompetenzen und Zuständigkeiten werden erste Bearbeitungen ausprobiert. Auf der Basis von Erfolgen kann das (höchstwahrscheinlich stark heterogene) Regelwerk zum Umgang mit Konflikten Schritt für Schritt synchronisiert werden. Die Wege hierzu sind in den einzelnen Betrieben sehr unterschiedlich, das Spektrum reicht von internen Konzepten in den Bereichen Organisations- und Personalentwicklung oder dem Gesundheitsmanagement bis zu Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Von diesen unterschiedlichen Wegen kann allerdings viel gelernt werden. Hilfreich sind hier Publikationen und Dokumentationen entsprechender Fachtagungen.

6.4 Professionalität

Die Alltagspraxis bringt Kompromisse, Anpassungen an betriebliche Besonderheiten und die zunehmende Kompetenzentwicklung der beteiligten Akteure. Die Bindung der innerbetrieblichen Mediator(inn) en an die fachlichen Standards im Feld sollte deshalb verfolgt werden. Die fachliche Heimat, der überbetriebliche Austausch und die konzeptionelle Weiterentwicklung befördern die Professionalisierung. Unterstützung bieten zum Beispiel die Runde-Tisch-Mediation in der Deutschen Wirtschaft oder Netzwerke in den Mediationsverbänden (zum Beispiel im Bundesverband Mediation12).

7. Schluss

"Früher hatten wir Konflikte, die schon jahrelang ein Eigenleben führten, und kaum noch zugänglich waren. Jetzt haben wir ein klares Instrumentarium, sodass Konflikte früher wahrgenommen und bearbeitet werden. Die Konfliktkosten sind damit deutlich gesunken – für alle Beteiligten." So lautet die Antwort einer Hausjuristin auf die Frage, ob sich die Investitionen in das Konfliktbearbeitungsprogramm gelohnt haben. Aus der Perspektive von engagierten Fachkräften ist die Möglichkeit, Konflikte in einem geordneten und professionellen Rahmen austragen zu können, ein wichtiger Beitrag zur Erhaltung bzw. zur Wiedergewinnung der Arbeitsfreude und zur Stressbewältigung.

Literatur

Besemer, Ch. (1995,3. Auflage): Mediation – Vermittlung in Konflikten. Freiburg

Bush, R./Folger, J. (2009): Konflikt – Mediation und Transformation. Weinheim

Fisher, R./Ury, W. (1988, 7. Aufl.): Das Harvard Konzept. Frankfurt a. M. Hartkemeyer, M.&J. (1999): Miteinander Denken, das Geheimnis des Dialogs. Stuttgart

Joas, Hans (1997): Die Entstehung der Werte. Frankfurt

van Kaldenkerken, C. (2008): Kontraktgestaltung in der Mediation von Arbeitskonflikten, in: SPEKTRUM der Mediation, Fachzeitschrift des Bundesverbandes Mediation. Kassel

¹² www.bmev.de Fachgruppe Mediation in Organisationen

- van Kaldenkerken, C./ Kunkel-van Kaldenkerken, R. (2006): Erfahrungen aus der Mediation für die Unternehmensberatung, in: Bamberg/Schmidt/Hänel: Beratung Counselling Consulting. Göttingen 2006, S 281–303
- Kunkel-van Kaldenkerken, R. (1999): Konflikte als Problemlösungsenergie nutzen, in: KON:SENS. April/99. Köln (auch unter www.stepberlin. de/Publikationen abrufbar)
- Redlich, A. (1997): Konfliktmoderation Handlungsstrategie für alle, die mit Gruppen arbeiten. Hamburg
- Thomann, Ch. (1998): Klärungshilfe Konflikte im Beruf. Reinbek Weiß, K. (2008): Die Dynamik knapper Ressourcen. Kassel

Überblick gewinnen – Supervision und Führung in organisationalen Übergangsprozessen

Zusammenfassung

Dieser Artikel geht zurück auf einen Workshop innerhalb eines Fachforums für Leitungskräfte, Supervisor/-innen und Coaches in Friedberg/Hessen. Thesenartig werden darin Erfahrungen aus der Leitung und aus der Beratung im Rahmen organisationaler Veränderungsprozesse kritisch beschrieben, sodann pragmatische Orientierungsinstrumente für die Begleitung von Übergangsprozessen skizziert und am Beispiel von Fusionsprozessen veranschaulicht. Ziel ist es, für Berater/-innen und Führungskräfte die Orientierung bezüglich der spezifischen Dynamik von Veränderungsprozessen zu erweitern, Interpretationsfolien und Wahrnehmungsinstrumente zur Verfügung zu stellen und damit Unterstützung zu liefern, um Schwierigkeiten und Veränderungshemmnisse als selbstverständlichen Teil des Prozesses zu begreifen.

Allgegenwärtige Organisationsveränderungen – und Widerstand

Alles Leben verändert sich im jeweils eigenen Rhythmus von Entstehen, Wachsen und Vergehen. In den großen Naturschutzgebieten wird versucht der Natur die Ruhe zu gewähren, damit Wachsen,

Entwickeln, Verändern, Sterben und neues Werden wieder in einen natürlichen Rhythmus kommt. Pflanzen, Mikroben, Tiere setzen sich mit ihrer Umwelt auseinander und passen sich dabei notgedrungen an, um zu überleben. Die Einrichtung solcher Naturbiotope folgt schon der Einsicht, dass die Bemühungen des Menschen, etwas schneller, effektiver und effizienter zu bewirtschaften und wachsen zu lassen, zwar häufig kurzfristigen Erfolg, langfristig jedoch auch vielfältigen Schaden verursachen kann.

Diese ökologisch-kybernetischen Erkenntnisse setzen sich in Bezug auf die biologische Umwelt langsam, aber stetig durch. In vielen anderen Bereichen der Gesellschaft allerdings bisher nicht – hier herrschen andere Leitphilosophien und -ideologien.

In den Unternehmen der Privat- wie auch der Sozialwirtschaft heißt es heute:

"Stillstand bedeutet Rückschritt" und: "Nur Neues und Innovatives sichert die Zukunft" usw. Solche Überzeugungen gehören inzwischen wie selbstverständlich zur allgegenwärtigen Monetarisierung und Ökonomisierung sämtlicher Lebensräume.

In den letzten Jahren wurde praktisch jede Großorganisation und jedes Unternehmen intensiven Veränderungen unterzogen und Wandel und Veränderungsdruck werden auch weiterhin aus vielfältigen Gründen anstehen: aus ökonomischem Druck, veränderten Rahmenbedingungen, Nachfrage- und Marktveränderungen u. v. a. m.

"Verändern" und "Bewahren" sind bei solchen Prozessen die zentralen Antinomien, aktuell jedoch ist eine deutliche Dominanz des Pols "Verändern" zu beobachten. "Veränderung" per se gilt – ideologisch unhinterfragt – als durchweg positiv und wird mit Fortschritt, Innovation und Verbesserung assoziiert. Dies begründet sich selbst mit allgegenwärtigen Fakten, die zu permanenten Veränderungen und Reorganisationen quasi automatisch zwingen oder zu zwingen scheinen.

Ganz grundsätzlich gilt dabei aber: Es gibt keine Veränderungsprozesse ohne spezifische Konflikte und Risiken!

Auch wenn "Reibungslosigkeit" mitunter als realisierbar unterstellt wird: Relevante Veränderungsprozesse in einer Organisation gehen in aller Regel mit Phasen des Widerstands, der Destabilisierung und Verunsicherung einher, mit einer Suche nach neuer Stabilität und Sicherheit; sie sind damit eher von signifikanten Reibungsverlusten

gekennzeichnet. Dies ist durchaus nahe liegend, denn für die Akteure bedeuten Veränderungen in der organisationalen Struktur naturgemäß

- den Abschied und die Aufgabe von Gewohntem, Vertrautem einhergehend mit der Idealisierung des "Alten" und der Skepsis bzgl. Neuem,
- die Veränderung von Aufgaben, Kompetenzen, Rollen, Status, Werten im konkreten Arbeitsfeld,
- die mit Konflikten und Reibung einhergehende Neubestimmung der eigenen Position und Rolle sowie
- das Wirken von Notwendigkeit, Zwang und Macht (und sei es die Macht des Faktischen) einerseits und dem Widerstand dagegen andererseits.

Die Gegenkräfte gegen intendierte Veränderungen können somit enorm sein, sie wirken jedoch oft im Verborgenen – vor allem dann, wenn es dem Verfahren an Transparenz mangelt, wenn der Sinn nicht erkennbar, keine ausreichende Partizipation verankert und Kritik per se eher tabuisiert ist.

Jeder, der beruflich mit strukturellen Veränderungsprozessen beschäftigt ist, hat die Folgen schon erlebt. Projekte drohen zu "versanden", sie bleiben ineffektiv und auf halber Strecke stecken; andere erfahren durch Unternehmensberatungen Strukturveränderungen, die sich im Alltag gar nicht oder unter hohen Zusatz- und Konfliktkosten umsetzen lassen.

In der Planung und Steuerung von Veränderungsprozessen innerhalb von Organisationen wird in der Regel eine Umsetzungsstrategie gewählt, die eine möglichst "geradlinige" Veränderungsbewegung anstrebt.

Dabei werden die Gegenkräfte und die verdeckten Binnenprozesse zwar benannt, aber letztlich oft unterschätzt und als "Widerständigkeit gegen die Veränderung" missverstanden. Nachhaltigkeit in Veränderungsprozessen setzt aber einen bewussten und differenzierten Umgang mit den konkreten Hemmnissen und Widerständen voraus.

Prozesse der Organisationsentwicklung (OE-Prozesse), die von einer linearen Machbarkeit von Organisationsveränderungen ausgehen (bekanntes Motto: "Auftauen – Verändern – Einfrieren") und mit einem solchen Versprechen auftreten, geraten zunehmend in die Kritik.

Die Frage, wie viel Veränderung eine Organisation auf einmal aushält – oder besser: die Menschen darin –, stellt sich auf verschiedenen Weise (vgl. Blank 2008). Vielfältig wird unter dem Ziel und Vorzeichen sogenannter "Zukunftssicherung" inzwischen auch im sozialwirtschaftlichen Bereich ein der Aufgabe der Organisation nicht angemessener Veränderungsdruck erzeugt, dessen Sinn verborgen bleibt und der für Mitarbeitende und auch für Kunden eher konterproduktiv wirkt.

Beschleunigungen

Die zeitlichen Abfolgen, in denen OE-Prozesse durchgeführt werden, haben sich deutlich verkürzt. Es finden zum Teil mehrere Veränderungsprozesse gleichzeitig statt, sie greifen ineinander, Anfang und Ende von Prozessen verschwimmen. Sie sind zudem in größeren Organisationen oft nicht aufeinander bezogen. (vgl. Birth in diesem Band). Dies wird von den Akteuren nach anfänglicher Aufbruchstimmung häufig als Belastung und als Überhitzung empfunden. Organisationsveränderungen wurden inzwischen einerseits für einzelne Fachkräfte ("change agents") zum Tagesgeschäft, für andere stellen sie nach wie vor einen fachfremden Teil ihrer Arbeit dar, der ihren Arbeitsalltag meist stark beeinflusst. Alltagsaufgaben werden zugunsten von Meetings, Planungen und Innovationen zurückgestellt. Die Zeit, nach Veränderungen wieder in Routinen zu kommen, fehlt oft.

Führungskräfte aus der mittleren Ebene, die nicht der Geschäftsleitung angehören, sind während Organisationsveränderungen durch ihre strukturelle Zwischenposition fachlich, zeitlich und in ihrer Rolle auch persönlich und emotional besonders gefordert. Sie bestimmen den Kurs und die Geschwindigkeit der Veränderung häufig nicht mit und sind dennoch die Garanten der Umsetzung im Unternehmen. Sie müssen selbst Orientierung im Prozess finden und den Mitarbeitenden geben und Spannungen halten, die durch Verunsicherung ausgelöst werden. Sie sind gefordert, Arbeitsprozesse und Aufgaben neu zu entwickeln und Mitarbeitenden Unter-

stützung zu geben, in ihre meist veränderten Rollen und Aufgaben hineinzufinden. Und nicht zuletzt: Auch die Motivation für die neuen Herausforderungen zu schaffen und zu erhalten sowie der produktive Umgang mit Widerständen liegt in ihren Händen.

Überblick gewinnen!

In solchen beschleunigten Veränderungen, in der Überlagerung und Gleichzeitigkeit von Organisationsveränderungen geht häufig der Überblick verloren.

Sowohl für Führungskräfte als auch für Fachkräfte der Beratungsprofessionen ist es dann hilfreich, pragmatische Begriffsinstrumente und Modelle zur Interpretation komplexer Veränderungsprozesse zur Verfügung zu haben. Dabei ist ein "mittleres Abstraktionsniveau" sinnvoll: Es ermöglicht einerseits die nötige Distanz zur eigenen, hausinternen Lage – mit all ihren konkreten Details – und andererseits dennoch eine praktische Anwendbarkeit auf den konkreten Prozess.

Auf zwei Orientierungsinstrumente und damit auf zwei Blickwinkel werden wir uns hier konzentrieren:

- den Blick auf den jeweiligen Organisationskontext und die grundlegenden Organisationsmerkmale sowie
- den Blick auf die unterschiedlichen Auswirkungsebenen von organisationalen Veränderungsdynamiken.

Mit welchem Grundtypus von Organisation und welchen Handlungsmustern habe ich es zu tun?

Eine erste, sehr grundlegende Orientierung ermöglicht zunächst der Blick auf basale Charakteristiken der unterschiedlichen Organisationsformen.

Organisationen und Unternehmen bilden erfahrungsgemäß Handlungsmuster heraus, die die spezifische Binnenwelt des Arbeitssystems prägen und charakterisieren. Innerhalb der Organisation herrschen erfahrbare Grundprinzipien, Umgangs- und Arbeitsstile vor, die wie ungeschriebene Gesetze wirksam und gerade in

Veränderungsprozessen relevant sind. Organisationen produzieren und reproduzieren sich demnach vor allem durch bestimmte Handlungsmuster. Sinnfällig und plausibel wird dies, wenn man einmal gedanklich höchst unterschiedliche Arbeitsorganisationen nebeneinander stellt, z. B. ein Wirtschaftsunternehmen aus der Chemiebranche, ein kommunales Behördenzentrum, eine kirchliche Fachstelle und einen selbstverwalteten Alternativbetrieb.

F. Buer (2001) bietet hierfür eine pragmatische, grundlegende Typisierung in drei Grundkategorien an: "Rationalität" – "Tradition" – "Engagement".

Während im Organisationstypus "Rationalität" das Kosten-Nutzen-Kalkül, Effizienz und ggf. das Profitinteresse zentrale Grundprinzipien für professionelle Interaktionen darstellen, ist im 2. Typus "Tradition" die Verpflichtung gegenüber übernommenen verbindlichen Werten, die es zu bewahren gilt, ein grundlegendes Leitmotiv. Im 3. Typus "Engagement" ist primär die Begeisterung für eine ideale Idee systemprägend und handlungsleitend (vgl. Buer 2001, S. 165 ff.).

In einer Vergleichstabelle stellen wir die Grundtypen hier in Kurzform und bewusst überspitzt und klischeehaft nebeneinander. Diverse Aspekte können dabei als Unterscheidungsmerkmal und typenbildend herangezogen werden.

GRUNDTYPEN/ ASPEKTE	RATIONALITÄT	TRADITION	ENGAGEMENT
Zentrales Motiv	Kosten-Nutzenkalkül der Akteure, Effizienz und Effektivität	"Treue" gegenüber den Mitgliedern einer festen Ge- meinschaft, zu der man gehört, ebenso zu tradierten Wer- ten und Ritualen	Begeisterung für ein Ide- al, Ausprobieren von Neuem/Innovativem → kann große Kräfte frei- setzen, aber auch über- fordern
Bedeutung von Zeit	Zeit wird als knappes Gut angesehen und ökonomisch verplant	Ziel ist Dauerhaf- tigkeit, Zeit = "Ewigkeit", nicht Gegenwart, nicht "Mode".	Zeit = Epoche des Auf- bruchs in die Zukunft und Abstreifen der Ver- gangenheit

GRUNDTYPEN/ ASPEKTE	RATIONALITÄT	TRADITION	ENGAGEMENT
Bindungsart	Akteure sind durch (Arbeits-) Vertrag mit- einander verbunden => Bindung ist nicht primär emotional verankert, kann daher auch leicht gelöst werden.	Bindungen sind von besonderer Art und Tiefe und kön- nen nicht einfach gekündigt werden; man gehört dazu, mit Haut und Haar (oder eben nicht); "Initiationen" und Rituale der Bestän- digkeit.	Bindungen beruhen auf Sympathien und mitein- ander geteilten Idealen: Clique und Peer Group
Position der Akteure	Position durch funktio- nale Erfordernisse und nach Leistung ausdiffe- renziert; daher müssen v. a. spezifische Qualifi- kation zur Aufgabe mitgebracht und entwi- ckelt werden. => rationale Kriterien, Druck zu optimalem Funktionieren	Position durch Übereinstimmung mit den Grundwer- ten der Gemein- schaft, weniger durch professionel- le Qualifikation – gefragt ist Loyalität und Identifikation.	Professionelle Qualifikation wird zwar gebraucht, ist aber nicht primär wichtig, auch Laien können mitmachen. Position ergibt sich aus dem Engagement, informelles Ansehen spielt eine große Rolle.
Gliederung der Organisation/ Leitungs- prinzip	Gliederung nach funk- tionalen Prinzipien; Leitung = Management von Aufträgen.	hierarchisch, nach einer "vorgegebe- nen Ordnung"; je- der hat darin "sei- nen Platz", der Ein- zelne ist von Ver- antwortung teildis- pensiert, das Kollektiv trägt Mit- verantwortung. Lei- tung = Führerschaft über eine loyale Ge- folgschaft, hohe Verantwortung	"Selbstorganisation" = Ideal, egalitärer Anspruch, kaum Gliederung und Binnendifferenzierung, Kooperation innerhalb der Gruppe. Leitung wird meist verleugnet, stattdessen herrscht oft informelle Machtausübung.
Handlungs- anweisungen	oft schriftlich; Klarheit kann belasten oder ent- lasten; Aufdeckung von Fehlern	nach "alter Traditi- on"; man kann sich vorab darauf ein- stellen; kaum Neue- rungen.	werden eher vermieden; hoher individueller Ent- scheidungsspielraum; oft fehlende, unklare Ab- sprachen
Honorierung / Wertschät- zungsform	läuft primär über leis- tungsorientierte Aner- kennung (Bezahlung) nach Vertrag	nur teilweise in Geld, daneben auch in Form der Verlei- hung best. Rechte, "Ränge", Funktio- nen und Ämter	An individuelle Honorie- rung ist v. a. in der "Pio- nierphase" nicht gedacht, allenfalls an Unkostener- satz.

GRUNDTYPEN/ ASPEKTE	RATIONALITÄT	TRADITION	ENGAGEMENT
Leitfiguren	"der kühle Rechner", der rationale Planer, der gut kalkulierende Unternehmer, perfekte Verwalter u. Ä.	"der Patriarch"/"Die Patriarchin" – Ge- horsam verlangend, aber auch fürsorg- lich	"der Charismatiker", Visionär, Pionier und Initiator, ggf. auch eine ganze egalitäre Gruppe
"Szenerie"	sachlich-funktionale Ausstattung, funktiona- le Anordnung, teils äs- thetisch aufgewertet	Die Szenerie ist eine symbolreiche "Kulisse" für be- stimmte Rollen und sorgt für Würde und Anerkennung.	Charakter eines "bun- ten", oft provisorischen "Sammellagers"
Zentrale Metapher	"die Maschine" – als perfektes, rationales Ineinandergreifen von Funktionen und Teil- leistungen	"der Organismus", in dem alles "wun- derbar und natür- lich zugleich" ange- ordnet ist	"das Netz" – es verknüpft viele Einzelpersonen auf gleiche Weise, kann schnell verändert werden (Expansion/ Rückbau), ist nicht auf Haltbarkeit gebaut.
Vorteile <-> Nachteile	Vorteil: effektive Errei- chung eines bestimm- ten Ziels; mit persona- len, techn. und materi- ellen Ressourcen wird möglichst sparsam, ökonomisch umgegan- gen. Nachteil: Da die emoti- onale Bindung und per- sönliche Interessen oft vernachlässigt werden, besteht die Gefahr der "Übersteuerung" und des personellen Ver- schleißes.	kann Geborgenheit und Zugehörigkeit für Mitglieder ver- mitteln, aber auch repressive Züge an- nehmen; struktu- relle, "programma- tische" Inflexibilität gegenüber Verän- derungsimpulsen	Vorteil: In einem kreativen und selbst bestimmten Milieu entstehen Innovationen. Nachteile zeigen sich immer dann, wenn solche Entwürfe gesichert, umgesetzt und verstetigt werden sollen. Das Muster bietet wenig dauerhafte und planvolle, systematische Strukturen. Gefahr: Selbst-Überforderung der Akteure.
Anwendungs- felder	dominant in Wirt- schaftsunter-nehmen sowie in großen Büro- kratien	dominant in Ten- denzbetrieben (kirchl. Einrichtun- gen, Gewerkschaf- ten, Parteien, Pri- vatschulen usw.) so- wie in Familienun- ternehmen	dominant in Alternativ- projekten, politisch, sozi- al oder religiös motivier- ten Gruppen; Bürgerini- tiativen, Betrieben, Einrichtungen der Frau- enbewegung, Genossen- schaftsbewegung u. a.

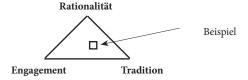
Die drei Organisationsgrundtypen sind hier im Sinne einer Interpretationsfolie zu verstehen, also als bewusst zugespitzte "Idealtypen" (Max Weber). Hervorgehoben ist jeweils der interne Umgangsmodus,

die Handlungsnormierungen der Akteure. F. Buer (2001) spricht von "Organisationen als interaktiver Inszenierung", also als komplexes System interner Regeln, Gewohnheiten und Habitualisierungen. Gerade aber diese interaktive Ebene wird in organisationalen Veränderungsprozessen zentral tangiert und irritiert.

In der Realität sind solche Handlungsmuster (Rationalität/Tradition/Engagement) selten in Reinform, fast immer jedoch in Mischformen anzutreffen. Keines der hier vorgestellten Handlungsmuster wäre in Reinform dauerhaft überlebensfähig; entscheidend ist vielmehr die Mischung und Ausbalancierung aller drei Grundorientierungen. In stabilen, "gesunden" Organisationen sind also alle drei Aspekte vorzufinden.

Solche Balancen kommen allerdings durcheinander, wenn Entwicklungsprozesse hin zu einem anderen Muster zu massiv und in einem falschen "Tempo" angestoßen wurden. Werden z. B. in ein durch Tradition und Engagement geprägtes Unternehmen wie die Kirche Elemente aus dem Muster Rationalität allzu forciert eingeführt, so kommt es regelmäßig zu massiven Friktionen und Konflikten. Unverstanden zerstören sie gerade das, was neu entwickelt werden soll.

Die qualitative Unterscheidung von durch Engagement, Tradition und Rationalität geprägten Organisations- und Unternehmensmilieus kann als ein Grundraster genutzt werden, um sich im komplexen organisationalen Kontext von Veränderungsprozessen zu orientieren.



Stellt man sich die Matrix der Organisationsformen als Dreiecksfläche vor, so lässt sich die jeweilige Organisation "verorten". Zugleich gibt dies auch Hinweise auf mögliche Defizite und Konfliktquellen. Organisationen funktionieren erfahrungsgemäß keineswegs umso besser, je "rationaler" sie ausgerichtet sind.

Dimensionen und Ebenen von Veränderungen

Veränderungen in Organisationen sind nicht auf eine eindimensionale, abgrenzbare Ebene beschränkbar. Im Gegenteil – sie bringen in aller Regel für alle Akteure mehrere Dimensionen gleichzeitig in Bewegung: Organisationsformen, organisatorische Abläufe, Ziele, Finanzen, Werte, Aufgaben, Rollen, Kooperationen, Schnittstellen, individuelle und persönliche Empfindungen sowie Einstellungen und Verhalten.

Größere, aber zuweilen auch vermeintlich begrenzte, überschaubare Organisationsentwicklungen wirken sich stets auf mehreren Ebenen aus – und zwar auf der

Ebene der Organisation:
 Arbeitsabläufe und Zuständigkeiten verändern sich.

• Ebene der Finanzen:

Organisationsveränderungen sind oft gekoppelt an eine Veränderung der Finanzierungsbasis. Neue Finanzierungsstrukturen bringen zugleich neue Maßstäbe (bzgl. Effizienz, Außendarstellung der Arbeit, Wertesystem usw.) mit sich.

Ebene der Werte:
 Maßstäbe für "gute Arbeit" verändern sich quantitativ und qualitativ.

• Ebene der Aufgaben:

Auf Mitarbeiter und Leitung kommen jeweils neue Aufgaben, Funktionen und Arbeitsgebiete zu. Dies gilt vor allem bei "Zuschnittsveränderungen" (Neustrukturierung von Abteilungen und Binnenstruktur). Alte Aufgaben müssen u. U. abgegeben, neue übernommen werden.

• Ebene der Kooperationen:

Neue Teamkonstellationen und damit neue Soziometrien entstehen. Schnittstellen und Kooperationspartner verändern sich in den Arbeitsfeldern der einzelnen Mitarbeiter.

• Ebene der Rollen:

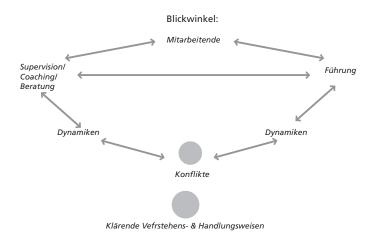
Sowohl fachliche als auch soziale Rollen verändern sich und müssen neu gefunden werden. Die Arbeit spielt sich in neuen sozialen Konstellationen ab.

Ebene der einzelnen Personen:
 Organisationale Veränderungen verlangen dem Einzelnen eine

z. T. erhebliche Umorientierung ab. Dies wird subjektiv unterschiedlich stark empfunden und erzeugt oft disparate Reaktionen: Skepsis, Trauer um die alte Konstellation, Verunsicherung im neuen Arbeitsfeld und Arbeitsmilieu, manchmal aber auch einen positiven "Motivationsschub".

In relevanten Veränderungsprozessen ist es daher unbedingt ratsam, die Auswirkungen einer geplanten oder bereits laufenden Umstrukturierung entlang *mehrerer* Dimensionen in den Blick zu nehmen, die verschiedenen Ebenen "durch zu deklinieren", sie mit Empirie zu füllen und dabei ggf. auch auf eigene "blinde Flecken" aufmerksam zu werden. Zugleich geht es darum, absehbare Konfliktdynamiken zu verstehen.

Dies sieht aus dem Blickwinkel der verschiedenen Beteiligten sehr unterschiedlich aus. Die Wahrnehmung, die Beteiligung und die Möglichkeiten, die Dynamiken von Veränderungsprozessen zu verstehen, sie zu begreifen und darauf Einfluss zu nehmen unterscheiden sich nach Rolle und Aufgabe wesentlich: So ist es von erheblicher Bedeutung, ob es um die Steuerung der Prozesse aus der Leitungsposition heraus geht, ob die Veränderungen aus der Position der Mitarbeitenden umgesetzt werden sollen bzw. dürfen oder ob diese aus der Beratungsposition heraus begleitet werden.



Dynamiken bei Übergängen und Veränderungsprozessen

In Organisationen übergreifenden Prozessen wie Fusionen oder Dezentralisierungen – oder auch organisationsinternen Veränderungen z. B. bei Konzeptentwicklung oder der Einführung von Qualitätsmanagement – entwickeln sich jeweils wiederkehrende Themen unter den Mitarbeitenden, Fragen der Führungskräfte und Dynamiken in dem Gesamtbetrieb. Beraterinnen und Berater stehen vor immer wiederkehrenden Aufgaben. Hier wird der Versuch unternommen, diese Themen und Dynamiken als natürliche und zu erwartende Begleiterscheinungen zu verstehen und zu beschreiben. Manches unübersichtliche Geschehen kann so für die Einzelnen durchschaubar werden und so das Erschrecken und die Verunsicherungen mildern.

Die Balance zwischen Sicherheit und Verunsicherung hin zu neuen Sicherheiten gut zu finden, um die notwendige Kreativität und Flexibilität zu ermöglichen, ist, neben anderem, eine Aufgabe der Führungskräfte und Beraterinnen und Berater.

Zwei der genannten Aspekte, die Einführung von Qualitätsmanagement und Dezentralisierungen, sollen nachfolgend kurz beschrieben werden, um exemplarisch das Geschehen bei Fusionen etwas genauer zu untersuchen.

Einführung von Qualitätsmanagement

In allen Organisationen tauchen bei der Einführung von Qualitätsmanagement folgende Prozesse auf:

- Zunächst erhebt sich die Frage: War das was wir bisher getan haben denn keine Qualität? Sie ist umso erstaunlicher, als sie ebenso in einem großen Technikbetrieb gestellt wird auch in Kindertagesstätten. Offensichtlich wird Qualität mit Bewertung, Bemessung und Kontrolle verbunden und löst entsprechende Befürchtungen und Abwehrprozesse aus.
- Das Lernen der neuen "Sprache" und Denkweise ist mühsam und wird als fachfremd erlebt. Einzelne Mitarbeitende begeistern sich, andere bleiben sehr reserviert und warten darauf, dass diese neue "Welle" an ihnen vorübergeht.
- Ein(e) Qualitätsbeauftragte(r) (QB) wird von der Leitung benannt.

In der besten Variante delegiert die Leitung die Aufgabe ernsthaft und entwickelt mit QB und dem Team die Prozesse und das Verständnis, behält aber die Leitungsverantwortung für das System. In der schlechtesten wird ein(e) unbeliebte(r) Mitarbeiter(in) zur/zum QB. Oder ein(e) Mitarbeitende(r) mit Leitungsqualitäten wird binnen Kurzem zur Konkurrenz zur Leitung, da er/sie in alle Prozesse Einblick erhält, sieht schnell Verbesserungspotential und löst als "Besserwisser(in)" Widerstände bei Leitung und Mitarbeitenden aus.

- Qualitätsmanagement (QM) wird als zusätzliche Anforderung formal erfüllt, der Qualitätsordner mit viel Mühe erstellt und dabei bleibt es auch. Der großen Anstrengung folgt die große Erleichterung, dass es geschafft ist, und der Alltag kann kommen wie lang vermisst. Das System bleibt fremd, wenn es nicht institutionell und bei den Mitarbeitenden "anwächst".
- Das QM wird als Arbeitserleichterung verstanden. Alle Prozesse werden von ihrem Ziel und Nutzen her betrachtet und auf ihre Wirksamkeit für die jeweilige Aufgabe hin gestaltet. QB und Leitung arbeiten Hand in Hand. Audits (Prüfungen betrieblicher Qualitätsmerkmale) sind zwar mit Arbeit verbunden, werden aber als Anreiz, kontinuierlich über Weiterentwicklungen und Verbesserungen nachzudenken, begrüßt.
- Das QM-System ist der Aufgabe der Organisation angepasst und stärkt die inhaltliche Arbeit. Es macht Ablaufprozesse durchschaubarer und regelt, was sich sinnvoll regeln lässt, und lässt Raum für Ungeplantes, Spontaneität und Kreativität.

Die Aufgabe von Führungskräften ist es, sich kundig zu machen und sich ggf. fachlich kundige Begleitung zu suchen. Es ist notwendig, bestehende Inhalte und Prozesse zusammen mit Mitarbeitenden so zu bearbeiten, dass QM nicht als etwas ganz anderes als das bestehende erlebt wird. Anzusetzen an dem, was es schon gibt, und von dort gemeinsam das Neue zu entwickeln ist ein Weg, QM als hilfreiches integriertes Konzept zu erleben. Supervisor(inn)en und andere Berater(inn)en tun gut daran, sich mit den Dynamiken der Qualitätsentwicklungsprozesse zu beschäftigen, um Widerstände als Teil des Prozesses zu verstehen und die Beteiligten dabei zu unterstützen, die nötige Spannungstoleranz zu entwickeln.

Dezentralisierung

In den letzten zehn Jahren gab es verschiedenen Wellen der Entwicklung "Zentralisierung vs. Dezentralisierung". Beides wurde jeweils mit viel Engagement implementiert. An dieser Stelle sei beispielhaft auf die Dynamik bei Dezentralisierungen eingegangen. Die Grundidee war und ist, dass heute die schnellen Veränderungen und die regionalen Differenzen am Besten vor Ort gewusst und auch gelöst werden können.

- Der Start geht oft von den Zentralen aus. Neue Ideen einzelner Führungskräfte oder Berater(inn)en, die Einsicht, zentral nicht alles optimal erledigen zu können, und der Wunsch und die Notwendigkeit, Arbeit und Verantwortung nach unten, in die Dezentralen, zu delegieren, sind Motoren des Prozesses. Die Kolleg(inn)en vor Ort fürchten die zusätzliche Arbeit, sind skeptisch, ob sie auch die dazugehörige Verantwortung und personellen wie finanziellen Ressourcen erhalten und fühlen sich überfordert. Erlebt wird zunächst die Anforderung, nicht die Chance. Führungskräfte in der Zentrale erleben ihre eigene Ambivalenz der Frage gegenüber, ob sich nun wirklich Kompetenz in den Dezentralen entwickeln wird, sind aber zunächst von ihrem Vorhaben überzeugt und investieren auf verschiedenen Wegen in das Projekt.
- Die Kolleg(inn)en in den Dezentralen beginnen an dem Vorhaben Geschmack zu finden. Sie gewinnen Zutrauen in die eigenen Fähigkeiten, fangen an, die neuen Spielräume zu entdecken, verhandeln die für ihre Arbeit notwendigen Ressourcen und werden zunehmend eigenständig. Die Zentrale brauchen sie als punktuelle Unterstützung und als Rahmung des Ganzen.
- In dieser Phase beginnt für die Führungskräfte und die Mitarbeitenden in der Zentrale eine schwierige Phase. Eine durchgehende Verunsicherung in Aufgaben und Rollen wird spürbar. Sie müssen sich aus ihren alten Rollen lösen, werden nicht mehr zu allem befragt und können auch nicht mehr nach alter Art die Prozesse bestimmen.
- An diesem Punkt werden Verunsicherungen sehr häufig dahingehend gelöst, dass zusätzliche Kontrollmechanismen eingeführt werden, Bereiche wieder zentralisiert werden, die – so scheint es

- nicht zu dezentralisieren sind. Häufig genug geht selbst der begleitete Weg aus solcherart Konflikten auch zurück in die Zentralisierung.
- Den Weg heraus aus dieser Klemme weist eine differenzierte Reflexion der jeweiligen Rollen- und Aufgabenveränderung auf allen Seiten, das Stärken der Verhandlungs- und Kooperationsfähigkeit und das Wissen um diese Dynamik. Ohne Organisationen und ihre Mitarbeitende zu familialisieren, sind die inneren Prozesse solchen ähnlich, in denen Kinder erwachsen werden und ausziehen, Eltern sich und ihre Rollen neu finden müssen und durch diese Verunsicherungen durchgehend neue erwachsene Beziehungen auch mit den "Kindern" aufbauen müssen.

Für Führungskräfte bedeutet dieser Weg, Zutrauen zu ihren Führungskräften und Mitarbeitenden vor Ort zu entwickeln und sich für viele Aufgaben überflüssig zu machen, um auf neue Weise für Unterstützung, Rahmung und strategische Perspektiven zur Verfügung zu stehen. Die Kompetenz, Netzwerke zu führen, ist gefragt – um entlang der Aufgaben der jeweiligen Organisation und mit dauerhaftem Überblick die tatsächlich relevanten Strukturen und Regeln für die gemeinsame Aufgabe zu entwickeln. So bleibt für alle Beteiligten der Sinn auf dem Weg erkennbar und bannt die Gefahr, dass durch unterordnende Anpassung und destruktiven Widerstand die produktiven Seiten der Veränderungen untergehen.

In der Begleitung solcher Prozesse sind Zuversicht und Klarheit über die Dynamik dieses Weges und ein langer Atem gefordert. Zentral ist dabei die Unterstützung der Rollen- und Aufgabenveränderung. Auch hier macht die Wahrnehmung des Sinns der Unternehmung erst die Geduld und das Halten der Spannung möglich.

Fusionen

In vielen Branchen sind Fusionen beinahe an der Tagesordnung, üblicherweise mit dem Versprechen höherer Effektivität und Effizienz und den viel beschworenen Synergieeffekten. Dass die Rechnung nicht so leicht aufgeht, ist inzwischen vielfältig nachgewiesen. Den juristischen Klärungen wird intensive Aufmerksamkeit gewidmet.

Den Folgen für Aufgaben, Rollen, Kooperationen, Prozessen usw. den Folgen für die Mitarbeitenden und Führungskräfte wird vergleichsweise keine oder wenig Beachtung geschenkt. Die Kosten auf den verschiedenen Ebenen sind dementsprechend hoch.

Sind die Zusammenlegung von Organisationsteilen oder regelrechte Fusionen geplant, löst dies regelmäßig Unsicherheit, Skepsis und Ängste unter den Mitarbeitenden und den Führungskräften auf der mittleren Ebene aus: die Angst, "geschluckt" zu werden, den Arbeitsplatz und die berufliche Identität zu verlieren, sich nicht mehr auszukennen, Routinen und Kollegen zu verlieren usw. Für das Bearbeiten solcher Ängste und das Verstehen von Widerständen sowie für Trauer sind selten Ort und Zeit vorgesehen.

Kommen die Teilbereiche oder auch Firmen dann zusammen, wird häufig versucht, durch einen gemeinsamen Event das Fremde und das Fremdeln zu überwinden. Die Bedingung, den erhofften Schwung für Neues zu entwickeln, bleibt so aus. Unternehmen gleichen in solchen Situationen oft Stellungskriegen: Die Mitarbeitenden graben sich hinter Wällen ein, um das, was sie für ihren Bereich der Firma für wichtig hielten, zu verteidigen und das, womit sie sich identifiziert – und wofür sie so manche auch unbezahlte Überstunde und ihr Engagement hergegeben – haben nicht ohne Kampf für etwas Unbekanntes Neues aufzugeben. Wissen und Erfahrung wird gehortet – und eben nicht synergetisch geteilt.

Das, was einige motivierte Führungskräfte sich erhoffen – einen institutionellen "Honeymoon", Lust auf Neues, die Hoffnung auf bessere Marktpräsenz und damit höhere Absicherung der Organisation und ihrer Mitarbeitenden, alte verkrustete und sinnlos gewordenen Strukturen aufzubrechen – gelingt nur dann, wenn ausreichend Raum zur Reflexion über die Prozesse von Verunsicherung und zur Klärung der Eigenart der jeweiligen Organisation oder Organisationsteile zur Verfügung steht. In einem weiteren Schritt benötigen zudem Fragen der zukünftigen Ziele, Strategien, Verteilungen, Rollenbesetzungen (z. B. der Leitungsfunktionen) Zeit und große Aufmerksamkeit:

- Wer definiert, wo es lang geht?
- Wer leitet in Zukunft?
- Wie werden die Rollen der Mitarbeitenden neu besetzt und gemischt?

Eine produktive Klärung solcher Fragen hängt aber auch von der Wahrnehmung und Aufmerksamkeit der Frage gegenüber ab, ob es sich bei der Fusion um eine "Wunschhochzeit" oder eine "Zwangsehe" handelt und wer Interesse an der Zusammenführung hat bzw. wessen Interessen die Zusammenführung dient. Ist die Fusion mit erkennbarem Sinn und Nutzen unterlegt – und ist dieser auch für die Mitarbeitenden sichtbar?

In einer gewissen Regelmäßigkeit sind folgende Abläufe zu beobachten:

- Nach Verkünden der Idee einer Fusion steigen (wie oben benannt)
 die Ängste bei den meisten Mitarbeitenden und den Führungskräften besonders der mittleren Ebene. Einige wenige wittern
 Möglichkeiten für produktive Veränderungen. Die obere Führungsebene ist je nach Branche weniger oder stärker bemüht,
 Bedenken zu zerstreuen. Die Engagierten bekommen Ärger mit
 ihren Kolleg(inn)en. Gute Mitarbeitende suchen sich neue Betriebe. Der Widerstand ist groß.
- Die Konkurrenz wächst.
- Der Versuch, Altes wieder herzustellen, ist überall wahrzunehmen.
- Erst durch die Sichtung der jeweiligen Ausgangssituation und -positionen, der Versicherung, wer WIR sind, der Einsicht in das, was bisher auch nicht gut in der Abteilung, der Organisation, der Gemeinde, des Dekanats war usw. – kurz: der "Altlasten" und der bewussten Wahrnehmung dessen, was die "Mitgift" sein kann sowie der Trauer um Aufzugebendes wird der Blick frei und offen für das, was gewonnen werden kann.
- Die Idee, dass etwas Neues entsteht, dass aus A plus B nicht nur AB sondern C wird – nämlich AB+! – kann erst auf diesem Hintergrund entstehen.

Auch bei großer Aufmerksamkeit für eine mit Sinn behaftete und mit (mehr als rein materiell-finanziellem) Gewinn durchgeführte Zusammenführung müssen die Beteiligten auf alle Fälle mit folgenden typischen Konfliktdynamiken rechnen:

- Idealisierung des eigenen Bisherigen und Entwertung der anderen Seite: "WIR oder DIE";
- von doppelt besetzten Funktionen wird eine herabgesetzt, z. B. bei Leitungen: Der Konkurrenzdruck schürt "Wagenburgmentalität";

- Traditionen werden nur mit Gegenwehr aufgegeben;
- Zielbestimmungskonflikte;
- Kulturkampf der Herkunftsorganisationen;
- gegenseitiges Misstrauen und Verdächtigungen;
- passive Formen von Widerstand (alte Rollen und Aufgaben werden verdeckt beibehalten, Neues verweigert usw.);
- "Sabotage" die Fusion soll scheitern; die Verweigerung eines möglicherweise "dritten Weges";
- · Versuche, Altes wiederherzustellen;
- Opferhaltung: eigene (Mit-)Gestaltungsräume werden systematisch übersehen;
- Wissensübergabe findet nicht statt;
- Der Leitung wird mehr Macht zugesprochen, Leitungsvorgaben werden eingefordert, um Halt in Verunsicherungen zu bekommen; die Leitung fühlt sich mit dieser Aufgabe überfordert usw.

Wie weiter oben beschrieben wurde, sind Veränderungen in Organisationen nicht auf eine Dimension bzw. abgegrenzte Ebene beschränkbar. Bei Fusionen sind in der Regel alle benannten Faktoren betroffen. Daher werden im Folgenden einige Themen und Aufgaben spezifisch für die einzelnen Unternehmensbereiche aufgezeigt:

Strukturelle Entwicklungen auf den verschiedenen Ebenen bei Fusionen:	Aufgaben der Leitung
Organisation Unterschiedliche Verwaltungs- und Organisationsabläufe müssen parallelisiert und z. T. neu entwickelt werden.	Wahrnehmung der Abläufe und Un- terschiede sowie des jeweils eigenen Sinns des bisher Gelebten
(Neue) Arbeitsräume haben hohe Bedeutung. Konzept- und Profilneuentwicklung	Sorgsames Planen der Besetzung der Arbeitsräume Vorhandene Konzepte- und Profil- neerkunden und die Anstrengung einer gemeinsamen Entwicklung nicht scheuen
Neue Zuständigkeiten in der Linie	Transparenz in den neuen Zuständigkeiten schaffen und die Einführung der MA in die neuen Aufgaben und sorgsamer Umgang mit denjenigen, die Rollen verlieren

Strukturelle Entwicklungen auf den verschiedenen Ebenen bei Fusionen:	Aufgaben der Leitung
 → Finanzen • Zuschussgeber/Ökonomie → Verknüpfung mit fusionierter Einrichtung • Einsparungen (als Intention?) • Transparenz und "Nebel" bzgl. Finanzen: Mauscheleien werden sichtbar. • Finanzflüsse müssen auf das neue Profil abgestimmt und erhalten werden. 	 Klärung, ob es unterschiedliche Anforderungen für die Teile gibt Folgenabschätzung der Einsparungen Bewusstes Aufklären von Unregelmäßigkeiten die zutage treten; transparente Finanzflüsse schaffen Korrespondenz von Aufgaben und Finanzen schaffen
→ Ziele • Ziele der verschiedenen Organisationen: die der Teilbereiche unterscheiden sich wesentlich, z. T. auch von denen der obersten Geschäftsführung • Bei schwacher Leitung in der Personalführung setzen sich Einzelziele urwüchsig durch • Zielklärungen brauchen Geduld	Ziele der verschiedenen Organisationen: die Ziele der Teilbereiche wahrnehmen, die Differenzen klären und im Prozess zusammenführen Klare Personalführung, die Orientierung und Rahmung gibt Strategische Ziele klar benennen: die operativen Ziele im Prozess weiterentwickeln
 → Werte Werte (für "gute Arbeit") → Differenzen und Ähnlichkeiten, Bewahrung oder Veränderung von Werten Stabilitätsaufbau Verschiedenartigkeit der betrieblichen "Kulturen" Interdisziplinarität 	Differenzen und Ähnlichkeiten wahrnehmen und in Diskurs und Verhandlung bringen Verunsicherungen als Normalität akzeptieren und Orientierung schaffen Verschiedene betriebliche "Kulturen" zu neuer gemeinsamer Kultur zusammenführen Verschiedene Professionslogiken als solche erkennen und Räume für Interdisziplinären Austausch fördern
 → Aufgaben Leitungsfunktion verändert sich Mitarbeiteraufgaben verändern sich Kundenkontakte neu organisieren 	Aufmerksamkeit und Zeit für die veränderte Leitungsaufgabe Aufmerksamkeit und Zeit für die veränderten Aufgaben einbeziehen, ggf. Training neuer Fähigkeiten. Gegenseitige Informierung über vorhandene Kundenkontakte organisieren; neue Kunden gewinnen und Kunden informieren

Structuralla Entwicklungen auf den	Aufgahan dar Laitung
Strukturelle Entwicklungen auf den verschiedenen Ebenen bei Fusionen:	Aufgaben der Leitung
	<u> </u>
→ Kooperation • Konkurrenzen	Konkurrenzen zwischen den Teilen als normal akzeptieren; Regeln für das Aushandeln festlegen und Klar- heit von Zuständigkeiten fördern
neue Arbeitskontakte und Koalitio- nen evtl. neuer Mix von versch. Berufsbil-	Förderung von neuen Arbeitskontak- ten durch übergreifende aufgabeno- rientierte Arbeitsgruppen Interdicipilitären Dieleum opperen Interdicipilitären Dieleum opperen
dern	Interdisziplinären Diskurs anregen Til 11
 neue Teamgröße → andere Dynamik neue Soziometrien 	Teamentwicklung aktiv gestalten Konflikte entlang der neuen Dyna- mik verstehen
Vertrauen muss aufgebaut werden	Investition in den Aufbau von Vertrauen
Wer weiß was wo? Wissensbestände sind ungewiss	Wissensbestände aufnehmen
ungeregelter Wissenstransfer	Wissenstransfer aktiv regeln
Rolle Fachliche und soziale Rollen müssen in neuer Teamkonstellation i. d. R. neu gefunden werden. Passend zur Aufgabe muss ein neues Rollenkluster entwickelt werden.	 Die Begleitung der fachlichen, sozialen Rollenentwicklungen Unterstützung durch Training, Supervision, Coaching Aufmerksamkeit für die Entwicklung
	der neuen Rollenvielfalt und neuer Kombinationen.
→ Person • Umorientierung	Umorientierung anregen und einfor- dern
(Gefühlte) Inkompetenz in erweiter- tem Arbeitsfeld	Unterstützend und aktiv mit den Un- sicherheiten und fehlenden Kompe- tenzen umgehen
Trauer um alte Konstellation	Der Trauer um das, was verloren ging, Raum geben
Umgang mit Unsicherheit	Unsicherheiten besprechen, sie als Normalität anerkennen und Neugier wecken
• Skepsis/Ambivalenz gegenüber dem "Neuen"	Mitarbeiter/-innen, die sich entzie- hen, fordern
• "Abtauchen"	Platz für produktive kreative Situati- onen schaffen
"Aufbruch", "Energieschub" (Über-) Anstrengung	Die Anstrengung so regeln, dass Energie für Alltagsaufgaben, Routi- nen und das neue bleibt

Aus all diesen gewiss nicht vollständigen Aspekten in Fusionsprozessen ergeben sich für Führungskräfte jeweils hohe spezifische Anforderungen und bei Nichtbeachtung entwickeln sich Konflikte.

In der Beratung solcher Prozesse ist es notwendig und zur Orientierung sinnvoll, den Blick darauf zu richten, an welchen Stellen im Einzelnen sich die Schwierigkeiten zeigen. Allein die Suche nach und das erkennen von Ausgangspunkten, die gleichwohl spezifische Auswirkungen auch auf andere Felder haben, verhilft häufig zur Orientierung im Dickicht der Veränderungen.

Supervision in Übergangsprozessen

Supervision wird vor Veränderungsprozessen angefragt – als gewünschte Begleitung solcher Prozesse oder als Nachbearbeitung der Umstellungen, häufig auch unverbunden als Parallelprozess zu OE-Prozessen (vgl. Birth in diesem Band).

In allen diesen Settings stellen sich in der Begleitung solcher Übergangsprozesse sowie bei der Unterstützung der Akteure und der Leitungskräfte für die Supervision besondere Aufgaben.

Strukturelle Veränderungen müssen in der Phase ihrer Implementierung von den Akteuren mit Leben gefüllt und getragen werden. Dazu gehört, einen Überblick über die häufig unübersichtlich gewordene Situation wiederzugewinnen sowie eine innere *aktive* Auseinandersetzung mit der Veränderung. Diese Orientierung im Ganzen und die persönliche Auseinandersetzung zu ermöglichen und abzusichern, Themen zu enttabuisieren, Probehandeln und das Entwickeln von Optionen zu ermöglichen – darin liegen wesentliche Aufgaben der Supervision innerhalb von Übergangsprozessen.

Supervision sorgt für

- · die Sicherung eines adäquaten Reflexionsrahmens,
- den Halt die Orientierung, den Überblick im Prozess als "Gegenmittel" und Alternative zu Furcht, Verunsicherung, Widerstand und Blockade,
- die Enttabuisierung, Klärung und Bearbeitung der begleitenden Konflikte,
- · die Ausdifferenzierung der verschiedenen Ebenen von Verände-

- rung: Person, Rolle, Aufgabe und Kompetenzen, Kooperationsflächen, Werte, Finanzen, Organisation (s. u.),
- die Klärung und Versprachlichung neuer Rollen, Aufgaben, Verantwortungs- und Kompetenzbereiche ("Rollenkostüme"; s. Kuchenbecker 2008), inklusive der damit einhergehenden neuen Kooperationsformen,
- ggf. die Krisenintervention, Akuthilfe, Stabilisierung, Unterstützung hin zu krisentauglicher Resilienz und Bewältigungskompetenzen,
- die Ausbalancierungen
 - von Tempo und Veränderungstiefe,
 - von Umorganisationsarbeit und "Regelarbeit" (bish. Kerngeschäft/Brotarbeit),- von Aktion/Veränderung/Handeln einerseits und Reflexion, Innehalten andererseits
 - von Identitätsbewahrung und Veränderung,
- die Hilfe bei der Einführung neuer Instrumente,
- die Wahrnehmung von Nahtstellen zwischen Supervision und Organisationsentwicklung, Integration innerhalb des gesamten "Beratungsdesigns".

Nur wenn ausreichend Kontextorientierung gewährleistet ist – wenn also der "Systemausschnitt", mit dem supervisorisch gearbeitet wird, nicht zu klein gewählt wurde –,wird Supervision zu guten Effekten führen. Zugleich ist es angesichts der skizzierten Komplexität von Bedeutung, Klarheit über die eigene Rolle und Position als Supervisor/in in Veränderungsprozessen und über die eigenen berufsspezifischen Kernkompetenzen mitzubringen.

"Alles Leben entsteht durch Streit." (Heraklit, um 500 v. Chr.)

Schwierigkeiten – der selbstverständliche Teil von Veränderungsprozessen

Systemveränderungen sind in aller Regel komplexer als ursprünglich beabsichtigt; sie tangieren – wie gezeigt wurde – unterschiedlichste Ebenen und erzeugen daher auch Widerstände bei den Beteiligten. Führungskräfte und professionelle Berater/-innen sollten daher in allen Phasen des Veränderungsprozesses Schwierigkeiten, Gegen-

kräfte und Konflikte – mehr als bisher – als selbstverständlichen Teil des Prozesses ansehen.

Ziel bleibt es dabei, die (subjektive) Furcht vor Veränderungsprozessen zu reduzieren und Veränderungen überschaubar zu machen. Es gilt nicht, Schwierigkeiten zu verhindern, sondern angemessene Formen anzubieten, um gemeinsam mit den Beteiligten zu verstehen, was auf welcher Ebene passiert und was zum Veränderungsprozess mit dazugehört. Nicht nur der praktischen Umsetzung, sondern auch der Reflexion muss daher ausreichend Raum gewährt werden.

Organisationen sind nachhaltig und ressourcenschonend veränderbar, wenn angestrebte Organisationsveränderungen für die Beteiligten SINNVOLL, NACHVOLLZIEHBAR und NOTWENDIG erscheinen und so schließlich von ihnen getragen werden.

Dazu trägt entscheidend bei:

- eine angemessene Partizipation,
- ein angemessenes Tempo (Zeit für persönliche Umstellungsprozesse),
- · eine faktische Einbeziehung ALLER Hierarchieebenen,
- eine regelmäßige Reflexion sowie Transparenz über die laufenden Prozesse,
- und schließlich eine ausreichende Spannungstoleranz und produktive Konfliktkompetenz der Führungskräfte.

Überblick bei Übergängen

Übergänge sind Phasen, in denen von bekanntem Gelände ins meist noch Unbekannte aufgebrochen werden muss oder kann. Unsicherheit, Neugier, Angst, Zuversicht, Aufregung, Widerstand, Konflikte, Besinnung auf das Alte, Auseinandersetzung mit dem Neuen – all das sind, in begrenztem oder großem Ausmaße, "Begleiter" des Prozesses.

Landkarten der Dynamik und der Gelände zu haben, ist sehr nützlich, um nicht im Nebel der Orientierungslosigkeit steckenzubleiben. Personen, die solche Passagen wohlbehalten durchlebt haben, Wegweiser lesen können und die Phasen von Konflikten, Erschöpfung, Sorgen, Trauer, Mut und Begeisterung kennen, können mit wachen Augen und klarem Blick stärkend auf dem Weg begleiten – in der Führungs- wie in der Beratungsrolle.

Literatur

- Blank, V. (2008): Zuviel ist zuviel. Grenzen der Organisationsveränderung, ihre Folgen und ein Lösungsansatz, in: Weiß, K. (Hg.): Die Dynamik knapper Ressourcen. Kassel
- Buer, F. (Hg.) (2001): Praxis der Psychodramatischen Supervision darin: Typische Handlungsmuster in Arbeitsorganisationen. Opladen
- Kuchenbecker, M. (2008): Alte Rollen neue Rollen. Supervision in Veränderungsprozessen, in: Weiß, K. (Hg.) (2008 a): Die Dynamik knapper Ressourcen– Handbuch für Führungskräfte, Supervisor(inn)en und Organisationsberater/-innen. Kassel
- Weiß, K. (2008 b): Qualität in der offenen Arbeit; Teamentwicklung in der offenen Arbeit, in: Gruber, R. / Siegel, B. (Hg.): Offene Arbeit in Kindergärten. Weimar; Berlin
- Weiß, K. (2008 c): Neue Besen alte Traditionen. Wie mit Personalfluktuation umgehen in: TPS 10/08 S.40–42
- Weiß, K. (2008 d): Orientierung Supervision und Coaching mit Gewerkschaftsmitarbeitenden, in: Supervision 1/2008, S. 25–30
- Weiß, K. (2006): Vom Aussteigen und Loslassen. Rituale in Übergängen Teamdynamik und Kontinuität bewusst gestalten, in: TPS, S. 5f.

Wie Teamarbeit gelingt

Zusammenfassung

In dem folgenden Beitrag wird zunächst auf einige Risiken hingewiesen, die die Teamarbeit gefährden oder sie sogar zum erliegen bringen können. Eine solche Risikoanalyse kann sich nicht auf die Unterscheidung von internen und externen Stressoren beschränken, sondern muss Faktoren auf den Ebenen Person, Privatleben, Zielgruppenbezug, Teamkommunikation, Vorgesetztenfunktion sowie Institution und Gesellschaft in Betracht ziehen. Auf eben diesen Ebenen sind aber auch fördernde, klärende und kompetenzerweiternde Maßnahmen zu ergreifen, die zur Bewahrung und Steigerung der Qualität von Teamarbeit geeignet sind. Von Letzerem insbesondere handelt der folgende Artikel.

Einführung

Zum Thema "gelingende Teamarbeit" gibt es so vielfältige Zugänge, dass wir uns zunächst fragen müssen, was wir uns unter dem Gelingen oder dem Erfolg von Teamarbeit vorstellen wollen und welche Kriterien wir dabei anlegen.

Als herkömmliche Kriterien gelten zunächst das Arbeitsergebnis und die Arbeitsqualität – beide werden am Arbeitsaufwand gemessen und mit Arbeitszufriedenheit und der Qualität der Zusammenarbeit in Verbindung gebracht. Ich selbst habe an anderer Stelle für "ausgebrannte Teams" vier Gruppen von Merkmalen dargestellt, die Fehlentwicklungen und das Scheitern von Teams charakterisieren: 1. chronische Erschöpfungsgefühle; 2. gravierende Leistungseinbußen; 3. die Entfremdung gegenüber der Arbeit, den Zielgruppen, den Kolleg(inn)en sowie der eigenen Organisation und der Branche; 4. der Verlust der Teamkohäsion (Fengler 2011). Im Einzelnen müssen wir damit rechnen, dass die Teamarbeit vielen Risiken und Belastungen ausgesetzt ist, die auf mehreren Ebenen liegen: Person, Privatleben, Zielgruppenbezug, Teamkommunikation und weitere -merkmale, Vorgesetztenfunktion sowie Institution und Gesellschaft. Als Beispiele für solche Risiken kommen etwa in Frage: Schlechte Arbeitsorganisation und Ausstieg aus dem Grundkonsens des Teams, reale private Sorgen und eine Dauerdiskrepanz zwischen Pflicht und Neigung, Kommunikationssbarrieren gegenüber der Zielgruppe und der Zwang zur Massenabfertigung, Einzelkämpfer-Existenzen und Mobbing, inkompetentes Vorgesetztenverhalten und unsinnige Leistungsvorgaben.

1. Entwicklung und Förderung der Teamarbeit

Die Teamarbeit kann in vielfältiger Weise unterstützt werden. Dabei lassen sich sechs Ebenen unterscheiden, auf denen teamfördernde Maßnahmen ergriffen werden können. In diesem Zusammenhang hat es sich für mich als hilfreich erwiesen, als Bezugspunkte solcher Interventionen das Konzept der Salutogenese, Gedanken aus der Positiven Psychologie sowie die Merkmale der Achtsamkeit und Resilienz zu wählen (Anderssen-Reusster 2007). Auf diese Weise kann jede Maßnahme zu Teamförderung in ihrer Wirkung daran gemessen werden, ob sie z. B. im Sinne der Salutogenese zur Verstehbarkeit, Gestaltungsfreiheit und Sinnbindung des eigenen Tuns im Kontext eines prosozialen Rahmens beiträgt.

1.1 Erste Ebene der Teamförderung: der einzelnen Mitarbeiter

Jede/r Mitarbeiter/-in hat die Möglichkeit, auf je individuelle Weise zur Teamleistung beizutragen. Dies geschieht zum Beispiel dadurch, dass jemand die ihm übertragenen Aufgaben mit Blick auf Komplexität, Schwierigkeit und Zeitbedarf einschätzt, um Prioritätensetzung des Vorgesetzten bittet, notwendige Unterstützung anfordert und etwaige Verzögerungen frühzeitig meldet. In den Verwaltungen gibt es die Verpflichtung zur "Überlastungsanzeige". Dies ist ein sinnvolles Feedback seitens der Mitarbeiter/-innen, von dem aber nicht immer Gebrauch gemacht wird, weil manche Sanktionen daraufhin befürchten.

Weitere Maßnahmen der Mitarbeiter/-innen zur Teamförderung können sein:

- Mitarbeiter/-innen können durch kontinuierliche Fortbildung, die Entwicklung selbst gewählter Expertise in Teilgebieten ihres Arbeitsfeldes und durch interne Wissensweitergabe zur Kompetenz des Teams beitragen.
- Einzelsupervision vermag ein gleichbleibend hohes Niveau von Leistung und Zusammenarbeit zu sichern.
- Eine frühzeitige Klärung der Berufswahl-Motive schützt vor späteren Enttäuschungen, wenn das Arbeitsleben sich als anders erweist, als es in Berufsbeschreibungen dargestellt wurde.
- Die Überprüfung der ursprünglichen Berufswahl durch ein Life-Planning, u. U. verbunden mit Neuorientierung und ggf. Neuentscheidung schützt die einzelnen Mitarbeiter/-innen und das Team vor Motivationsverlust und innerer Kündigung.

1.2 Zweite Ebene der Teamförderung: der private Lebenskontext

Das Privatleben wird von vielen Menschen als schützender Gegenpol zum Arbeitsleben betrachtet; beide sind aber miteinander verbunden und vernetzt und nehmen aufeinander Einfluss. Dies sei an drei Aspekten verdeutlicht:

- Überstunden werden in vielen Organisationen geschätzt. Dem steht, wenn nicht ein Arbeitsplatzverlust droht, die Möglichkeit der Mitarbeiter/-innen gegenüber, ihr Privatleben in Quantität und Qualität klar vom Arbeitsleben abzugrenzen.
- Berufliche Konflikte werden im privaten Kontext oft entdramatisiert und relativiert und erfahren praktikable Lösungsimpulse,

- die der Arbeitskontext selbst nicht hervorzubringen vermag.
- Teilzeitstellen ermöglichen es Mitarbeiter/-innen, ihr Arbeitsleben relativ gut mit ihren privaten Bedürfnissen, Verpflichtungen und Herausforderungen in Einklang zu bringen.

1.3 Dritte Ebene der Teamförderung: die Zielgruppen der Teamarbeit

Die Zielgruppen der Teamarbeit können sowohl als Stressoren für das Team in Erscheinung treten als auch der Teamarbeit förderlich sein.

Natürlich ist es wünschenswert, dass Neulinge im Team nicht einen Praxisschock erleiden, sondern in Etappen an die Besonderheiten der Zielgruppen herangeführt werden, d. h. zunächst leichtere Aufgaben übernehmen, darüber beraten werden und auf diese Weise den Zielgruppen Schritt für Schritt näherkommen. Falls das Team ihren Zielgruppen gegenüber eine stressbegründete feindselige Einstellung entwickelt hat, sollte eine Rehumanisierung dieser Zielgruppen eingeleitet werden, d. h. zunächst die Selbstwahrnehmung der Feindseligkeit und Entwertung, die sich gegenüber der Zielgruppe entwickelt hat, und mit ihr die Rückkehr zu einer respektvollen, würdigenden Haltung der Zielgruppe gegenüber . Dabei gilt es zunächst, feindselige Bemerkungen, Witze und Schilderungen von negativ verlaufenen Begegnungen zu registrieren, bewusst zu machen und Schritt für Schritt durch positiv gefärbte, respektvolle Äußerungen zu ersetzen.

In Teams, die in Kontakt mit ihren Zielgruppen wenige Erfolge und viele Misserfolge erleben, ist es wichtig, kleine Erfolge im Gespräch, also als mitteilenswert zu würdigen. Wenn der Erfolg des Bemühens in jedem Einzelfall ungewiss ist – z. B. im Umgang mit schwerstkranken, uneinsichtigen oder beratungsresistenten Personen, aber auch im Kontext von Kauf und Verkauf mit unberechenbaren Geschäftspartnern und einem nur leidlich durch Qualität gekennzeichneten Produkt –, so ist es notwendig sich mit diesem Missstand, wenn er dann nicht zu ändern ist, auszusöhnen. Die Äußerung des amerikanischen Psychotherapeuten Steve de Shazer (1940–2005) – "shit happens" – führt oft zu einem befreienden Lachen. Denn alle Kolle-

ginnen und Kollegen haben dies ab und zu schon gedacht, es dann aber immer wieder aus dem Blick verloren.

1.4 Vierte Ebene der Teamförderung: das Team selbst

Das Team als Ganzes ist natürlich eine wichtige Instanz zur Förderung und Sicherung der Teamarbeit. Es hat eine gemeinsame Geschichte, hat hoffentlich aus Fehlern gelernt und kennt die Stärken wie auch die Unzulänglichkeiten der einzelnen Teammitglieder. Die Dienstwege sind meist kurz. Die Verständigung kann rasch gelingen. Nähe und Vertrautheit erleichtern die Beilegung von Konflikten.

Zur guten Qualität von Teamarbeit kann u. a. beitragen:

- interne Teamfortbildung hierbei werden für neue Aufgaben neue Lösungen vermittelt und alle Teammitglieder verfügen danach über einen vergleichbaren Kenntnisstand.
- Der Konsens über Arbeitstechniken und Zeitmanagement erleichtert die interne Kommunikation.
- Wenn Vorgesetzte schwer erreichbar sind, was in Zeiten den Lean Management oft der Fall ist, können Stellvertreter vor Ort wie auch informelle Stellvertreter für hinreichende Struktur und rasche Entscheidungsfindung sorgen.

Das Risiko der zu Beginn als Merkmal ausgebrannter Teams genannten Kohäsionsminderung kann im Team selbst am besten behoben werden – z. B. durch Erfahrungen von Hilfsbereitschaft, wechselseitiger Solidarität und erlebter Zuverlässigkeit. Sollte zwischen zwei Teams einmal die Kommunikation weitgehend zusammengebrochen sein, so kann auch eine Interteam-Mediation zur Besserung der Verhältnisse beitragen.

1.5 Fünfte Ebene der Teamförderung: Vorgesetzte

In Organisationen wird immer wieder gern der Satz zitiert: "Der Fisch stinkt vom Kopf her." Nun ist dies gewiss nur ein Teil der Wahrheit, denn der Fisch kann überall stinken; aber dem/der Vorgesetzten fällt für die Förderung der Teamarbeit die zentrale Ver-

pflichtung zu. Als Beispiele solcherart Förderung können genannt werden:

- Vorgesetzte können ihre Autorität darauf beschränken, Fachlichkeit und Weisungsbefugnis funktional einzusetzen und, je nach Kompetenz der Mitarbeiter, Freiräume für die Gestaltung der Aufgaben zur Verfügung stellen.
- Wo täglich viele neue Informationen fließen und häufige Umstrukturierungen die Regel sind, können Vorgesetzte Gesprächsrunden etablieren, die in gestraffter Form Informationen geben und in knappen Frage-Antwort-Sequenzen Unklarheiten beseitigen.
- Teamleistungen sollten in der Öffentlichkeit als Teamleistungen markiert und von Vorgesetzten mit Anerkennung versehen werden.
- Eine aktive kollegiale Feedback-Praxis im Team ist günstiger als die schwäbische Regel: "Nicht geschimpft ist genug gelobt".
- Mitarbeiter/-innen schätzen es, wenn Vorgesetzte uneigennützig deren Karrierewünsche fördern, selbst wenn der Weggang eines Mitarbeiters bzw. einer Mitarbeiterin einen Verlust für das Team und die Organisation darstellt.
- Vorgesetzte können dazu beitragen, dass eine Organisationskultur der Hektik durch "Inseln" begrenzter Phasen der Entschleunigung ergänzt werden.

Sechste Ebene der Teamförderung: Institution und Gesellschaft

Jedes Team wird u. a. durch Institutions- und Gesellschaftsfaktoren beeinflusst, auf die es selbst nur sehr wenig Einfluss hat, die sich aber als stark verhaltenssteuernd erweisen. Auch hierfür einige Beispiele:

- Auf Institutionsebene wird der allgemeine Umgangsstil geprägt
 z. B. im "Sie" oder "Du" oder in der Verpflichtung (!), die Vornamen zu benutzen.
- Kompetente dienstliche Gesprächspartner und Richtlinien gewährleisten in entsprechenden Problemsituationen eine Gleichbehandlung, z. B. durch eine Suchtrichtlinie, eine Mobbingrichtlinie oder die Anwendung des "Hamburger Modells" (Gemeinsamer

Bundesausschuss 2006), in dem nach einer längeren Erkrankung des Mitarbeiters die stufenweise Wiedereingliederung (2, 4, 6, 8 Stunden Arbeit pro Tag) geregelt ist

- Auch die Institution kann sich an der Karriereunterstützung für Mitarbeiter beteiligen, z. B. durch Kadergruppen, regelmäßiges 360-Grad-Feedback und interne Assessment-Center.
- Ermöglichte und praktizierte, also lebendige Mitbestimmung wird von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gewürdigt.
- Die begründete Möglichkeit zur Identifikation mit der Organisation stellt für beide Seiten Mitarbeiter/-innen wie Träger bzw.
 Institution/Organisation eine tägliche Gratifikation dar.

2. Teams ganz anders - virtuelle Teams

Vieles, was ich über die gelingende Teamarbeit geschrieben habe, stellt sich in virtuellen Teams ganz anders dar. Hier fehlen die Präsenz und der lebendige Blickkontakt, die fast die gesamte analoge Signalgebung ausmachen, das Plaudern in den Pausen, die kleinen wechselseitigen Sympathiebekundungen. Wir machen uns von der anderen Person vielleicht ein ganz unrealistisches Bild und setzen Gemeinsamkeiten voraus, die keineswegs gegeben sind. Demgegenüber stehen ausgeprägte Konzentration, Disziplin im Nacheinander-Sprechen, ein starkes Überwiegen der Inhaltsebene und der Effektivitätsgesichtspunkt ganz im Vordergrund: Haben Video- und Telefonkonferenzen zu dem Ergebnis geführt, das wir uns von ihr versprochen haben? Manche dieser Defizite lassen sich durch eine geschickte Moderation mildern und ausgleichen - dennoch wird diesen Medien auch weiterhin eine gewisse Künstlichkeit der Kommunikation anhaften. Die nachfolgenden Beratungsformate müssen daher für diese Teams in besonderer Weise weiterentwickelt werden.

3. Beratungsformate für Teams

Alle im 2. Abschnitt dieses Beitrags genannten Maßnahmen zur Förderung der Teamarbeit sollen in erster Linie von den betreffenden Personen und anderen Subsystemen selbst übernommen werden.

Es zeigt sich aber, dass diese Art von Selbsthilfe in manchen Teams nicht gelingt. Für solche Fälle haben sich verschiedene Beratungsformen als geeignet erwiesen, um Teams zu begleiten und eine Verbesserung der Teamleistung zu erreichen.

3.1 Teamberatung

Teamberatung bezeichnet eine Vielfalt von Maßnahmen der Klärungshilfe, die sich an Teams richten, in Teams durchgeführt werden und der Leistungsfähigkeit von Teams dienen. Teamberatung ist also

- 1. Beratung von Teams im Hinblick auf jedes beliebige Thema und
- Beratung von Teams im Hinblick auf ihre interne und externe Kommunikation.

Die Teamberatung kann als Oberbegriff für diverse Beratungsformate in Teams verstanden werden (Fengler 2006).

3.2 Teamsupervision

Supervision ist die Beratung von Einzelpersonen, Teams, Gruppen und Institutionen in beruflichen Fragen, die durch die jeweilige Zielgruppe selbst nicht zufriedenstellend beantwortet werden können. Supervision geht auf zwei Quellen zurück:

Der Supervisor/die Supervisorin ist stets Gast in dem System, das er/sie berät. Er/sie hat einen Kontrakt mit dem Auftraggeber, der Leitung, ist zur Verschwiegenheit über Prozesse innerhalb der Supervision verpflichtet und zu einem zieloffenen Handeln befugt. Er/sie verhält sich allparteilich. Supervision dient der Entlastung, der Selbstklärung, der Steigerung von Handlungskompetenz und Qualität in der Arbeit. Er/sie vereinbart mit dem Team und der Leitung eine Rückmeldung über strukturelle Themen.

Die Teamsupervision richtet sich, wie der Name bereits besagt, an Teams. Hier wird an Fällen, Kundenkontakten und Handlungsoptionen gearbeitet, aber auch an Struktur-, Kommunikations- und Kooperationsfragen im Team.

3.3 Teamcoaching

Das Teamcoaching ist mit der Teamsupervision verwandt. Es wird vor allem in Kontexten der Industrie, der Verwaltung und der Dienstleistungen angefragt. Im Teamcoaching geht es, deutlicher als in manchen Teamsupervisionen, vermehrt um die Themen Macht, Konkurrenz und Karriere. Es kommen zahlreiche Diagnostik- und Beratungsinstrumente zur Anwendung, die in der Teamsupervision keine Rolle spielen.

3.4 Teamentwicklung

Teamentwicklung bezeichnet langfristige Beratungs- und Klärungsprozesse, in deren Verlauf Teams

- · eine Entwicklung oder Neukalibrierung anstreben,
- · sich neue Ziele und Aufgaben vornehmen,
- neue Funktionen formulieren und zuordnen,
- ein Profil entwickeln,
- neue Ressourcen und Verantwortlichkeiten entwickeln,
- · die Arbeitsorganisation überprüfen und anpassen,
- intern und extern adäquate Antworten suchen,
- dysfunktionale frühere Lösungsmuster verabschieden,
- sich f
 ür Zukunftsanforderungen wappnen,
- ihre Existenz für die bevorstehenden Jahre sichern,
- einen aktuellen Sinn-Kontext etablieren und, keineswegs zuletzt,
- sich selbst als Team einer grundlegenden Revision unterziehen.

Empfehlungen für Teams, für Leitungen und für Beratungen

Teams haben, wie die sozialpsychologischen Forschung über Jahrzehnte hinweg überzeugend belegt hat, eine hohe synergetische Leistungskompetenz. Sie sind aber, wie alle biologischen und sozialen Organismen, anfällig für Störungen und Scheitern. Es kommt darauf an, dass jedes Mitglied außer der Arbeitserledigung auch eine Monitoringfunktion für das Team übernimmt und beginnende

Nachlässigkeiten in Kommunikation und Zusammenarbeit rasch benennt. In diesem Fall haben Selbstreparaturkompetenz des Teams wie auch professionelle Unterstützung eine gute Chance, einer Fehlentwicklung im Team rasch entgegenzuwirken.

Literatur

Anderssen-Reuster, U. (2007): Achtsamkeit in Psychotherapie und Psychosomatik. Haltung und Methode. Stuttgart

Auhagen, A.E. (Hg.) (2008): Positive Psychologie. Weinheim; Basel

Fengler, J. (1996): Konkurrenz und Kooperation in Gruppe, Team und Partnerschaft. München

ders.: (2006): Teamberatung, in: Steinebach, Christoph (Hg.): Handbuch Psychologische Beratung, S. 284–292. Stuttgart

ders.: (2008): Helfen macht müde. Stuttgart

Fengler, J./Sanz, A. (Hg.) (2011): Ausgebrannte Teams. Stuttgart

Petersen, T.J./Watermann, R.H. jun. (2009): Auf der Suche nach Spitzenleistungen: Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann. Frankfurt/M.

Simon, W. (2004): Der große Methodenkoffer. Führung und Zusammenarbeit. Offenbach, 2. Auflage

Yalom, I.D. (1989): Theorie und Praxis der Gruppenpsychotherapie. Ein Lehrbuch. München.

Parallelprozesse: Organisationsentwicklung und Supervision/Coaching – Bedingungen für produktive und nachhaltige Entwicklung

Zusammenfassung

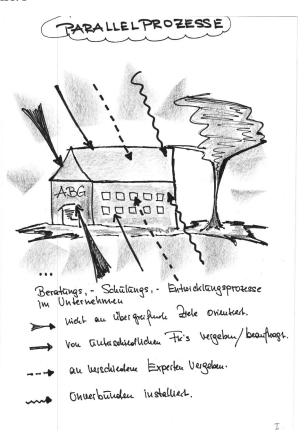
Der vorliegende Artikel reflektiert das Phänomen der Parallelbeauftragungen in Unternehmen/Organisationen anhand folgender Fragestellungen:

Wie entstehen Parallelprozesse als unverbundene Beauftragungen in einem System und mit welchen negativen Auswirkungen auf Qualität und Zeitökonomie von Beratung ist zu rechnen? Welche Anforderungen stellen komplexe Beauftragungen an die Person des Auftragnehmers – vor allem: Wie gestalten sich professionelle Prozesse der Rollenklärung zwischen internen und externen Beratungssystemen und welche internen Rollenklärungen ergeben sich für die Person des/der externen Beraters/Beraterin? Der Artikel möchte den Blick schärfen für mögliche Verwicklungen, die aus unwillkürlichen, nicht geplanten Parallelprozessen entstehen.

Einführung

In den zunehmend komplexeren Strukturen von Organisationen und Unternehmen heute wird Beratung nicht nur inhaltlich anspruchsvoller, sondern erfordert auch erhöhte Aufmerksamkeit an die Auftragsklärung und das umfassende Know-how im internen und externen Beratungsmanagement. Die Zeiten, in denen galt: "Berater/-innen bedienen jeweils separate Beratungsformate", scheinen längst überholt. Aktuell greift jede beratende Intervention in die eng verzahnten Geschäftsfelder und Zielgruppen einer Organisation und zeigen Auswirkungen auf das große Spektrum vorhandener Beratungsformate. Hier heißt es "cool bleiben" und aktiv die Auswirkungen der eigenen Intervention vorwegnehmen, d. h. ordnen, zuweisen und bereits in der Auftragsklärung den Fallen möglicher Parallelprozesse von Beratung im "Dschungel" der Auftragsnetze entgegenwirken.

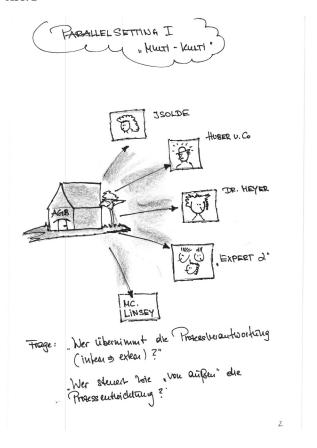
Abb. 1



Verschiedene Settings von Parallelprozessen

Mit der zunehmenden Komplexität der Beratungsaufträge wächst die Wahrscheinlichkeit, dass mehrere Berater(teams) mit unterschiedlichen und ähnlichen Aufträgen in einem Unternehmen tätig sind. Wir sprechen von Parallelprozessen, wenn – im ungünstigen Fall – die Beraterteams "blind" nebeneinander arbeiten und – im schlechtesten Fall – unverbunden die gleiche Zielsetzung verfolgen. Parallel aufgesetzte Prozesse in Unternehmen schließen alle gängigen Formate der Personal- und Organisationsentwicklung mit ein.

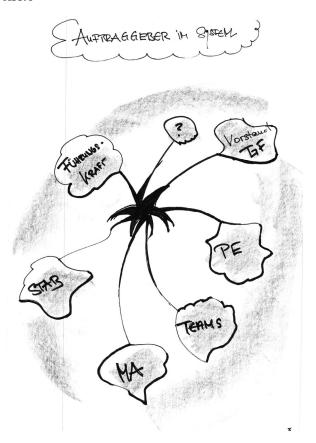
Abb. 2



1. Parallele externe Beraterteams im Unternehmen

In jedem Unternehmen sind unterschiedliche Auftragsebenen wirksam, die offiziell oder auch inoffiziell für die Beauftragung verschiedener Qualifizierungen wie Supervision, Coaching, Organisationsentwicklung, Fortbildung und Training zuständig sind. Im schlechtesten Fall operieren verschiedene Auftraggeber unabhängig voneinander – und da sie unterschiedliche Drähte zu externe Beratersystemen pflegen, holen sie verschiedene Systeme in die Organisation.

Abb. 3



Es gibt Auftraggeber (Geschäftsführung, Führungskräfte mit Budget), die aus der Hierarchie heraus Beratungsaufträge vergeben und aus einem aktuelle Bedarf heraus aktiv werden. Führungskräfte, die mit dem/der einen oder anderen externen Berater/-in gut zusammengearbeitet haben, holen sich mit Vorliebe ihnen bereits vertraute Personen in die Organisation. Sie agieren unverbunden im System und nicht in Koordination mit den Personalabteilungen.

Eine Ursache für die unverbundene Beauftragung ist die Parallelstruktur in den Organisationen. Krankenhäuser zum Beispiel sind in den meisten Fällen als dreigliedriges System von "Säulen" – Medizin, Verwaltung, Pflege – aufgestellt. Die gemeinsame Schnittstelle ist das Direktorium an der Spitze der Organisation. In der Beauftragung von Qualifizierungs- und Beratungsprozessen sind die Säulen autark. Jede Säule für sich wird von einer zuständigen Personalstelle bewirtschaftet und unterhalb des Direktoriums ist die Kommunikationsstruktur (häufig) nicht mehr verzahnt. Über den Säulen existiert keine übergeordnete Koordinationsstelle für die Beauftragung von Schulung und Beratung.

Eine solche Struktur macht es möglich, dass die Themen "Führen und Management", "Teamentwicklung" und "Organisationsentwicklung" parallel in jeder Säule beauftragt wird – und zwar von sehr unterschiedlich aufgestellten Beraterteams bzw. -firmen. Dies ist der Boden, auf dem sich das Symptom "Beraterchaos" mit all seinen negativen Folgen für Auftraggeber und Auftragnehmer entwickelt und ausbreitet.

Das sei an einem Beispiel erläutert:

In einem extremen, aber gewiss nicht seltenen Bespiel für ein solches Beraterchaos wurde in einer Großklinik auf Leitungsebene (Geschäftsführung, Pflege- und ärztlicher Direktor) ein Leitbildprozess mit allen Führungskräften aus den verschiedenen Fachdisziplinen angesetzt und eine externe Beratungsfirma entsprechend beauftragt. Das Leitungsgremium hatte in vorbildlicher Weise die Autonomie der einzelnen Säulenüberwunden und eine gemeinsame Plattform für interdisziplinär organisierte Organisationsentwicklung geschaffen.

Zeitgleich und parallel zur Leitbildmaßnahme wurde von Seiten des Trägers ein sehr breit angelegtes und über verschiedene Häuser ausgerichtetes Führungskräfte-Entwicklungsprogramm mit strategischer Ausrichtung gestartet, das nach Bekanntgabe von der Klinikdirektion nicht mehr zu stoppen, geschweige denn in Auswahl und Ausführung zu beeinflussen war. Das Chaos für die Teilnehmer zeigte sich nicht nur in Form einer inhaltlichen Verwirrung; in der Qualifizierung wurden Konzepte und Instrumente vorgegeben, die der Strategieentwicklung in den Workshops zur Leitbildentwicklung widersprachen. Auch organisatorisch waren die verschiedenen Veranstaltungen unverbunden, sodass sich die über zwei Jahre anberaumten Seminartermine mit den Leitbildterminen überschnitten.

In einem dritten unverbundenen Prozess waren Teile der Ärzteschaft und der Pflegedienstleitung in einem Bausanierungsprojekt involviert, in dem nicht nur Neuerungen der Architektur, sondern auch neue Strukturen für die Organisation diskutiert wurden.

Damit kollidierten hier drei Interventionen aus drei verschiedenen Organisationsebenen mit kontroverser strategischer Ausrichtung.

In großen Einrichtungen (insbesondere in solchen der öffentlichen Hand) finden wir immer wieder Organisationsstrukturen vor, die in ihrer Komplexität und Starre die Ausbreitung von der Parallelprozessen begünstigen. Einen weiteren Nährboden dafür bieten Unternehmen und Institutionen, die unter Veränderungsdruck stehen und – häufig unter "Stress" – eine oder mehrere Umstrukturierungen vornehmen. Als Beschleunigungskräfte wirken in dieser Situation schlechte Zahlen, Marktdruck oder Existenzkrisen. Druck begünstigt die Suche nach schnellen Lösungen von außen und erschweren die Entwicklung einer gut koordinierten Strategie für externe Beratungsaufträge. Nicht zuletzt sind "Koordination und Absprachen" für gestresste Organisationen mit eskalierten Konflikten im Innern fern des Machbaren.

Letztendlich spielt hier die Professionalität der Beraterteams eine besondere Rolle. Eine von Beraterseite nicht durchgeführte Abfrage der bestehenden Beratungsprozesse in der Organisation stellt insofern ein Versäumnis dar. Fragen wie: "Wo stehen sie gerade?" "Wer beauftragt wo und wen in diesem Unternehmen?" "Wer operiert noch im System?" "Wo finden sich parallele Strukturen in der Gesamtarchitektur?" "Welche Ebene ist in Bezug auf das Qualifizierungsziel involviert und muss mit einbezogen werden?" … sind Beispiele, die eine aktive Vorgehensweise auf Seiten der Berater/-innen demonstrieren.

Im Umgang mit Parallelphänomenen müssen wir uns als Berater/innen ein bisschen an die eigene Nase fassen und bestimmte "sozialisierte" Haltungen wie

- ich bin alleine im Unternehmen,
- das oberste Gebot der Beratung ist Verschwiegenheit,
- Parallelberater sind Konkurrenten

über Bord werfen und einer größtmöglichen Transparenz Platz machen.

In der heutigen Zeit können Berater/-innen in komplexen Systemen davon ausgehen, dass sie nicht allein "unterwegs" sind, sondern Teile eines Beraterpuzzles darstellen, das je nach Kultur und Struktur des Hauses transparent oder verdeckt aktiv ist. Die alte Kultur der "vertrauensvollen" Beauftragung mit dem Anspruch an Intimität und Unwissenheit sind im Begriff sich aufzulösen und geben den Raum frei für eine aktiv geführte Auftragsklärung, die die Gesamtarchitektur der Organisation im Auge hat und parallele Beratungsprozesse aufdeckt und nach Möglichkeit vernetzt. Hier ist die Auftragsklärung wichtigster Teil des Gesamtprozesses – und, streng genommen, ist bei jeder Beauftragung die Brille des "Organisationsentwicklers" gefragt.

Auf diese Weise wird aus dem Auftrag zum Einzelcoaching ein Teil der Organisationsentwicklung großer Systeme. Dazu gehört ggf. auch der Austausch von Dokumenten zwischen den Berater(inne)n.

Paralleles Beraten und Schulen wird verhindert, wenn – koordiniert durch die Personalabteilung – Kursmaterialien und Abläufe stärker als in der bisher gängigen Praxis in den Austausch gelangen.

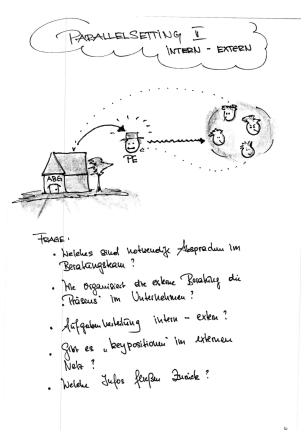
2. Parallelprozesse Intern - Extern

Ein anderes Setting paralleler Beratungsprozesse manifestiert sich in der schlechten Koordination interner Personalentwickler/-innen und externer Beraterteams (Abb. 4).

Der Einsatz von internen Berater(inne)n in der Organisation hat sich in den letzten Jahren sehr (zum Vorteil) verändert: Größere Unternehmen nehmen verstärkt das eigene Beraterpotential in Anspruch, um klassische Formate der Personalentwicklung (PE) abzudecken: Fachliche und außerfachliche Fortbildungen, Strategie-

workshops, Symposien zu aktuellen Fragen, Führungskräfteentwicklung, Coaching – um nur einige zu nennen. Einstige Hoheitsgebiete der externen Kräfte schrumpfen. In Unternehmen mit einer ausgebauten Personalentwicklung sind die Einsätze wohl überlegt: "Wozu benötigen wir interne Trainer/-innen und Berater/-innen und für welche speziellen Aufträge laden wir externe ein?

Abb. 4



In der Umstellungsphase von externer zu interner Beauftragung wurden beide Berufsgruppen gern gemeinsam auf Beratungsprojekte angesetzt. Externe Kräfte übernahmen Fortbildungsaufträge, die von internen begleitet wurden, um sie im Anschluss nach und nach zu übernehmen. Die Systeme gerieten in Konkurrenz zueinander. Das hat die Zusammenarbeit der Gruppen nicht sonderlich gefördert und Diskussionen über Wertigkeit entzündeten sich an Fragen wie: "Wer sind denn jetzt eigentlich die tatsächlichen Berater/-innen – die Internen, die das ganze interne Know-how mitbringen oder die Externen, die in ihren Rollen unabhängig sind und den Blick von außen liefern?"

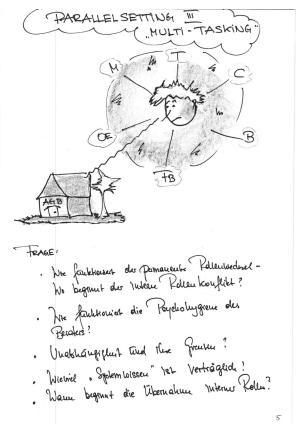
Dabei sind Fragen dieser Art heute überholt -denn: In einem gelingenden Tandem zwischen "extern" und "intern" sind Parallelprozesse unmöglich: In der Regel halten interne Berater/-innen und Fortbilder/-innen die Struktur für aufsetzte, externe Fortbildungs- und Beratungsmaßnahmen. Sie übernehmen die Managementrollen für große Projekte und informieren die Hierarchien über Ziel und Ergebnis von PE-Maßnahmen. Im guten Zusammenspiel von "intern" und "extern" halten die internen Berater/-innen die Verschaltung mit Entscheider(inne)n im Unternehmen aufrecht. Sie informieren über geplante Prozesse und integrieren Hierarchien, um die Akzeptanz von Fortbildung und Coaching zu stärken bzw. die Umsetzung von Qualifikationsmaßnahmen zu erleichtern. Externe Berater/innen sind gegenüber den internen Personalentwickler(inne)n in einer Servicefunktion. Sie "beliefern" die Unternehmen mit frischem Know-how in Sachen Schulung ("Was gibt es Neues?") und stehen für personenbezogene Coachings/Supervisionen, hierarchieübergreifende Beratungen und immer häufiger für Konfliktmoderation und Mediation zur Verfügung.

Neben diesem Ideal verlaufen die Kooperationen zwischen "intern" und "extern" in vielen Organisationen immer noch sehr steif und werden durch die oben beschriebenen Klischees erschwert. Ich vertrete die Ansicht, dass die Verantwortung der Intern-extern-Rollenklärung zum großen Teil bei den externen Kräften liegt und zur professionellen Auftragsklärung unbedingt dazugehört.

3. Multitasking bei knappen Ressourcen

Ein weiteres Erscheinungsbild von Parallelprozessen: Ein(e) Berater/in wird für verschiedene Settings und von unterschiedlichen Auftragsgebern in einer Organisation angefragt, um ganz unterschiedliche Fortbildungs- und Beratungsthemen anzubieten (Abb. 5).

Abb. 5

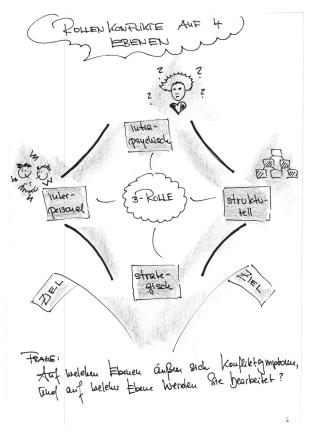


So gehen vor allem kleinere oder auch in finanziell schwache Unternehmen vielfach vor. Der Auftraggeber hat mit einem Beraterteam gute Erfahrungen gemacht und beauftragt es daher mit sehr unterschiedlichen Formaten für sein Unternehmen. In vielen Unternehmen ist das "Multitasking" selbstverständlich. Dazu ein Bespiel: Die Beauftragungen für Einzelcoaching und Teamentwicklung weiten sich oftmals zu PE- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen

aus, weil neue Bedarfe sichtbar werden und der/die Berater/-in das volle Vertrauen des Auftraggebers genießt.

Das ist gut für die Auftragslage externer Berater/-innen; allerdings müssen sie aufpassen, das der ständige Auftrags- und Rollenwechsel innerhalb des Unternehmens zu bewältigen bleibt. Ich spreche hier von ParaIlelprozessen, die intern zu "managen" sind.

Abb. 6



Wenn das Rad sich zu schnell dreht, mutiert die beratende oder schulende Person zum "Mädchen für alles" und im Extremfall geht sie an sechs Tagen in der Woche in dasselbe Unternehmen – nur in

immer unterschiedlichen Rollen. Wie lange aber kann die externe Person die komplexe Rollenanforderung managen, die Prozesse getrennt halten und den Blick für Auftragsverwicklungen immer wieder neu schärfen? Ohne sorgfältige psychohygienische Pflege und Hilfen zur Selbstreflexion sind diese Multitasking-Jobs nicht zu bewältigen. Mit dem Verlust der Unabhängigkeit und der Rollenflexibilität in Parallelbeauftragungen ist das Ende der professionellen Beratung abzusehen. Es ist nichts Neues, wenn ich behaupte, dass jede/r Trainer/-in und Berater/-in tagtäglich einer Vielzahl interner und externer Rollenkonflikte ausgesetzt ist – und je mehr Rollenformate besetzt werden, umso größer ist die Gefahr der Verstrickung (Abb. 6).

Auswirkungen auf die Organisation und die Berater/-innen (Konflikte)

Wie lassen sich die Folgen des "internen Beraterchaos" vermeiden? Selbstverständlich spielen hier die Maßnahmen zur Psychohygiene seitens der Berater/-innen eine zentrale Rolle. Ungeklärte Fragen von Loyalität, Sinnhaftigkeit und persönlicher Rollendefinition sind Nährboden für intrapsychische Rollenkonflikte, die im Zuge sorgsamer Intervision und Selbstreflexion zu klären sind.

Zusammengefasst: Parallelprozesse treten in ganz unterschiedlichen Formen und Konstellationen auf und gehören zum Alltag von Berater(inne)n. Der professionelle Umgang mit externen und internen Parallelprozessen erscheint mir daher als besondere Herausforderung.

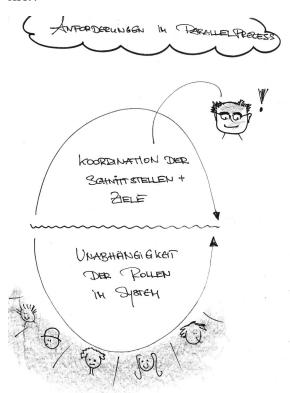
Ein "Präventivprogramm" setzt an der fortlaufenden Auftragsklärung an, die nach jedem Prozess von Neuem stattfindet und die Berater/-innen zu aufmerksamen Architekten der Beratungs- und Schulungsprozesse macht und sie eng an die Schaltstellen des Unternehmens bindet – ohne die eigene Unabhängigkeit preiszugeben.

Das erfordert von aktiven Berater(inne)n schon vor –und immer auch während – der ersten Auftragsklärung einen großen Forschergeist und Wissensdurst im Bezug auf das Unternehmen und den engagierten Einsatz für die Erfassung der Gesamtarchitektur des Unternehmens (Studium des Organigramms, des Internetauftritts, Betriebsbesichtigung usw.). Und es bedeutet im Extremfall einen

Paradigmenwechsel vorzunehmen und die "Neutralität" der Beraterperson neu zu definieren.

Professionelle Beratung funktioniert in komplexen Systemen nach der Formel: Maximales Know-how über interne Strukturen, Kulturen und Beraterressourcen – bei gleichzeitiger Unabhängigkeit in der Anwendung von Methoden und Feedbackqualität (Abb. 7). Ein professioneller Spagat, wie es aussieht – der zudem eine zunehmende Bereitstellung zeitlicher und materieller Ressourcen auf Seiten der Berater/-innen voraussetzt (die nicht immer im Verhältnis zum finanziellen Ausgleich stehen).

Abb. 7



Neben dem notwenigen Wissenscontainer auf Seiten der Berater/-innen spielt Rollenklarheit auf Seiten des Auftraggebers eine mindestens ebenso wichtige Rolle: Es ist nicht immer selbstverständlich, dass sich die Führungskräfte im Unternehmen verantwortlich fühlen für die Strukturierung und Kontrolle von Beratungsprozessen. Häufig sehen Auftraggeber/-innen ihre Aufgabe (und entsprechend ihre Rolle) eher im Initiieren von Beratung und Fortbildung – und weniger in der Prozessgestaltung und im Controlling.

Für eine solide Qualifizierung in tragfähigen Strukturen ist die verantwortliche Prozesssteuerung durch die Führungskraft unerlässlich. Die Beratungsaufgabe besteht – wenn nötig – darin, das Rollencoaching an dem/der Auftraggeber/-in so zu gestalten, dass er/sie im Zuge der Auftragsklärung über seine/ihre Rolle als "Kapitän" der Qualifizierung die verantwortliche Prozesssteuerung übernimmt.

Gute Beratungsarbeit steht im kausalen Zusammenhang mit Führungskräften, die ihre Zeit und die der zu qualifizierenden Mitarbeiter/-innen bewusst einsetzen und für die erfolgreiche Zielerreichung genauso viel Verantwortung übernehmen wie der/die eingesetzte Berater/-in.

Fazit

Einen Universalschutz zur Vermeidung von Verstrickungen in Parallelprozessen gibt es gewiss nicht. Parallelprozesse sind eine selbstverständliche Erscheinungsform, die aus den beschriebenen strukturellen, kulturellen und menschlichen Basics einer Organisation entstehen.

Das "Präventivprogramm" wurde im Zuge eines Workshops zusammengetragen. Die regen Fachdiskussionen schlossen mit einer Sammlung von Strategien, die den professionellen Umgang mit Parallelprozessen unterstützen. Ich möchte nicht darauf verzichten, sie an dieser Stelle weiterzugeben. Der entstandene Katalog ist als Brainstorming zu verstehen und erhebt keinerlei Anspruch auf Vollständigkeit. Aber gewiss können die einen oder anderen Maßnahmen dazu beitragen, dass wir als Berater/-innen oder Trainer/-innen die Prozessübersicht behalten und die Kooperationen mit internen Beraterstäben wie mit den Schlüsselpersonen in der Hierarchie aktiv und erfolgreich gestalten. Hier sind sie:

- Gute Kenntnis über Organigramm und Gesamtarchitektur des Unternehmens.
- Klärung der Zusammenarbeit mit Vertretern von PE.
- Einbindung von Stab und Linie (Wer muss bei der Auftragsklärung an den Tisch?).
- Einbindung der Hierarchien bei der Auswertung von PE-Maßnahmen.
- Fragen der Umstrukturierung in der Supervision werden wie verortet bzw. kommuniziert? Wo sind die Grenzen der Wirksamkeit?
- Auftragsklärung, Controlling und Ergebnissicherung in der Hierarchie: Wer muss mit wem ins Commitment? Wann schalte ich die Hierarchien ein? Welche Fragen werden auf welcher Hierarchieebene geklärt? Wer muss einbezogen werden und wer bekommt ein Feedback?
- Interessenskonflikte und Verwicklungen im Prozess: Auf wie vielen Ebenen kann ich als Person "unterwegs" sein? Grenzen der Rollenabgrenzung? Wann steige ich aus?
- Das Beraterchaos in der Organisation. Transparenz über laufende Prozesse herstellen – wo laufen die Drähte zusammen?
- Fragen nach der Konkurrenz stellen und die Prozesse einsehen.
- PE, OE, Coaching und der Versuch der Abgrenzung in verschiedene Formate und Auftragsebenen Schnittstellen und klare Unterschiede deutlich machen.
- Rollentheorie im Klientensystem: Welche Rollen werden wie und wo bearbeitet?
- Was hat Wert und was ist Erfolg? Grenzen der Beratung im Kontext des praktisch Machbaren reflektieren.

Ein Motiv, diesen Workshop zu halten, war gewiss die Gelegenheit wahrzunehmen, mit Kollegen und Kolleginnen aus der Beratungslandschaft über Probleme, Konflikte und Lösungsmöglichkeiten nachzudenken, die in Parallelprozessen wirksam sind. Ich habe die professionelle Fachdiskussion genossen und hoffe, der Artikel spiegelt einen bescheidenen Teil der Erkenntnisse wider.

Blickrichtung Strategie – Schlüssel für erfolgreiche Supervision

Zusammenfassung

Ausgehend von vier Thesen¹ wird die Blickrichtung Strategie als wichtige Perspektive für Beratungsprozesse erörtert. Gewinn und Chancen für die daraus resultierende umsetzbare Praxis werden anhand von Praxisbeispielen belegt.

^{*} Vorgelegt im Workshop Fachforum 2010:

^{1.} Die strategische Ausrichtung der Organisation mit ihren Aufgaben wird im supervisorischen Prozess kaum von den Supervisanden thematisiert, da die Gegenwarts- und Vergangenheitsthemen maßgeblicher für die Arbeit sind. Die Bewältigung des beruflichen Alltags ist eines der zentralen Themen, sodass für die Auseinandersetzung mit den Themen der strategischen Planung kaum Raum und Zeit bleibt.

^{2.} Strategische Planung geschieht erfolgreich im Supervisonsprozess, wenn die Aufgaben auf die Zukunft hin überprüft, die konzeptionellen Entwicklungen der Organisationseinheit oder der Organisation beleuchtet und über diese Ergebnisse ein Feedback in die Organisation erfolgt.

^{3.} Supervisor(inn)en erheben in der Kontraktphase die strategische Ebene selten. Im Erstgespräch mit Führungskräften (Dreieckskontrakt) wird die Frage nach der strategischen Ausrichtung der Organisation kaum erörtert. Für den Erfolg von Feedbackgesprächen –und damit das Thema auch den Supervisand(inn)en bewusst wird – ist die Erhebung der strategischen Dimension von Bedeutung. 4. Erfolgreiche Supervision benötigt Supervisor(inn)en, die das Thema Strategie in den Supervisionsprozess einbringen und die Supervisand(inn)en ermutigen, im Rahmen ihrer Aufgabe die strategische Ebene mitzudenken und zu gestalten.)

Besonderes Anliegen des Artikels ist die Ermutigung von Supervisor(inn)en, die strategische Dimension mit den zu beratenden Personen und der Organisation im Beratungsprozess zu erheben, zu berücksichtigen und zu nutzen. Dabei geht es auch darum, die Fachkompetenz der eigenen Profession zu verdeutlichen –denn: Supervisorinnen und Supervisoren haben gelernt, die Gleichzeitigkeit von Wirkungskräften zu erfassen, zu benennen und im Beratungsprozess zur Verfügung zu stellen.



"Wir [...] nennen Strategien, die ohne klare Absichten auftreten – aber dennoch auftreten – emergente Strategien. Handlungen verbinden sich einfach zu Mustern. Sie können bewusst werden, wenn das Muster erkannt und dann vom Topmanagement abgesegnet wird."

(Mintzberg 1991)

Die *emergenten* Seiten von Handlungsstrategien werden seitens der handelnden Personen nicht als bewusste strategische Schritte wahrgenommen. Dennoch geben die Personen durch ihre Handlung eine Richtung vor und ermutigen andere Personen, sich gleichfalls in dieselbe Richtung zu bewegen, sodass eine gemeinsame Ausrichtung entsteht – unabgesprochen und zunächst ohne Plan. Solche Muster

können im Beratungsprozess bewusst erfasst, reflektiert und durch Rückkopplungsgespräche der Organisation zur Verfügung gestellt werden. Diese Rückkopplung (Feedback) birgt eine bedeutende Chance: So kann die beabsichtigte Strategie (Plan) mit der bewussten Strategie (umzusetzende, zu realisierende Maßnahmen) anhand der nun auch zur Verfügung stehenden emergenten Strategie (Handlungsmuster, die sich de facto herausgebildet haben) überprüft werden und zu einer realisierten Strategie (Umsetzung der Handlungsabsichten) gelangen (vgl. hierzu Mintzberg 2005).

Kühler Kopf und Herzblut statt List und Intrige

Meine Erfahrungen mit der Entwicklung von Strategien sowie der Umsetzung der sich daraus ergebenden Handlungsschritte sind durchweg positiv.

Erstaunt und verwundert bin ich aber, wenn Supervisand(inn)en wie auch Kolleg(inn)en die Auffassung vertreten, Strategieentwicklung bedeute automatisch den Einzug von List und Intrigen – und führten also zum Nachteil des/der jeweils Anderen. Auch den Standpunkt, nur Führungskräfte könnten/sollten diese Aufgabe bewältigen, kann ich nicht teilen.

Zudem halte ich die strikte Trennung von Zuständigkeiten zwischen Supervision, Coaching und Organisationsberatung bezüglich der Ebene "Strategie" für einen Weg in die Sackgasse.

Gewiss haben Supervisor(inn)en und Coaches mit der Bewältigung der täglichen Handlungen, der Kommunikation im Kontext der jeweiligen Aufgaben sowie der strukturellen Erfordernisse ausreichend zu tun.

Gewiss stehen die daraus resultierenden Fragen, Themen und Lösungswege im Mittelpunkt von Supervisionen.

Gewiss ist die Entwicklung und Sicherung einer Organisation für die Zukunft zunächst eine wesentliche Aufgabe der strategischen Spitze.

Und gewiss gibt es Organisationsstrategien, die letztlich die Vernichtung des Anderen (z. B. Konkurrenten) zum Ziele haben.

Dennoch halte ich es für wesentlich, nach der strategischen Ausrichtung einer Organisation zu fragen, sie zu verstehen und gegebenenfalls im Supervisionsprozess als Betrachtungsdimension zur Verfügung zu stellen.

Supervisor(inn)en sind geübt in der Wahrnehmung von Emergenzen. In jedem Teamprozess tauchen Phänomene auf, die von der Gesamtorganisation weder bewusst geplant noch als Struktur verordnet sind.

Häufig genug werden durch die gängige Praxis in den zu beratenden Organisationsteilen Muster festgeschrieben, die weder den handelnden Personen noch der strategischen Spitze als Strategie bewusst bzw. bekannt sind.

Wenn z. B. die Mitarbeitenden einer Reparaturabteilung eines produzierenden Unternehmens sich entscheiden, bei Reklamation den Kunden auch nach dem Händler, bei dem die Ware gekauft wurde, zu fragen – etwa, um den Händler über die Reklamation zu verständigen, um Serviceleistungen für den Kunden zu verabreden usw. –, entsteht sowohl eine positive Kundenbindung wie auch eine gute Kommunikation mit den Händlern.

Dieses aus einer inneren Logik einer Abteilung entstandene Vorgehen ist für die Gesamtorganisation strategisch bedeutsam. Das Wissen darüber wurde im Kontext des Supervisionsprozesses durch ein Feedbackgespräch mit der Geschäftsführung der Organisation dieser zur Verfügung gestellt. Danach konnte das zunächst "eigenmächtige" Handeln der Reparaturabteilung als strategische Realisierung (eines Unternehmensauftrags) zwischen Vertrieb und Reklamationsabteilung vereinbart werden. Aus der emergenten Strategie entstand auf diese Weise ein bewusster Handlungsaspekt und neuer Teil der Unternehmensstrategie.

Strategie – konkret

Eine gründliche Bestandsaufnahme, die Entwicklung der wesentlichen Bedingungsfaktoren sowie die Erstellung von Hypothesen für die Zukunft können in einem Supervisionsprozess durchaus hilfreich und weiterführend sein.

Wesentlich dabei ist, dass

- die Kernaufgabe deutlich umrissen wird,
- alle vorhandenen Fakten verfügbar sind,

- die Vorstellungen, in welcher Weise die Kooperationspartner/innen und Konkurrent(inn)en ihre Aufgabe verstehen und betreiben, benannt werden können,
- die (Teil-)Aufgabe, die mit besonderem Engagement verfolgt wird, (dort, wo das "Herzblut" fließt) detailliert beschrieben wird,
- Transparenz und Klarheit auf der strukturellen Ebene herrscht,
- die Mitwirkung der handelnden Personen verabredet und gewollt ist.

Einen Plan zu erstellen, der sowohl eine kluge Abwägung aller Faktoren als auch die Stimmigkeit mit den Werten und der Kultur der Organisation und dem sinnvollen Tun der handelnden Personen beinhaltet, kann Zufriedenheit und Sicherheit bewirken. Er sollte so ausgerichtet sein, dass Handlungsabsichten zu ausgeführten Taten werden und diese Taten für alle Beteiligten transparent und nachvollziehbar sind.

Allerdings wäre ein solcherart planvolles Vorgehen ohne die gleichzeitige Gewissheit und die Sicherheit, dass dieser Plan (oder Teilaspekte dessen) jederzeit wieder verworfen werden kann, eine Täuschung – da Veränderungen das bisher Angenommene obsolet machen und veränderte Handlungsmuster bewirken.

Desgleichen kann die beabsichtigte Strategie durch eine Veränderung im Umfeld der Organisation modifiziert werden und bisher gültige Strukturen grundlegend verändern.

Warum also überhaupt in der Supervision und im Coaching Strategie mitdenken?

Die Darstellung und Erörterung zweier Fälle aus meiner Praxis mögen an dieser Stelle Antwort auf die Frage geben:

Fall 1: Teamsupervision

Eine evangelische Kindertagesstätte am Rande einer Stadt, vier Gruppen, ("Eichhörnchen", "Schmetterlinge", "Goldfische", "Füchse"), elf Erzieherinnen, eine bald freizustellende Leiterin; Auftrag: Fokus Elternarbeit:

Wer muss zu den "Eichhörnchen"?

Bereits in der ersten Sitzung wird während der soziometrischen Vorstellung deutlich, dass eine Mitarbeiterin, Vollzeitkraft, im kommenden Jahr in die Altersteilzeit geht. Die mit ihr in der Gruppe arbeitende Kollegin beschreibt die Zusammenarbeit als ideal und möchte die verbleibende Zeit genießen. Diese Bemerkung wird seitens der Kolleginnen mit diversen körpersprachlichen Kommentaren begleitet – darunter Achselzucken, Augenrollen, Wegdrehen und Stirnrunzeln.

Ich erwähne meine Beobachtung nicht, sondern halte sie in meiner Dokumentation fest.

In weiteren fünf Sitzungen werden Konflikte, die die Erzieherinnen mit Eltern haben, bearbeitet und Elterngespräche szenisch vorbereitet. Schwerpunkt der Konflikte ist das Thema: fehlende Progression – damit ist gemeint: Vierjährige, die Windeln tragen; Dreijährige, die einen Schnuller brauchen; Sechsjährige, die jeden Tag mit dem Auto abgeholt werden usw.

In allen Sitzungen sind die Supervisand(inn)en engagiert dabei, tragen ihre professionellen Bedenken vor, entwickeln Empathie und Verständnis für die Eltern, überprüfen ihre Haltungen und Erwartungen und lernen, wie sie in angemessener Form ihre Bedenken den Eltern vortragen können.

Fall 2: Coaching

Ein kleines mittelständisches Dienstleistungsunternehmen, GmbH, IT-Branche, zwölf Mitarbeiter/-innen, Unternehmensgründer und Geschäftsführer, Herr Berg, als Coachee; Auftrag: strukturelle Fragen, Rollenverständnis, berufliche Weiterentwicklung:

Wie sichere ich meinen "Schatz"?

Nach der Phase der Unternehmungsvorstellung exploriere ich anhand einer Rollenanalyse das gewählte Thema "Rollenverständnis als Geschäftsführer".

Die Rollenanalyse erfasst das momentane Verständnis der eigenen Rolle, erhebt die positiven wie auch die konflikthaften Aspekte der Rolle und dient als Standortbestimmung.

In der szenischen Bearbeitung taucht im Rollenwechsel mit der Subrolle als Bewerter (der Leistungen der Mitarbeiter/-innen) die Abneigung gegen diese Aufgabe auf – sowie die Frage, ob Herr Berg sich angesichts seines Alters (Mitte 40) eine neue berufliche Karriere aufbauen sollte. Er würde gern etwas tun, das ihm wirklich Spaß und Freude macht – und zwar ohne Mitarbeite/-innen!

In der weiteren Bearbeitung wird deutlich, dass Gespräche mit Mitarbeiter(inne)n ihm angesichts der Konfrontation mit den Erwartungen seitens der Mitarbeitenden häufig Magenschmerzen bereiten. Oft ist Herr Berg unsicher, ob er diese erfüllen kann. Und immer öfter fragt er sich, ob er das Unternehmen nicht besser verkaufen sollte. Da er sich nicht anders zu helfen wusste, hat er vor geraumer Zeit die Personalangelegenheiten seiner Assistentin übergeben. Allerdings ist er mit ihrer Art des Umgangs mit den Mitarbeiter(inne)n nicht zufrieden, da sie seiner Meinung nach zu konfrontativ ist.

In den folgenden Sitzungen arbeiten wir an der Vorbereitung wichtiger und schwieriger Kundengespräche sowie an gravierenden Problemen mit einem der Mitarbeiter und beleuchten die internen Kommunikationsstrukturen.

Beiden Fallgeschichten beschreiben einen typischen Beratungsprozess, in dem die aktuellen Themen des alltäglichen Tuns im Mittelpunkt der Supervision und des Coachings stehen. Auch die Vergangenheit wird exploriert (Fall 1: Eltern, die bereits ihr zweites Kind in der Kita haben) oder gestreift (Fall 2: der ursprüngliche Berufswunsch von Herrn Berg) und hilft, die Gegenwart zu verstehen.

Das in der nächsten Woche zu führende Elterngespräch mit Familie Krach ist im Fall 1 im Fokus der Aufmerksamkeit der Supervisandinnen – ebenso wie im Fall 2 Herrn Bergs (Coachee) schwieriges Gespräch mit seinem Kunden.

In der gefüllten Arbeitswoche dienen Zeit und Raum der kontraktierten Sitzung vor allem der Bewältigung des beruflichen Alltags.

Wenn Handlungsspielräume eröffnet werden, wenn das eigene und das Tun der Anderen verstanden wird, wenn sich Komplexität bezogen auf die Fragestellung vereinfacht und damit begreifbarer wird, dann kann der Prozess als erfolgreich gewertet werden.

Blickrichtung Strategie: Schlüsselsuche

In den beiden Fällen deuten sich die Veränderungen bereits am Anfang der Beratung an.

Fragen entstehen beim Zuhören:

Fall 1: Welche Veränderung wird entstehen, wenn die beiden Kolleginnen aus der Gruppe der "Eichhörnchen" im kommenden Sommer getrennt werden? Wie wird sich dann die Zusammensetzung der Teams in den verschiedenen Gruppen der Kita gestalten? Welche Mitarbeiterinnen werden und "dürfen" zusammenarbeiten? Welche Mitarbeiterinnen möchten gar nicht zusammenarbeiten? Was erwarten die Kinder, Eltern, der Träger – und welche konzeptionellen Veränderungen werden sich ergeben? Wird sich die Einrichtung (wie viele andere) mit der neuen Zielgruppe U3 – Kinder unter drei Jahren – beschäftigen?

Fall 2: Mit welcher Rollenidentität konnte Herr Berg das Unternehmen bisher so gut leiten? Wo wird die Personalverantwortung langfristig im Unternehmen angesiedelt werden? Welches sind die Aufgaben, die Herrn Berg mit Freude, Interesse und Motivation übernehmen möchte? Welchen Hintergrund hat die zum aktuellen Zeitpunkt gestellte Grundsatzfrage (Verkauf des Unternehmens)? Soll/kann es zu einer Fusion mit Konkurrenten kommen?

Wendepunkte und Schlüsselerlebnisse

Fall 1: Im Spätherbst eröffnen mir während einer Zwischenauswertung das Team und die Leiterin, dass sie weitere Sitzungen zu zusätzlichen Themen benötigen. Diese Themen sind: Verhältnis zur offenen Arbeit, Konzept für einen Waldtag, nicht funktionierende Absprachen zwischen den Gruppen, Integrationsmaßnahme in der Kita und Gewalt unter den Kindern. Mit eindeutiger Mehrheit wird anschließend das Thema "nicht funktionierende Absprachen untereinander" als Priorität eingestuft und für die letzte Sitzung im Jahr verabredet. Zum Schluss

dieser Sitzung erwähne ich die im kommenden Jahr eintreffende Veränderung: Frau Sommer wird die Kita verlassen.

In der Zeit bis zur nächsten Sitzung erfahre ich durch die Presse, dass im angrenzenden neuen Stadtteil eine weitere Kita geplant ist. Die Frage der Trägerschaft wird kurz angerissen. Einen Tag vor der nächsten Sitzung erscheint ein weiterer Artikel über den neuen Stadtteil und die geplante Kita.

In der Jahresabschlusssitzung erlebe ich ein aufgeregtes, aufgewühltes Team und eine angespannte Leiterin. Das vereinbarte Thema wird verschoben. Die letzte Dienstbesprechung und die daraus resultierende Ereignisse sollen zunächst berichtet werden:

Eine Mitarbeiterin, Frau Punkt, erzählt, in dieser Dienstbesprechung habe die Leiterin die Frage gestellt, ob eine der Mitarbeiterinnen in die Gruppe "Eichhörnchen" wechseln möchte. Weiterhin habe sie darum gebeten, dass jede Mitarbeiterin zunächst darüber nachdenkt. Sie wolle dann im neuen Jahr Gespräche mit allen führen und vor dem neuen Kindergartenjahr solle dann festgelegt werden, wer zukünftig bei den "Eichhörnchen" arbeitet.

Jetzt gebe es eine große Verunsicherung, so Frau Punkt weiter. Alle hätten den Eindruck, dass "hinter ihrem Rücken" geplant werde. Ein Klima von Unwohlsein und Misstrauen sei entstanden und heute habe es in der Küche einen heftigen Zusammenstoß gegeben: Die Jahrespraktikantin, die im Sommer ihre Ausbildung abschließt, habe zum Ärger von Frau Halt gesagt, sie würde gern mit ihr zusammenarbeiten und als Vollzeitkraft die Gruppenleitung übernehmen. Frau Halt, die seit 16 Jahren als Teilzeitkraft in der Gruppe der "Eichhörnchen" arbeitet, sei zunächst sprachlos gewesen.

Damit war das Thema der Veränderung auf der strukturellen Ebene und der Ebene der Arbeitsbeziehungen "angekommen". Die Entscheidungsmacht der Leiterin und somit die Hierarchie werden in den Vordergrund gerückt. Die Arbeitsbeziehungen geraten ebenfalls ins Rampenlicht. Das Verhalten der Einzelnen und die Beziehung werden beobachtet, bewertet und in verschiedenen Untergruppen besprochen.

Wer entscheidet? Wer arbeitet mit wem zusammen? Kann ich meine Bedürfnisse und Interessen weiterhin einbringen? Wer spricht mit wem? Wie drücke ich meinen Ärger aus? Nachdem sowohl die Leiterin als auch Frau Halt und die Jahrespraktikantin engagiert ihre Wahrnehmungen und Kommunikationsanteile geäußert haben, wird eine Pause gewünscht. Nach der Pause bitte ich die Supervisandinnen, mir ein paar Fragen bezüglich der in diesem Stadtteil neu geplanten Einrichtung zu beantworten. Ich verweise dabei auf den am Vortag erschienenen Artikel in der Lokalzeitung.

Im Licht des Scheinwerfers: die Strategie

Meine Fragen nach der Trägerschaft der neuen Kita im angrenzenden Stadtteil, der geplanten Eröffnungszeit dieser Einrichtung, der konzeptionellen Ausrichtung sowie nach dem aktuellen Stand der Anmeldezahlen für das neue Kindergartenjahr führen weg von dem angespannten Klima und rücken die Zukunft in den Blick.

Die Versachlichung und der Austausch der Informationen bringen den Supervisandinnen neue Erkenntnisse. Plötzlich wird ihnen deutlich, dass es in naher Zukunft ein neues Angebot für Kleinkinder (U3) in ihrer Einrichtung geben soll. Ob darüber hinaus die neue Kindertagesstätte ebenfalls in die Trägerschaft der Kirchengemeinde übergehen wird, ist zu diesem Zeitpunkt noch unklar.

Eine Strategie zu entwickeln, um die Zukunftsaufgaben zu meistern, erscheint einleuchtend. Ein erster Schritt konnte in dieser Supervisionssitzung bereits gegangen werden: Fragen wurden gesammelt, Verabredung für die Konzepterarbeitung getroffen, Termine für die Weiterarbeit besprochen.

Bei der Beschäftigung mit der Veränderung des Stadtteils entsteht auch die Frage, ob die Kirchengemeinde der Träger für die neue Einrichtung wird. Die Leiterin will diese Frage im Dienstgespräch stellen und ggf. um einen Termin mit dem Kirchenvorstand bitten.

Am Ende dieser Supervisionssitzung wird die Ausgangssituation nochmals in den Blick genommen. Alle Supervisandinnen stehen der Frage, welche Person in die Gruppe der "Eichhörnchen" geht, nun offener gegenüber. Am deutlichsten erkennt Frau Punkt die neu entstandene Perspektive: " Ich habe heute verstanden, dass hier vieles anders wird, ohne dass unsere Leitung etwas dafür kann. Es kann jeden Tag passieren, dass ich aus den "Schmetterlingen" in eine andere Gruppe wechseln muss. Das muss ich erstmal verdauen."

Fall 2: Herr Berg kommt nach einem sechswöchigen Urlaub mit dem Anliegen zu mir, auch über den Verkauf des Unternehmens sprechen zu wollen:

Im Urlaub habe er Zeit gehabt nachzudenken. Ihm sei klar geworden, dass besonders die Mitarbeiterführung für ihn eine sehr schwierige Aufgabe darstellt. Diese zu motivieren und zu führen koste ihn sehr viel Zeit, Geduld und Nerven. In seiner Abwesenheit sei zwar alles soweit gut gelaufen, aber mit der Personalführung seiner Assistentin sei er weiterhin unzufrieden.

Außerdem habe ihn den ganzen Urlaub hindurch ein kurzes Gespräch mit seinem Mitarbeiter, Herrn Hörer, sehr beschäftigt und beunruhigt. Dieser hatte ihm von einer Kundenanfrage für eine Software zur Erfassung komplizierter physikalischer Daten berichtet. Herr Hörer konnte dem Kunden keine positive Antwort geben, informierte sich jedoch im Netz darüber, ob es bereits einen Anbieter für eine solche Software gab. Da er keinen Erfolg hatte, hatte er Herrn Berg gefragt, ob er sich über die Entwicklung einer solchen Software Gedanken machen solle.

Herr Berg habe nun während des Urlaubs bemerkt, wie verärgert er in letzter Zeit sei, da er keine Zeit und Energie verspüre, um ein notwendiges Patent für eine bereits entwickelte Software anzumelden. Er sei nicht dazu gekommen, zu prüfen, ob diese Software für eine bereits bestehende Kundschaft sowie für Neukunden attraktiv ist. Zusätzlich habe er, wenige Stunden vor Beginn seines Urlaubs, von dem Kundengespräch und den Gedanken und Ideen Herrn Hörers erfahren.

Er habe daher große Sorge, Herr Hörer könnte sein Konkurrent werden, und gebe sich die Schuld, da er keine Zeit gefunden habe, sich um die Zukunft seines Unternehmens zu kümmern.

In der Phase der Themenklärung frage ich Herrn Berg, welche Strategie er bisher hinsichtlich der Patentanmeldung der neuen Software verfolgt habe. Herr Berg schaut mich erstaunt an. Einen strategischen Plan habe er nicht entwickelt. Doch er habe Ideen, wie er vorgehen könnte – und fragt: "Sie meinen, wir entwickeln hier einen Plan, wie ich meinen "Schatz" sichere"?

Gemeinsam halten wir daraufhin markante Zeitpunkte und inhaltliche Eckpunkte fest – z. B. zu welchem Zeitpunkt das Patent vorliegen soll und welche Personen eine Demoversion testen dürfen. Handlungsabsichten und die notwendigen Maβnahmen werden festgehalten und weitere Fragen und Themen gesammelt: Was muss passieren, damit eine Demoversion für mögliche Kunden fertig gestellt wird? Welche Unternehmen sollen angesprochen werden? Wie sieht sein berufliches und gesellschaftliches Netzwerk aus? Was muss für das Patent auf den Weg gebracht werden? ...

Im weiteren Verlauf der Sitzung wird deutlich, dass Herrn Berg auch seine Ausstiegsidee als "Schatz" betrachtet. Er trägt sich mit der Idee, das Unternehmen zu verkaufen, um mit dem Erlös eine gute Existenzbasis zu schaffen, von der aus er die Software (mit Patentanmeldung) vertreiben kann – allein und ohne Mitarbeitende.

Wagnis und Chance: Vorausschau

Zum Abschluss der Sitzung sagt Herr Berg: "Es ist eine Chance und ein Wagnis; vielleicht kann ich das Unternehmen gar nicht verkaufen. Aber jetzt habe ich einen Ausblick auf meine Möglichkeiten."

Die angestellten Betrachtungen erlauben Herrn Berg zu überprüfen, ob seine Idee und damit seine berufliche Wunschentwicklung zu realisieren ist.

In der weiteren gemeinsamen Arbeit entwickelt Herr Berg eine umfassende Strategie, die auch die Überprüfung seiner Ausgangsannahme – Verkauf des Unternehmens = existentielle Basis – beinhaltet. Dabei wird ihm deutlich, dass er sich durch seine Verknüpfung "Unternehmensverkauf & neues Softwarepatent" im Denken und Handeln blockiert. Für beide Vorhaben benötigt er noch eine Reihe von Fakten und auch mehr Zeit, um bewerten zu können, welche Bedeutung dieser Wendepunkt für sein berufliches Leben hat.

Das berichtete Gespräch mit Herrn Hörer bzw. die darin enthaltende Information über den Kundenwunsch als Motivation für seine eigene Idee zu nutzen, statt als Versäumnis zu beklagen, versetzt Herrn Berg in die Lage, konkret zu werden. Der Rollentausch mit Herrn Hörer bewirkt eine weitere Option: Herr Berg entdeckt, dass er seinen Mitarbeiter auch als Partner für eine neue Firma in Betracht ziehen kann.

Meine Intervention, der strategischen Planung Zeit und Raum zu geben, stellt in diesem Fall eine von mehreren Möglichkeiten dar. Mir erschien es angemessen und sinnvoll, dem strategischen Thema "Patent für eine neue Software" und damit auch dem "Unternehmensverkauf" eine Chance zu geben. Die bisher dringenden Themen des operativen Geschäfts und der Mitarbeiter- und Kundenführung hatten in der Vergangenheit dazu geführt, dass die Bearbeitung der strategischen Ebene von Herrn Berg immer wieder verschoben wurde. Seine *emergente Strategie* konnte nun bewusst und in eine *realisierten Strategie* überführt werden:

Herr Berg gründet derzeit ein weiteres Unternehmen, das die Softwareentwicklung für sein Marktsegment sowie seine neue Software anbietet. Der Verkauf des ersten Unternehmens befindet sich bisher noch in der Schwebe – und auch die Frage, welche Aufgabe er gegebenenfalls zukünftig darin übernimmt, ist noch nicht entschieden. Ich habe Herrn Berg an einen befreundeten Unternehmensberater vermittelt. Dieser ist spezialisiert auf die Bewertung von Unternehmen vor dem Verkauf. Herr Berg hat nun ein Gegenüber, mit dem er zuverlässig den Wert seines Unternehmens ermitteln kann.

Der Prozess beflügelt ihn und ermöglicht ihm eine Neuordnung in jeder Hinsicht.

Als Supervisorin hat mit mir die Bearbeitung beider hier vorgestellten Fälle neben der Freude an den Entwicklungen neue Informationen, die Erweiterung meiner Perspektiven und die Gewissheit darüber beschert, wie bedeutsam die Betrachtung der strategischen Ebene sein kann. In der Arbeit mit Herrn Berg wurde mir seine sehr grundsätzliche Idee zu seiner weiteren beruflichen Karriere erst durch die Betrachtung seiner Strategie deutlich. Die Auseinandersetzung über seinen "Schatz" veränderte und vertiefte den gesamten Prozess in entscheidendem Maße.

In der Arbeit mit der Kindertagesstätte ist eine emergente Seite einer Strategie nur angedeutet. Die Leiterin, die schon länger von den anstehenden Entwicklungen im Stadtteil weiß, verfolgte einen unbewussten Plan. Sie wollte die notwendige Auseinandersetzung mit der Frage der Flexibilität bezüglich des Arbeitsplatzes auf den Zeitpunkt des Wechsels bei den "Eichhörnchen" verschieben. Ihre Handlungsweise – alle Mitarbeitende zu fragen, ob sie wechseln würden und dann Einzelgespräche anzukündigen – war der Versuch, Veränderungen möglichst "geräuschlos" einzuführen. Ihre Stellvertreterin dachte ebenfalls, dass dies der richtige Zeitpunkt sei. Die

entstehende Dynamik im Team mit Ärger und Konkurrenz auf Seiten der Kolleginnen blieb in diesem Vorgehen unberücksichtigt. Veröffentlicht hat die Leiterin ihren "Plan", nachdem Frau Sommer verabschiedet wurde. Ob der "Plan" ein Muster geworden wäre oder ein Muster ist, bleibt für mich unbeantwortet.

Die Intervention, das bereits öffentliche Thema – Veränderung der Konzeption und des Stadtteils – in der Supervision fragend zu erkunden, ermöglichte im ersten Schritt eine bewusste Strategieentwicklung; so konnte die Leiterin Themen benennen, die sie in der Dienstbesprechung mit dem Träger einbringen wollte.

Zum heutigen Zeitpunkt wird die Gruppe der U3 aufgebaut und das Fachpersonal geschult. Die Gelassenheit, mit der alle Mitarbeitenden und die Leitung den turbulenten Veränderungsprozess angehen, führen die Supervisandinnen auf die frühzeitige Strategieentwicklung zurück.

Supervisor(inn)en und Coaches: Strategieexperten

Ich behaupte, dass gut ausgebildete Supervisor(inn)en und Coaches besonders geeignet sind, um die verschiedenen Seiten von "Strategie" zu beleuchten und insbesondere den emergenten Anteil zu erfassen. Welcher Supervisionsprozess verläuft schon immer 100 %ig gradlinig - also nach im Kontrakt formulierten Zielen und Themen? Letztlich ist der Beratungsprozess als solcher stets emergent und zugleich bewusst geplant. Beim Auftauchen neuer Themen wird gemeinsam mit den Supervisand(inn)en und Coachees überlegt und entschieden, ob die genannten Themen Inhalt des Beratungsprozesses werden sollen. Den Prozess des "Auftauchens" mit der Frage zu verbinden, ob - und wenn ja, welche - Emergenz zum Vorschein kommt, stellt eine Anforderung an die geübte Wachheit und Übersetzungsarbeit seitens der Supervisor(inn)en und Coaches dar. Über die in den Organisationen ausgeführten Handlungen, die zu Mustern werden, erfahren Supervisor(inn)en und Coaches sehr viel. Dafür Sorge zu tragen, dass in den Feedbackgesprächen diese bekannt und benannt werden, damit geprüft werden kann, ob sie zur bewussten Strategie genutzt werden können, ist eine der Aufgaben im Supervisionsprozess.

Aus meiner Sicht ist die Blickrichtung Strategie in der alltäglichen Supervisionspraxis immer vorhanden. Ob daraus ein Schlüssel für eine erfolgreiche Supervison wird, hängt vom Supervisionsverständnis des Supervisors/der Supervisorin und der Bewertung dieser Perspektive sowie der Entscheidung ab, diese Ebene in den Beratungsprozess mit aufzunehmen.

Literatur

Broich, A. (1994): Die Genese von Unternehmensstrategien, zur Neuorientierung der Theoriediskussion. München

Mintzberg, H./Lampel J./Ahlstrand, B. (2002): Strategy Safari. Eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements. Frankfurt am Main; Wien

Kersti Weiß

Passgenau und flexibel, wirksam im Zusammenspiel für Person und Organisation: interne und externe Supervision

Zusammenfassung

Person, Rolle, Aufgabe und die Organisation im Blick zu haben, gehört zu den Standardaufgaben jeder qualifizierten Supervision. Wie das in einem institutionalisierten System der Kooperation zwischen interner und externer Beratung besonders gut gelingen kann und welche Fallstricke es dabei geben kann, wird in dem nachfolgenden Beitrag auch an praktischen Beispielen dargestellt.¹

Die Organisation im Überblick

Die Evangelische Kirche in Hessen und Nassau (EKHN) bietet, gemeinsam mit dem Diakonischen Werk (DWHN), seit Beginn der 1970er-Jahre Supervision für ihre Mitarbeiter/-innen an. Auf hohem fachlichem Niveau führten seither mehrere eigens hierfür angestellte Mitarbeiter/-innen die entsprechenden Supervisionen durch.

¹ Der Beitrag ist die überarbeitete und erweiterte Fassung des Artikels in: Zeitschrift Supervision 2/2011

Um Personal zu sparen, aber auch um neue Akzente zu setzen, wurde das ursprüngliche Konzept seit 2001 verändert – und zwar in Richtung auf ein kombiniertes System von interner und externer Supervision. Ziel war und ist es seither, über ein Netz qualifizierter externer Supervisor(inn)en die Impulse des Fremden, des Blicks und Verständnisses von Außen auf die Organisation und ihre Mitglieder zu erhalten und zu nutzen. Gleichzeitig soll Supervision weiterhin als Beitrag zur Entwicklung von Person und Organisation mit einer Fachstelle in der Organisation verankert bleiben.

Um den bis dahin hohen Qualitätsstandard zu wahren, wurde es notwendig, neue Rahmenbedingungen, Strukturen und Abläufe zu schaffen. Zusammengefasst bedeutete dies,

- · eine fachlich hoch qualifiziert besetzte Fachstelle Supervision,
- eine Supervisionsordnung, die die Rahmenbedingungen für Supervision in der EKHN und DWHN inhaltlich und strukturell festlegt,
- den Aufbau eines Netzwerks qualifizierter Supervisor(inn)en,
- die Entwicklung eines Aufnahmeverfahrens in das Netzwerk und die Bildung einer Aufnahmekommission, die von fachlicher Seite (der Supervision) wie von Trägerseite hochkarätig besetzt ist,
- die Entwicklung innerinstitutioneller Abläufe für das Zusammenspiel von inhaltlicher Arbeit und Verwaltung,
- ein fachlich qualifiziertes Management für Supervisionsanfragen
- Supervisionsverträge,
- die ständige Evaluation aller einzelnen Supervisionsprozesse sowie der Gesamtprozesse,
- die kontinuierliche Qualitätsentwicklung und Fortbildung der im Netzwerk Mitarbeitenden,
- die Entwicklung von Wegen eines Feedbacks hinsichtlich struktureller Themen an/in die Organisation und schließlich
- · Fachpolitik und Kooperation zwischen Praxis und Wissenschaft.

Die Ingangsetzung dieser Veränderung stand unter dem Leitgedanken, einen der Grundsätze in supervisorischer Arbeit schlechthin auch hierbei im Auge zu behalten – nämlich: Strukturen und Prozesse müssen entlang der Hauptaufgabe der jeweiligen Institution entwickelt werden und dieser nützen. So entstand – gemeinsam mit

Supervisionskunden, Supervisor(inn)en und Trägern – das Konzept eines "Work in Progress", das seither kontinuierlich weiterentwickelt wird. Heute ist Supervision innerhalb der EKHN und dem DWHN in vielen Bereichen kirchlicher und sozialer Arbeit und über alle Hierarchiestufen hinweg als nützlich, klärend und der Qualität der jeweiligen Aufgabe und Rolle zuträglich anerkannt.

Resonanz, Reputation und Verankerung

Supervision und das "Netzwerk Supervision" haben im Laufe der vergangenen zehn Jahre eine ausgesprochen positive Resonanz erfahren. Die stetig wachsende Zahl von Projekten erreicht neben den laufenden aktuell rund 350 neue Projekte pro Jahr – davon 270 Supervisionen, 20 Mediationen, 30 Coachings und 30 Fortbildungen, Moderationen und Konzeptsupervisionen. Seit 2002 wurden rund 1700 Supervisionen und etwa 600 verwandte Projekte vermittelt.

Voraussetzung für den Erfolg sind vor allem hochqualifizierte Supervisor(inn)en, solche mit solider Supervisionsausbildung, durch DGSv, DGFP, Ekful usw. (s. Supervisionsordnung der EKHN/DWHN), mit sinnvoller Fach- und Feldkompetenz, die Personen-, Rollen-, Aufgaben- und die Organisationsdynamiken wahrnehmen und entschlüsseln können. Zu dem trägt eine passgenaue, zügige und verlässliche Vermittlung von Supervisionsanfragen bei, die den Anforderungen der anfragenden Supervisand(inn)en und Organisationen entspricht, sowie klare, für die Anfragenden transparente Vermittlungswege. Mit den Kund(inn)en werden deren Anliegen möglichst konkret geklärt, sodann nach Vorerfahrungen mit Supervision und nach speziellen Wünschen bezüglich methodischer Zugänge, ggf. Feldkompetenz sowie des Geschlechts (Supervisor oder Supervisorin?), der Zeit, des Ortes und der Dauer gefragt. Der Vermittlungsweg wird ebenso erläutert wie die Möglichkeit der Klärung und Entscheidung im Erstkontakt.

Die fachliche Expertise der Studienleitung in Abstimmung mit den Leitungsgremien und deren Entscheidungen sorgt für die notwendige institutionelle Verankerung von Supervision – etwa in Haushaltsplänen und in den Qualifikationssystemen der Organisation. Als besonders relevant erweist sich darüber hinaus die Implementierung von Supervision in der Qualifizierung von Führungskräften und in der Ausbildung von Pfarrer(inne)n.

Die verantwortliche Studienleitung trägt durch den Aufbau innerinstitutioneller Kooperationen, durch ihre fachliche und persönliche Reputation, durch Vertrauenswürdigkeit und aufgrund ihrer Mitarbeit in Aus- und Fortbildungs- sowie Organisationsentwicklungsprojekten zum Erfolg des Systems bei. Die Vernetzung des Fachbereichs Supervision auch außerhalb der eigenen Organisation – z. B. mit der DGSv, der DGFB und mit den betreffenden Wissenschaften – stärkt die Rolle der internen Studienleitung und schützt vor innerinstitutioneller "Blindheit".

In der Broschüre des Instituts für Personalentwicklung, Organisationsberatung und Supervision (IPOS) heißt es dazu: "Der Fachbereich Supervision fördert den fachlichen Dialog durch Fachforen, die gemeinsam mit dem Fachverband DGSv und den Hochschulen durchgeführt werden. Er ermöglicht so den Diskurs zu aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnissen und leitet den Transfer in die Arbeitsfelder kirchlicher und diakonischer Aufgaben. Er sichert das Strukturwissen über die Organisation der Supervisorinnen und Supervisoren. Er verantwortet die Rückbindungen von Strukturerkenntnissen an die Auftraggeber und unterstützt somit die Organisationen in ihren Entwicklungen hin zur 'lernenden Organisationen."

Das Netzwerk Supervision

Das Netzwerk Supervision besteht aus 100 externen Supervisor(inn) en, die überwiegend freiberuflich tätig sind und aus verschiedenen Grundprofessionen kommen, sowie einigen internen Kolleginnen und Kollegen, die neben ihrem Grundauftrag als Theolog(inn)en für Supervisionsanfragen zur Verfügung stehen.

Die einzelnen Supervisor(inn)en vertreten unterschiedliche Supervisionskonzepte und -verfahren und führen darüber einen fachlichen Dialog und Austausch in Netzwerktreffen und thematischen Praxisforschungsgruppen. Einige sind neben der Ausbildung als Supervisor(inn)en in der Organisationsentwicklung, Mediation, Seelsorge, Qualitätsentwicklung usw. qualifiziert und darüber hinaus auch in spezifischen Bereichen der Fortbildung tätig.

In gelingender Kooperation wird das interne Wissen der Studienleitungen über die speziellen Fragen kirchlicher Arbeitsfelder mit den Erfahrungen des externen Blicks der freien Mitarbeiter/-innen, die über vielfältige Kenntnisse aus allen relevanten gesellschaftlichen Arbeitsfeldern verfügen, kombiniert. Fortbildung, Kontrollsupervision und Qualitätsentwicklung gehören ebenso zum selbstverständlichen Standard der Profession wie die kontinuierliche Weiterqualifikation bei neuen Fragestellungen der Supervisand(inn)en bzw. der Organisation.

Die Studienleitung bietet für aktuelle Konflikte in Supervisionsprozessen die kurzfristig abfragbare Möglichkeit telefonischer und persönlicher Beratung.

Das Management der Supervisionsanfragen:

Klärung der Anfrage und Auswahl des passenden Supervisors/der passenden Supervisorin sind eine unabdingbare Vorraussetzung für gelingende Supervisionsprozesse. Die Supervisor(inn)en werden individuell und passgenau für die Themen und Anliegen an die Kund(inn)en vermittelt.

Und so lesen es die Kunden unter www.ipos-ekhn.de:

Der Weg

- Ihr Anruf, Ihr Anliegen wird von einem/r unserer Sachbearbeiter/innen entgegengenommen. Sie werden um eine schriftliche Mitteilung gebeten (Supervisionsanfrage-Bogen ist hinterlegt).
- In einem persönlichen Telefonat mit der Studienleiterin für Supervision (Kersti Weiß) können Sie über Ihr spezifisches Anliegen, Ihre Wünsche und Anforderungen an die Supervision und den/die Supervisor/-in, sprechen.
- Aus dem »Netzwerk Supervision« des IPOS wird ein Supervisor/ eine Supervisorin angefragt.
- Name und Kontaktadresse des Supervisors/der Supervisorin werden Ihnen mitgeteilt.
- Sie nehmen Kontakt auf und verabreden ein Erstgespräch.

- Sie und der Supervisor/die Supervisorin klären im Erstgespräch, ob Sie zusammenarbeiten wollen. Ziel ist es herauszufinden, ob Ihr Anliegen und die fachlichen und persönlichen Kompetenzen des Supervisors/der Supervisorin zueinander passen.
- Falls nicht: Wenden Sie sich dann bitte wieder an das IPOS. Wir vermitteln Ihnen gerne eine andere Person.
- Falls ja: Klären Sie Ziele, Inhalte, Methoden, Dauer, Ort usw. auch entlang des Supervisionsvertrags (→PDF ist hinterlegt)."

Der Supervisionsprozess

Die Dreiecksverträge und Supervisionskontrakte sowie die Prozesse selbst gestalten, wie fachlich üblich, die unmittelbar Beteiligten: Supervisand(inn)en, Supervisor/in und der/die zahlende Trägervertreter/-in. Die Rechnungsstellung an die Kunden und die Bezahlung der Supervisor(inn)en erfolgt über das IPOS (Vierecksvertrag).

Durch einen allgemeinen Kirchensteuerzuschuss können für interne Kunden (Ev. Kirche und Diakonie) die Kosten rund 20–30 % niedriger sein als die Honorare der Supervisor(inn)en. Für externe Kund(inn)en sind sie im Gegenzug rund 20–30 % höher als die im Wesentlichen an der marktüblichen Höhe orientierten Honorare der Kolleg(inn)en.

Nach hoffentlich gelungenen und nützlichen Beratungsprozessen wird die jeweilige Arbeit gemeinsam und in strukturierter Form ausgewertet. Je ein Evaluationsbogen für die Supervisand(inn)en und für die Supervisor(inn)en geht über die Supervisor(inn)en an die Studienleitung Supervision. In kritischen Situationen wird zunächst das Gespräch mit der Supervisors/die Supervisorin gesucht und zwecks Klärung ggf anschließend mit den Kund(inn)en und allen Beteiligten sowie der Studienleitung. Dies stellt ein wichtiges Vorgehen dar – insbesondere für den Aufbau und Erhalt der Reputation der Supervision in der (Kunden-)Organisation. In wertorientierten und hoch informell strukturierten Organisationen kann ein unbereinigter Konflikt zwischen Supervisor/-in und Kundensystem schnell eine rufschädigende Wirkung auf Supervision und die Fachstelle Supervision insgesamt haben.

Dementsprechend lautet die Bitte am Ende der Evaluationsbögen:

"Wenn Sie zufrieden sind, sagen Sie's gerne weiter (auch uns)! Wenn Sie unzufrieden sind, sagen Sie's (vor allem) uns!"

Zu allen Prozessen erfolgt in unregelmäßigen Abständen von 3–5 Jahren eine Gesamtevaluation.

Der ersten Untersuchung dieser Art lagen 600 abgeschlossene Prozesse zugrunde. Die Untersuchungsfragen lauteten:

- Wie zufrieden sind Supervisand(inn)en und Berater/-innen mit der SV?
- Wie bedeutsam ist SV für die Mitarbeiter/-innen, wenn es darum geht, das eigene berufliche Handeln zu reflektieren?
- Trägt SV wesentlich zur Rollenklärung der Mitarbeiter/-innen bei?
- Fördert SV neue persönliche berufliche Entwicklungen?
- Kann durch SV die Arbeitszufriedenheit erhöht werden?
- Welche Rolle spielt SV bei der Beziehungsgestaltung zu den Klienten/Ratsuchenden/Mitarbeitenden?
- Kann Kunden-/Klientenzufriedenheit durch SV gesichert werden?
- Ist SV ein relevanter Faktor bei der Umstrukturierung von Arbeitsabläufen und Prozessen?
- Werden Supervisionsergebnisse systematisch in die Organisation rückgemeldet?
- Ist Supervision als "Frühwarnsystem" geeignet, d. h. wird durch Supervision frühzeitig auf Qualitätsmängel hingewiesen?

Ohne hier alle Ergebnisse ausführen zu können (die vollständige Dokumentation kann eingesehen werden), kann zusammenfassend festgestellt werden:

Die Ergebnisse waren durchweg ermutigend. Die Aufgabe, dass Supervision sowohl den jeweils Ratsuchenden (Kunden) und den Supervisand(inn)en nützt und den Supervisand(inn)en selbst bei ihren Rollen- und Aufgabenklärungen, bei Konfliktlösungen und bei der Arbeitszufriedenheit hilft, wurde als sehr positiv beurteilt. Ebenso klar wurde, dass sie gleichzeitig der Organisation als Frühwarnsystem für strukturelle Fragen und zur Qualitätsentwicklung und-sicherung dienen kann.

Auf diesem Weg wurde Supervision auch als wichtiges Element in der Entwicklung und produktiven Verarbeitung von Veränderungsprozessen in der Organisation deutlich. Da auch das Supervisionssystem in einer kontinuierlichen Weiterentwicklung begriffen ist, wurden Handlungsempfehlungen ausgesprochen.

Auf die Relevanz weiterer und noch eingehender Verstärkung durch organisationale Rückmeldung wurde hingewiesen.

Kritische Anfragen und Klärendes aus den verschiedenen Perspektiven

Vor allem zu Beginn des Veränderungsprozesses, aber auch von Zeit zu Zeit währenddessen, werden folgende Fragen aufgeworfen:

- Können interne Supervisor(inn)en genügend Distanz zur Organisation haben, um kritisch Klärendes zu thematisieren?
- Fehlen externen Supervisor(inn)en nicht die Kenntnisse des spezifischen Arbeitsfeldes und der Organisation?
- Wenn die Supervisionsanfragen nicht direkt an die Supervisor(inn) en gehen, wird damit nicht der unverstellte erste Blick getrübt und die Position des Supervisors/der Supervisorin geschwächt?
- Werden wir in unserer Wahlfreiheit nicht eingeschränkt, wenn Supervisor(inn)en über das IPOS vermittelt werden?
- Welche Kriterien verwendet die Studienleitung bei der Auswahl von Supervisor(inn)en?

Alle diese Bedenken sprechen wichtige Aspekte an, die zu reflektieren und bewusst zu handhaben sind. Nachfolgend einige Antworten darauf:

• Interne Supervisor(inn)en besitzen einerseits gute Organisationskenntnisse und erlebtes Wissen von den Kosten und Nutzen organisationaler Veränderungsprozesse. Die zur Reflexion notwendige Distanz zwischen eigenen Erfahrungen und denen der Supervisand(inn)en herzustellen, bedarf allerdings mancher Vorkehrung und einiger Anstrengung. Besonders in Zeiten vielfältiger Organisationsveränderungen sind die internen Kolleg(inn)en von solchen Entwicklungen als Mitarbeitende selbst betroffen. Soweit die Veränderungen einsichtig sind und nicht in das eigene berufliche Profil und Selbstverständnis eingreifen, ist es relativ einfach, in loyaler Haltung zur Organisation die eigenen Kenntnisse für die Supervisand(inn)en zur Verfügung zu stellen. In Momenten eigener tiefer Verunsicherung oder eigenen Ärgers – wenn der Sinn von Veränderungen nicht erkennbar ist oder als Willkür erlebt wird – ist eine große Anstrengung vonnöten, um das eigene institutionelle Erleben so zu bearbeiten, dass es nicht mit dem der Supervisand(inn)en vermischt wird und es zu destruktivem Agieren kommt. – Außer der eigenen Kontrollsupervision ist gerade die Kooperation mit Externen bzw. die Möglichkeit der Internen, in einem definierten Rahmen selbst extern Supervision in anderen Organisationen zu machen, die Chance, Abstand zu gewinnen und zu unterscheiden, was auch in anderen Organisationen Trend und was das spezifische der eigenen ist. Nicht dass dadurch alles sinnvoller wird – aber manches Schwierige relativiert sich auf diese Weise.

- Bei immer kürzer werdenden Prozessen wird für externe Supervisor(inn)en das Begreifen der unterschiedlichen Feld- und Organisationsdynamiken ohne internes Wissen zunehmend schwierig. Die Möglichkeiten der Nachfrage und der Information durch die Internen bieten hier eine gute Möglichkeit, um auch aktuelle Veränderungsprozesse wahrzunehmen und sich über die Dynamiken, die sie in dem jeweiligen Feld auslösen, zu verständigen. Zudem ist der kollegiale Austausch in den themen- bzw. feldspezifischen Praxisforschungsgruppen von enormer Bedeutung.
- Der externe Blick wird innerinstitutionell geschätzt. Die Externen erfahren, dass sie von der Reputation der Fachstelle und des Netzwerks profitieren. Es hat sich in den verschiedenen Bereichen der Kirche und Diakonie, deren Zuständigkeit sich über Hessen und Teile von Rheinland-Pfalz erstreckt, herumgesprochen, dass die Vermittlung und Empfehlung eines Supervisors/einer Supervisorin aus dem Fachbereich Supervision in der Regel gut ausgewählt ist und auch Qualität für den Verlauf verspricht. Der "Abhängigkeit" der Supervisor(inn)en von der Organisation und der Anzahl der vermittelten Anfragen wird dadurch begegnet, dass in der Regel nur solche Supervisor(inn)en in das Netzwerk aufgenommen werden, die mit bereits eigener Reputation autonom am Markt sind und dies auch bleiben. Sie sind auf Aufträge aus dem IPOS nicht angewiesen und sollen es auch nicht sein oder werden. Damit wird auch ihre Unabhängigkeit in ihrer jeweiligen

Arbeit garantiert. Der Nachteil ist, dass die Vermittlung der Kolleg(inn)en aus Kapazitätsgründen manchmal schwierig ist, da auf die jeweilige Anfrage passende Supervisor(inn)en vielfach ausgebucht sind.

- Der personelle Aufwand qualifizierter und sorgfältiger Vermittlungsarbeit ist groß. Sie gestaltet sich angesichts der hohen Anzahl von Anfragen als anstrengend, herausfordernd und außerordentlich lehrreich. Sie liefert indes zugleich Hintergründe für das Wissen um strukturelle Themen und Konflikte, wie sie bereits in den Anfragen deutlich werden. Sie erhält die Qualität und schont Arbeitskraft von Supervisand(inn)en und Supervisor(inn)en.
- Die anfängliche Skepsis der Kund(inn)en gegenüber diesem Verfahren war hoch. Befürchtet wurde zunächst eine Einschränkung der Wahlfreiheit. Durch die konkreten Erfahrungen der Kund(inn)en wurden solche Befürchtungen indes zerstreut. Sie wichen der Erkenntnis und Sicherheit, dass
 - bei der Beratung vor und bei der Vermittlung sehr genau auf die Anforderungen der Anfragenden eingegangen wird,
 - der Vertrag erst nach einem kostenneutralen Erstgespräch geschlossen wird und so die Möglichkeit besteht, bei Nichtakzeptanz auf einer Seite eine Neuvermittlung zu bewirken,
 - die Supervisor(inn)en je nach Notwenigkeit den externen Blick mit spezifisch angereicherten Feldkenntnissen verbinden können oder auch aus interner Perspektive neben der spezifischen Organisationskenntnis genügend reflektierten Abstand haben.

Für interne Supervisor(inn)en steht – ähnlich wie es im Beitrag von Gaby Birth in diesem Band beschrieben wird – der Chance der Rollenvielfalt die Gefahr eines unreflektierten Umgangs mit Macht gegenüber.

Kaum jemand besitzt soviel internes Wissen über einzelne Personen – Mitarbeitende und Führungskräfte auf allen Ebenen der Organisation –, über Teams, über offizielle und inoffizielle Wege und Strukturen wie interne Berater(inn)en. Der Aufgabe, Kenntnisse über immer wiederkehrende strukturelle Schwierigkeiten an die Verantwortlichen weiterzugeben, ist der Weg, wie Supervision ihren Teil zu einer lernenden Organisation bzw. den darin sich entwickelnden Menschen und den zu ihren Aufgaben passenden Rollen und

Strukturen beitragen kann. Dieses Wissen impliziert jedoch auch eine Form von Macht, die sehr genau reflektiert gehört, um nicht manipulativ über den eigenen Verantwortungsrahmen hinaus eingesetzt zu werden. Die internen Berater(inn)en müssen für sich immer wieder wahrnehmen und nach außen hin deutlich machen, wo sie als Mitarbeitende ihre eigenen Interessen vertreten, wo sie als Organisationsmitglied – z. B. Kirchenmitglied – politisch aktiv sind und wo sie im Sinn der Supervisand(inn)en und ihrer jeweiligen Aufgabe und Organisation intervenieren.

Nutzen und Gewinn für die Supervisand(inn)en und die Organisation – für die Supervisor(inn)en und für Supervision als Aufgabe und Profession

- Qualifizierte Supervisionsvermittlung spart Arbeitszeit von Supervisand(inn)en und Supervisor(inn)en.
- Die telefonische Klärung einzelner Anfragen und Anliegen durch eine qualifizierte Fachkraft befördert den präzisen Einsatz von Supervision. Kurz-, mittel- und langfristig nutzt das den Kund(inn) en und auch der Reputation der Supervision. Wieso? Die Erfahrung zeigt, dass in der überwiegenden Zahl der Vermittlungen der Vertrag mit dem empfohlenen Supervisor/der Supervisorin zustande kommt und die Supervisionen wie auch der Vermittlungsprozess von den Kund(inn)en in der nach differenzierten Kriterien erfolgenden Evaluation als nützlich und erfolgreich bewertet wird.
- Kund(inn)en können sicher sein, nur hochqualifizierte und passgenaue Supervisor(inn)en angeboten zu bekommen. Träger und Kund(inn)en können sich über die Supervision und angrenzende Verfahren umfassend informieren.
- Für Supervisor(inn)en werden Arbeits- und Verdienstmöglichkeiten nicht nur erhalten, sondern ausgebaut.
- Eine interne Fachstelle Supervision kann Supervision als Angebot institutionell verankern. Supervision wird und bleibt eine anerkannte, selbstverständliche Art notweniger Selbstreflexion.
- Die Kooperation zwischen internen und externen Supervisor(inn)en kann Konfliktherde innerhalb der Organisation zutage f\u00f6rdern.

Das birgt die Chance für Rückmeldungen an den Träger/die Organisation und strukturelle institutionelle Verbesserungen. In Praxisforschungsgruppen zu einzelnen Einsatzfeldern von Supervision – z. B. KITA, Pfarrer/-innen, Leitungskräfte, Ehrenamtliche, Verwaltung – wird auch strukturellen Fragen nachgegangen. Rückmeldungen in die entsprechenden Fachgremien über relevante Organisationsthemen erfolgen sowohl im Dialog über die Studienleitung als auch dadurch, dass relevante Träger und Kirchenleitungsgremien etwa alle zwei Jahre zu Treffen des Supervisionsnetzwerks eingeladen werden, um über strukturelle Themen und Konflikte zu sprechen.

Da durch den oben beschriebenen Auswahlprozess nicht mehrere Supervisor(inn)en zu einem Kunden geschickt werden und das Netzwerk Supervision durch die Studienleitung organisiert und geführt wird, wird die Konkurrenz unter Kolleg(inn)en minimiert und Kooperation und fachlicher Austausch vor Ort gefördert.

Im Folgenden sollen einige ausgewählte Beispiele mögliche Wege und den gegenseitigen Nutzen veranschaulichen.

A) Umgang mit Konflikten

In einer der ersten strukturierten Auswertungen und Rückmeldungen wurde deutlich, wie wenig ausgeprägt die Konfliktkompetenz auf allen Ebenen von Mitarbeitenden und Führungskräften ist.

Die Folgen – lange verschleppte Konflikte, die zum Teil hoch eskalierten – waren über supervisorische Arbeit nur schwer aufzufangen. Nach dieser Diagnose wurde Verschiedenes unternommen. Ziel der Maßnahmen war, in einer Kultur, die auf Gemeinschaft, Verständigung und Harmonie setzt, ein unerschrockenes Verhältnis zu Differenz, Interessenunterschieden und Konflikten zu entwickeln, um frühzeitig Probleme und Konflikte anzusprechen und bearbeiten zu können.

Folgendes wurde von verschiedenen Ebenen angestiftet um sich diesem Ziel zu nähern:

• Den Supervisor(inn)en wurde im Fachdiskurs mit Internen

deutlich, dass dieses Thema überindividuell und ein zur Kultur der Organisation gehöriges ist.

- In Führungskräftetrainings wurde das Thema Konfliktbearbeitung verstärkt implementiert.
- Ein bestehendes Konzept und System zur Konfliktbearbeitung wurde überarbeitet und neu aufgestellt.
- Supervisor(inn)en und Organisationsentwickler/-innen konnten das Angebot einer spezifisch qualifizierenden Ausbildung zur Mediation von Arbeitskonflikten wahrnehmen.
- Personen aus einem Pool von solcher Art qualifizierten Berater(inn)en wurden bei Anfragen mit eskalierenden Konflikten eingesetzt.

Nach inzwischen sieben Jahren ist ein langsamer Wandel im Selbstverständnis der Organisation im o. g. Sinn spürbar. In den Supervisionen (wenngleich selbstverständlich nicht in allen) ist die Bereitschaft, über Differenzen zeitnah zu sprechen und zu verhandeln, deutlich gestiegen. Personen, die Konflikte benennen, werden seltener ausgegrenzt.

B) Implementation von Supervision in Verwaltung

In einer strukturierten Rückmeldung zwischen Supervisor(inn)en und Trägern werden vielfältige Themen im Bereich Verwaltung sichtbar. Aus der Auswertung ergibt sich der Wunsch der Organisation, gezielte Angebote für Supervision in allen Bereichen der Verwaltung zu machen. In der Umsetzung wird aus dem Supervisionsnetzwerk eine Praxisforschungsgruppe Verwaltung gebildet und es werden verschiedene Angebote entwickelt, die gut angenommen werden. Das Engagement der Studienleitung für eine Qualifikation der Führungskräfte im Bereich Verwaltung durch eine längerfristige Leitungsqualifikation mit begleitender Gruppensupervision trägt zudem dazu bei, Supervision als nützliches Instrument zur Klärung und Qualitätsentwicklung zu implementieren.

C) Qualifikation von Supervisor(inn)en im Rahmen von Qualitätsmanagement (QM)

In einem weit verzweigten Bereich der Kindertagesstätten wird flächendeckend durch die Fachberatung ein selbstevaluatives Qualitätsentwicklungssystem eingeführt. Die Supervisor(inn)en des Netzwerks werden über das System informiert und beschäftigen sich mit den spezifischen Dynamiken, die die Einführung von QM bei Mitarbeitenden auslöst, um eine adäquate supervisorische Begleitung bieten zu können. Rückmeldungen aus der Supervisionspraxis gehen wiederum in die Weiterentwicklung der Einführung und Durchführung des QMs ein.

D) Beratung erwünscht

Ein Supervisor berät zwei Pfarrer einer Kirchengemeinde. Im Verlauf der Supervision wird neben vielen anderen, gut vom Supervisor zu bearbeitenden Themen deutlich, dass die sehr unterschiedlichen theologischen Konzepte der beiden Kollegen zu erheblichen Differenzen und Konflikten nicht nur unter den beiden, sondern auch in der Gemeinde führen. Der Supervisor nutzt das Angebot zu einer Rücksprache mit der internen Studienleitung Supervision – zur Rückversicherung und, um Näheres über Hintergründe dieser theologischen Ausrichtungen zu erfahren. Wichtig ist ihm unterscheiden zu können, was hier Konzept, Rollen und Aufgaben und was Personenkonflikte sind, um die Dynamik zu verstehen und gemeinsam mit den Supervisanden verstehbar zu machen.

Kurz und Gut

Interne und externe Supervision wirkt im gelungenen Fall als produktives Wechselspiel zwischen allen Beteiligten und stellt in dieser Hinsicht einen deutlichen Mehrwert gegenüber rein interner oder rein externer Supervision dar. Das ist möglich, wenn diese Arbeit innerinstitutionell gewollt und diese Reflexionsorte als notwendig und sinnvoll geschützt und gestützt werden. Voraussetzung dafür

sind klare Rahmenbedingungen und Qualitätsmerkmale, hervorragend qualifizierte Supervisor(inn)en, eine präzise Supervisionsvermittlung und schließlich eine passend ausgestattete Fachstelle für Supervision, die Konzepte weiterentwickelt, Strukturen schafft und die genannten Leistungen intern erbringt.

Literatur

Ev. Kirche Hessen und Nassau (EKHN) und Diakonisches Werk Hessen und Nassau (DWHN) (2002):Supervisionsordnung für Haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiter/-innen

Institut für Personalberatung, Organisationsentwicklung und Supervision (IPOS) (2009): Imagebroschüre www.ipos-ekhn.de

ders. (2007): Work in Progress. Externe Interne Supervision – Wege, Abläufe und Materialien

Weiß, K. (Hg.) (2008): Die Dynamik knapper Ressourcen. Handbuch für Führungskräfte, Supervisor(inn)en und Organisationsberater/-innen. Kassel

Sinnstiftung zwischen Individuum und Organisation: Kirche als Netzwerkorganisation für eine nachhaltige Welt

Zusammenfassung

Sinn zu stiften bedeutet, Aufmerksamkeit zu teilen. Von diesem Grundgedanken werde ich erste Überlegungen zu einer netzwerkorientierten Beschreibung von Organisationen entwickeln. Die Organisation Evangelische Kirche dient als konkretes Beispiel hierfür. In ihr werden Konzepte für eine nachhaltige Welt entwickelt und auch praxisbezogene Ziele für die Organisationsentwicklung formuliert. Doch es scheint, als ob hohes Innovationspotential kaum wirkungsvoll zum Zuge kommt. In der Reflexion auf die Beziehung von Individuum zur Organisation liegt ein Schlüssel für einen notwendigen Perspektivwechsel.

Sinn stiften heißt Aufmerksamkeit teilen

Mit der Verbreitung des Internets wird es nicht nur immer einfacher, an Informationen heranzukommen, sondern vor allem wird es leichter, dass Menschen sich miteinander vernetzen, sich einander ihre Geschichten erzählen, das miteinander "teilen", wie es so schön auf *facebook* heißt, was sie angeht. Die neuen Möglichkeiten zur

Vernetzung werden dabei zur persönlichen Kommunikation im nahen Umfeld ebenso genutzt wie im ferneren sowie in eher öffentlichen Zusammenhängen. Letzteres haben im Jahr 2011 die nordafrikanischen Demokratiebewegungen gezeigt. Die Postmoderne, mit der verbunden wurde, dass Menschen sich nicht mehr für politische Zusammenhänge und für das Gemeinwohl aktivieren lassen, ist längst vorbei. Die häufig genannte Kultur des allgemeinen Relativismus scheint geschwunden, Klagen über den Zwang zur Individualisierung sind nicht mehr wirklich ernst zu nehmen, die eigene Mitgliedschaft in einem Netzwerk zu pflegen, ist ein ganz alltäglicher Modus sozialer Aktivität geworden. Freilich haben manche der digital immigrants (Generationen, die vor der Entwicklung des Computers und digitaler Kommunikation aufgewachsen sind) auf den Pfaden der sozialen Netzwerke gesteigerten Assistenz- und Orientierungsbedarf. Zu ihnen gehöre auch ich. Zeitung und Fernsehen, das ist mein "medialer Migrationshintergrund" und dazu gehören auch noch die herkömmlichen Vernetzungsstrategien in Initiativgruppen. Die digital natives sind da anders geprägt. Sie leben Sozialität in einem Netz von faceto-face und virtueller Kommunikation, beide sind ineinander verflochten, erst zusammen bilden sie Realität. Interessant ist dabei auch, dass und wie Menschen sich innerhalb von sozialen Netzwerken umeinander kümmern, sich ihre Geschichten erzählen und Lebensorientierungen diskutieren. Das, was hier wächst und gewachsen ist, ist deshalb nicht einfach nur gut, sondern ebenso ambivalent wie jede Form menschlicher Kommunikation. Die Fragen nach Datenschutz und Kommerzialisierung von privaten Kontakten zeigen dies deutlich an. Was dennoch neu und beeindruckend ist: Viele verschiedene Räume werden geschaffen, um sich sozial zu vernetzen. So stellt sich zumindest in der nordwestlichen Hemisphäre dieses Planeten jedem Individuum zunehmend die Frage, ob es seine Aufmerksamkeit auf Geschichten und damit auf Lebensdeutungen von anderen Menschen richten möchte.¹ Seien dies die Geschichten aus der eigenen Familie oder rund um Stuttgart 21, einem Tierschutzprojekt von Schülerinnen und Schülern oder einem weltweiten Netzwerk zur Vergesellschaftung

¹ Vgl. z. B. Bernhard Waldenfels (2004): Phänomenologie der Aufmerksamkeit. Frankfurt am Main

von Bodenschätzen. Soziale Netzwerke bieten Räume an, in denen man Aufmerksamkeit gibt und selbst mit Aufmerksamkeit rechnen kann. Nur wo Menschen miteinander Aufmerksamkeit teilen, wird Sinn konstituiert, kann etwas Gemeinsames wachsen, das man Sinnstiftung nennen kann.

Wenn es gegenwärtig um Sinnstiftung zwischen Individuum und Organisation geht, wird man nicht umhin können wahrzunehmen, dass sich die Erscheinungsweisen von (politischer) Partizipation verändert haben. Es ist via Internet eine ausdifferenzierte Kultur von Beteiligungsmöglichkeiten und Beteiligungsstrategien entstanden, in und mit denen Individuen sich mit Organisationen verbinden.²

Zur Aktualität von "Person und Institution"

Genau vor zwanzig Jahren, im Jahr 1992, hat die Evangelische Kirche in Hessen und Nassau Arbeitsergebnisse und Empfehlungen ihrer Perspektivkommission unter dem Titel "Person und Institution" veröffentlicht.³ Sieht man den ersten Teil dieses vieldiskutierten Bandes durch, zeigt sich seine bis heute bestehende Aktualität. Peter Höhmann, Roman Roessler und Hans-Helmut Köke haben Thesen zu unserer "Lebenswirklichkeit unter den Folgen des Differenzierungsschubs" sowie zu "Religion und Glaube im Zeichen der Subjektivität" formuliert. Darin heißt es: "Der heutigen gesamtgesellschaftlichen Entwicklung entspricht ein zunehmendes Bedürfnis nach Selbstbestimmung, das sich zugleich als Grundlage für die wachsende Bedeutung von Basis- und Initiativgruppen verstehen lässt, die der Einzelperson ein stärkeres Gewicht verleihen und den Forderungen nach Teilhabe und Mitbestimmung größeren Raum geben."4 Und abschließend: "Was Mitgliedschaft in der Kirche unter den Bedingungen

² Exemplarisch seien hier genannt: Daniel Michelis und Thomas Schildhauer (Hg.) (2010): Social Media Handbuch. Theorien, Methoden, Modelle. Baden-Baden – sowie Anja Ebersbach, Markus Glaser, Richard Heigl (2011): Social Web. 2. Auflage, Konstanz

³ Evangelische Kirche in Hessen und Nassau (Hg.) (1992): Person und Institution. Frankfurt am Main

⁴ a. a. O., S. 19

der Individualität bedeutet und wie sie praktiziert werden kann, das ist zu einem Existenzproblem der Volkskirche geworden. Wir sind genötigt, die Beziehungen zwischen dem einzelnen, der Kirche und der Gesellschaft grundlegend neu zu formulieren."5 Soweit ich sehe, ist dieser dringlichen Forderung einerseits mit den Kirchenmitgliedschaftsuntersuchungen der Evangelischen Kirche in Deutschland (EKD)6 nachgegangen worden, andererseits ist die Analyse der grundlegenden Bedeutung von Individualität für die Reflexion auf Kirche nicht zureichend eingelöst worden. Insbesondere zu diesem letzten Punkt möchte ich hier etwas beitragen. Ich baue dabei auf der soziologischen Zeitdiagnose des spanischen Soziologen Manuel Castells auf, der in den vergangenen zwanzig Jahren eine Trilogie zur "Netzwerkgesellschaft"⁷ verfasst hat, in der für einige seiner Rezensenten das Nachfolgewerk von Max Webers "Wirtschaft und Gesellschaft" sehen.8 Castells entfaltet, wie Gesellschaft und Individualität in Gesellschaften zu denken sind, die in und mit Medien kommunizieren. Er spricht vom "Raum der Ströme" in global vernetzten Welten. Dabei versteht er diesen als die hegemonial strukturierte Seite weltweit organisierter Netzwerke. Neben ihnen existieren verstreute Orte einer informellen Nahwelt, die auch untereinander vernetzt sein können, aber kaum noch Anschlussstellen zu den ökonomisch einflussreichen, großen Netzwerken haben. In seinem 2009 erschienenen Werk "Communication Power"9 arbeitet er eine soziologische Theorie der Macht über und durch Kommunikation heraus, die netzwerkgebunden ist. Ein Blick in sein Verständnis von Netzwerk und vom Fluss von Informationsströmen verdeutlicht, welchem wirtschaftlichen und kulturellen Wandel Kirche zu begegnen hat. Im letzten Jahrhundert hat sich für Kirche sehr viel verändert.

⁵ a. a. O., S. 21

⁶ Vgl. die jüngste Studie von Wolfgang Huber, Johannes Friedrich, Peter Steinacker (Hg.) (2006): Kirche in der Vielfalt der Lebensbezüge. Die vierte EKD-Erhebung über Kirchenmitgliedschaft. Gütersloh

⁷ Vgl. vor allem Band 1 in: Manuel Castells (2001): Das Informationszeitalter. Die Netzwerkgesellschaft. Opladen

⁸ Vgl. die Rezension zur US-amerikanischen Originalausgabe von Anthony Giddens (1996): Out of Place, in: Social Studies (in Times Higher Education), Ausgabe vom 13.12.1996

⁹ Manuel Castells (2009): Communication Power. New York

Durch den Aufbau der landeskirchlichen Organisation konnte die evangelische Kirche sich vor gut 100 Jahren innerhalb staatlicher und politischer Netzwerke der Gesellschaft noch als sehr gut vernetzt sehen; die Zeit des Nationalsozialismus und auch die Gründung der BRD haben einiges an dem Fluss und der Lokalisierung solcher Räume der Ströme verändert, die Wiedervereinigung mit den neuen Bundesländern im Osten hat die religiöse Landschaft wiederum sehr beeinflusst. Folgt man den Überlegungen in "Person und Institution", ist heute für eine Revision der Organisation nicht von systemimmanenten Sedimentierungen von Religion in der Gesellschaft auszugehen, sondern vielmehr die Revision der Organisation Kirche vom Individuum aus zu denken.

Als Akteurin oder Akteur in einem Netzwerk unterhalten Individuen starke und schwache Bindungen an eine Organisation. Diese Bindungen können gezielt kommunikativ gefördert werden. In dieser Spur kann ein Anfang dazu liegen, die Beziehungen zwischen dem bzw. der Einzelnen, der Gesellschaft und Kirche neu zu beschreiben und beschreibend auch neu zu erfinden. Dabei erhält der Prozess der Sinnstiftung zwischen Individuum und Organisation eine herausragende Bedeutung. Sinnstiftung wird in diesem Sinne als kommunikativer Prozess des Austauschs auch von Informationen, aber vor allem von Anerkennungsverhältnissen verstanden.

Noch einen zweiten Impuls hinterlassen die Ausführungen in "Person und Institution", der gegenwärtig hoch anschlussfähig ist: Die gesamte Schrift beginnt mit einer Zeitdiagnose, die traurige Aktualität besitzt: "Der Glaube an die Beherrschbarkeit der Welt durch den Menschen wird von der Angst vor den Risiken der Zukunft überlagert."¹⁰ Ende der 1980er-Jahre stand die Kernkraftwerk-Katastrophe von Tschernobyl hinter dieser These, heute ist es Fukushima. Der Einfluss dieses Ereignisses auf die Weltwahrnehmung vor allem der Menschen, die am Wohlstand der westlichen Wirtschaftsunionen partizipieren, wird kaum zu überschätzen sein. Tschernobyl und Fukushima sind Exponenten einer berechtigten Existenzangst, die transnationale Dimensionen hat. Dabei bleibt es, wenn es um Existenzängste geht, nicht nur bei den Atomkatastrophen; sie werden auch durch die Bilder

¹⁰ Person und Institution, a. a. O., S. 15

anderer Szenarien hervorgerufen. So war es 2011 die Hungerkatastrophe in Ostafrika sowie die Migration verarmter Völker durch ostafrikanische Staaten und ihr politischer und kultureller Zerfall. Schließlich strapazieren die sogenannte Eurokrise und die Macht der Ratingagenturen ein katastrophengeplagtes Lebensgefühl.

Die evangelische Kirche nimmt diese Weltwahrnehmungen und die zu ihnen gehörenden Lebensgefühle bis heute sehr ernst und arbeitet mit an konkreten Konzepten zur Transformation von Wirtschaft, Gesellschaft und Kultur.

Kirche als Netzwerkorganisation für eine nachhaltige Welt

Völlig überraschend und mutig hat sich die Bundesregierung unter dem Eindruck der atomaren Katastrophe von Fukushima im März 2011 für den Ausstieg aus der Atomenergie entschieden; seine Absicherung bleibt weiterhin eine wichtige politische Aufgabe. Bereits die Anfangsphase der Planungen zum Ausstieg aus der Atomenergie hat Energiekonzerne unfreiwillig in Bewegung gebracht; sie versuchen gegenwärtig, die notwendige Wende mit formalrechtlichen Mitteln rückgängig zu machen. Kurz zusammengefasst: An Fukushima zeigt sich, wie ein global sich vernetzendes Umdenken für eine nachhaltige Welt an Bedeutung und darin auch an gesellschaftlicher Macht gewinnt. Die Orte dieses Umdenkens sind dabei nicht allein Non-Profit-Organisationen wie Greenpeace oder BUND und WWF, sondern auch Profit-Organisationen wie Coca-Cola und der Rüstungskonzern DuPont - Konzerne, die häufig aus guten Gründen öffentlich kritisiert worden sind. Im Kontext des Massachusetts Institut of Technology (MIT) hat Peter M. Senge gemeinsam mit Bryan Smith, Nina Kruschwitz, Joe Laur und Sara Schley sein Konzept für eine Organisationsentwicklung vorgelegt, das das erklärte Ziel hat, eine nachhaltige Welt zu schaffen.¹¹ Es sind viele Impulse, die diese Bewegung ausgelöst haben, aber eines dürfte ihnen allen gemeinsam sein: Sie lassen erkennen, dass das Leben auf dem Planeten Erde

¹¹ Peter M. Senge, Bryan Smith, Nina Kruschwitz, Joe Laur, Sara Schley (2011): Die notwendige Revolution. Wie Individuen und Organisationen zusammenarbeiten, um eine nachhaltige Welt zu schaffen. Heidelberg

extrem gefährdet ist. So schreibt Ralf Fücks, Vorstand der Heinrich Böll-Stiftung, im Vorwort zu Senges Buch: "Wir stoßen an die ökologischen Grenzen des Wachstums. Gleichzeitig ist ein Ende des Wirtschaftswachstums im globalen Maßstab nicht in Sicht. Vielmehr befinden wir uns mitten in einem stürmischen Wachstumszyklus, der sich noch über die nächsten Jahrzehnte erstrecken wird. Er speist sich aus mächtigen Quellen: dem Anwachsen der Weltbevölkerung auf ca. neun Milliarden bis zum Jahr 2050 sowie den nachholenden Bedürfnissen der großen Mehrheit der Erdbewohner. Ihre Träume von einem besseren Leben – komfortable Wohnungen, reichhaltige Nahrung, Computer und Mobiltelefon, modische Kleidung, individuelle Mobilität und Reisen in fremde Länder – werden sie sich von nichts und niemandem abspenstig machen lassen. Die Frage wird einzig sein, ob dieser gewaltige Schub neuer Güter und Dienstleistungen in den ökologischen Kollaps führt oder in nachhaltige Bahnen gelenkt werden kann. "12

Wie positioniert sich die Evangelische Kirche in Deutschland in diesem Prozess der "notwendigen Revolution"? Gibt es auf der Ebene der kirchlichen Organisationsentwicklung Ansätze, sich hier anzuschließen? Wie verhält man sich innerhalb der evangelischen Theologie, insbesondere im Fach Kybernetik zum Thema?¹³ Kommt die Organisation Kirche im Zeichen von Nachhaltigkeit in Bewegung und vermag sie es, mit Individuen und mit Gruppen von Individuen zusammenzuarbeiten, sich zu vernetzen, sich in das weltweit entstehende Netzwerk zu integrieren, um dieses zu unterstützen? Sollte Kirche so etwas überhaupt als Zielsetzung in Betracht ziehen, oder ist hier eine unzulässige Vermischung von religiösen und politischen Sphären zu vermuten? Schließlich: Könnte über die Orientierung an einer nachhaltigen Welt innerhalb von Kirche ein Prozess in Gang kommen, in dem sich Einzelne, Individuen neu mit der

¹² a. a. O., 10 (Vorwort)

¹³ Exemplarisch für die kybernetische Reflexion von Nachhaltigkeit möchte ich Reiner Preuls Publikation aus dem Jahr 2008 nennen: Die soziale Gestalt des Glaubens. Aufsätze zur Kirchentheorie. 2.7 Die sogenannten Überlebensprobleme als Herausforderung für Kirche. Leipzig, S. 185–203. Preul geht allerdings nicht auf die Operationalisierung des Themas in der Organisationsentwicklung ein, sondern expliziert im Wesentlichen eine christliche Anthropologie. Neben Preul ist mir kein weiteres Positionspapier bekannt. Ein solches im Bereich der OE zu entwickeln, halte ich für eine dringend anstehende Aufgabe.

Organisation identifizieren? Veränderungsprozesse bauen darauf auf, dass Einzelne sich einer Organisation zugehörig fühlen, deshalb anfangen, in ihr und aus ihr heraus zu interagieren und auf diesem Wege Transformationsprozesse zu initiieren und zu realisieren. Diese Identifikation von Individuen fehlt der Organisation Kirche nicht gänzlich. Aber sie muss dafür sorgen, dass diese sehr viel weiter ausgebaut wird. Ein Weg hierzu besteht darin, in den Erzählungen der Einzelnen, die sich dem Netzwerk Kirche, der Erzählgemeinschaft der Glaubenden, anschließen, die Muster aufzufinden, in denen Innovationsprozesse enthalten und angelegt sind. ¹⁴ Es gibt innerhalb der Organisation Kirche ein enormes Innovationspotential, das aufgrund mangelnder Identifikation, oder besser gesagt, aufgrund fehlender Anerkennungsverhältnisse auf verschiedenen Ebenen der Organisation nicht zum Zuge kommt.

Beispiel 1: Die Denkschrift "Umkehr zum Leben"

Im Jahr 2009 publizierte die EKD eine Denkschrift zum Thema "Umkehr zum Leben – Nachhaltige Entwicklung im Zeichen des Klimawandels". Im Vorwort werden die oben genannten Interessenskonflikte in puncto Atomenergie benannt und bewertet. In der Denkschrift heißt es gleich zu Anfang, es bestehe die Gefahr, dass die gegenwärtige Finanz- und Wirtschaftskrise von wirtschaftlich starken Akteuren genutzt wird, um die Klimaproblematik zurückzudrängen und Folgekosten auf andere abzuwälzen. Die Denkschrift benennt offensiv den Zusammenhang von Armutsbekämpfung und Klimawandel; sie will dazu anstoßen, dass Leitbilder für eine nachhaltige Entwicklung konzipiert werden. Darüber hinaus stellt sie die Verringerung des CO2-Emissionen ins Zentrum ihres Interesses und fordert, dass die Beschlüsse der 10. Synode der Evangelischen Kirche in Deutschland von 2008 zügig umgesetzt werden. Es sollen klimawirksame Emissionen bis 2015 um 25 % reduziert werden. Daher

¹⁴ Vgl. Wolfgang Nethöfel (2011): Innovation. Berlin, S. 13

¹⁵ Rat der Evangelischen Kirche in Deutschland (2009): Umkehr zum Leben – nachhaltige Entwicklung im Zeichen des Klimawandels. Eine Denkschrift. Gütersloh. S. 10

wird der Klimaschutz als Querschnittsaufgabe in der Kirche verstanden. 16 Die Autorinnen und Autoren der Denkschrift fordern die Förderung von Bildungs- und Jugendarbeit, Stärkung der Umweltarbeit in der Kirche, klimaschonende Mobilität, veränderte Wasserund Konsumpolitik, biologische Vielfalt; ferner rufen sie dazu auf, Energie zu sparen und erneuerbare Energien zu nutzen. Sie sprechen sich ausdrücklich dafür aus, am Ausstieg aus der Kernenergie festzuhalten. Nachhaltigkeit, Klimaschutz und Verteilungsgerechtigkeit müssten für den Umgang mit natürlichen Ressourcen handlungsleitend sein. Insgesamt formulieren sie damit ein Plädoyer für eine Ethik der Gerechtigkeit und Genügsamkeit. Die 25 Autorinnen und Autoren der Denkschrift im Namen der EKD formulieren damit einen eindringlichen Aufruf zur Umkehr.

Beispiel 2: Der "Leitfaden für ethisch nachhaltige Geldanlage"

Im Jahr 2011 publizierte der Rat der EKD den Text 113, der einen Leitfaden für ethisch nachhaltige Geldanlagen in der Evangelischen Kirche enthält. Darin werden sowohl Ausschlusskriterien für Anlagen in Unternehmen als auch in Staaten formuliert, in die kirchliche Gelder nicht fließen sollen. Hier werden an erster Stelle Unternehmen genannt, die Rüstungsgüter produzieren oder an ihrer Produktion beteiligt sind. Es folgen Unternehmen, die Spirituosen und Tabakwaren produzieren, sodann Unternehmen, die Produkte herstellen, die die Menschenwürde verletzen, die gentechnisch verändertes Saatgut herstellen und die Produkte herstellen, die menschenunwürdige Arbeitsbedingungen und Kinderarbeit unterstützen. Im Kontext von Kriterien für den Ausschluss von Staatsanleihen werden Länder benannt, die die Todesstrafe praktizieren, die als "nicht-frei" (vgl. Freedom-House) gelten, die das Kyoto-Protokoll und die Biodiversitätskonvention nicht ratifiziert haben sowie Länder, die als besonders

¹⁶ a. a. O., S. 146

¹⁷ Kirchenamt der Evangelischen Kirche in Deutschland (Hg.) (2011): EKD Texte 113. Leitfaden für ethisch nachhaltige Geldanlage in der evangelischen Kirche. Hannover

korrupt (vgl. Transparency International) gelten. Zugleich werden Positivkriterien festgehalten, die einer Kirche unter gleichartigen Anlagemöglichkeiten eine Analysehilfe bieten, diejenigen zu identifizieren und zu bevorzugen, die im Sinne der Ethik/Nachhaltigkeit besser zu bewerten sind. ¹⁸ Geldanlagen sollen sozialverträglich, ökologisch und generationengerecht getätigt werden.

Erstes Fazit und eine Weiterführung

Es kann an dieser Stelle keine sachgerechte und detaillierte Überprüfung der Reichweite dieser Konzepte für nachhaltiges Wirtschaften von und innerhalb von evangelischer Kirche vorgenommen werden. Grundsätzlich wird man aber festhalten dürfen, dass anhand dieser Papiere ausgewiesen werden kann, dass für den Rat der EKD der Topos Nachhaltigkeit für kirchliches Handeln von fundamentaler Bedeutung ist. Überdies sind nicht nur Absichtserklärungen formuliert worden, sondern man hat sich in Verfahrensfragen eingemischt und Kontrollinstrumente für die Umsetzung dieser Konzepte entworfen.

Gemessen an der Bedeutung, die dem Engagement für eine nachhaltige Welt zukommt, ist es allerdings überraschend, wie wenig bekannt diese Grundsatztexte sind. Man kann resignierend nachsprechen, dies sei doch immer so. Doch demgegenüber will ich einwenden, dass EKD-Texte zur wirtschaftlichen und sozialen Lage Mitte der 1990er-Jahre sowie zum Verhältnis von Protestantismus und Kultur zum Jahrtausendwechsel, soweit ich jedenfalls sehe, durchaus wirkungsreicher kommuniziert werden konnten. Traditionell hat evangelische Kirche Kommunikationsinstrumente entwickelt, wie sie Querschnittsthemen auf allen Ebenen kirchlichen Handelns thematisiert. Eines dieser Instrumente ist z. B. die Formulierung eines Dekadenthemas. 2010 wurde die letzte Dekade zur Überwindung von Gewalt beendet worden und eine neue Dekade ausgerufen - sie gilt dem 500. Jubiläum der Reformation Martin Luthers mit dem Schwerpunktjahr 2017. Man hat nach einem sozialpolitischen Thema nun ein eher kirchliches und auf die Theologie konzentriertes Thema gewählt, was angesichts des 500. Jahrestages der Wittenberger Thesen durchaus angemessen er-

¹⁸ Vgl. EKD Texte 113, S. 11-13

scheint. Zugleich kann diese Konzentration auf Theologie aber auch als ein Kennzeichen für die derzeit m. E. zu beobachtenden theologischen Profilierungsbestrebungen evangelischer Kirche gehalten werden. Es geht darum, das Profil evangelischen Glaubens zu schärfen; ein Mittel dazu sei z. B., die Akzeptanz und Verbreitung des Kerngeschäfts, insbesondere die gottesdienstlichen Feiern zu den Kasualien Taufe, Konfirmation, Trauung und Beerdigung zu konsolidieren. Auch wenn man an der Wirkung dieser strategischen Konzentration Zweifel haben kann, kann auf dem gedanklichen Ansatz, der ihr vorausgeht, gut weiter für die Entwicklung von Kirche als Netzwerkorganisation aufgebaut werden. In einem ersten Anlauf lässt es sich so formulieren: In der reformatorischen Perspektive der "Rechtfertigung allein aus Glauben"19 waren und sind von nun an Einzelne nicht mehr von der Organisation Kirche abhängig, sondern die Organisation Kirche war und ist von der Bindung des Einzelnen und seiner Partizipation an der Versammlung der Gläubigen im Gottesdienst abhängig. Diese

¹⁹ Es ist nicht möglich, dieses semantische Herzstück der evangelischen Theologie in einem Satz zu erläutern. Nur so viel sei festgehalten: Insbesondere angesichts des Klimawandels wird man sagen können, dass Kulturtechniken nicht nur zum Erhalt der Schöpfung beitragen, sondern zugleich für ihre Zerstörung "sorgen". Im Rechtfertigungsgedanken ist das Bild eines Gerichts noch enthalten. In diesem geht es darum einzusehen, dass und wie fehlbar Menschen mit Gott, mit sich selbst sowie mit anderen Menschen und mit der Schöpfung umgehen. Sofern jemand sich auf den Glauben und damit auf eine Lebensgemeinschaft mit Gott einlässt, tut er darin, was die schöpferische Kraft des Evangeliums beabsichtigt: Er oder sie folgt dem Geist Jesu Christi und vernetzt sich mit der Geschichte Gottes mit den Menschen. Im Glauben verlässt der Mensch sich auf Gott und in dieser seiner exzentrischen Existenz erfährt er Heilsgewissheit, wie es heißt. Damit ist gemeint, dass letztinstanzlich dem Menschen nicht zugerechnet wird, dass und wie er seine Möglichkeiten, anders zu leben und zu handeln, verfehlt hat. "Insofern ist der rechtfertigende Glaube die ständige Unterscheidung der Person von ihren Werken, die zur Geltung bringt, dass der Mensch mehr ist als die Summe seiner Werke. Nicht seine Leistungen, aber auch nicht seine Fehlleistungen, nicht seine Taten, aber auch nicht seine Untaten machen einen Menschen zu der Person, die sie ist ... " (Eberhard Jüngel (2004): Rechtfertigung IV: Dogmatisch, in: RGG 7, 4. Auflage, Tübingen, S. 116). In dieser Wahrnehmung kommt der Mensch dann sozusagen dadurch zu einem Selbstverhältnis, das durch liebende Annahme seiner selbst bestimmt ist, indem er sich von außen - gerechtfertigt allein durch Glauben - wahrnimmt. Martin Luther formulierte: ... "suche dich nur in Christo und nit yn dir, ßo wirstu dich ewiglich yn yhm finden" (WA 2, 690, 24f., zitiert nach Jüngel, a. a. O., S. 114).

Sichtweise schließt an das reformatorische Kirchenverständnis an, wie es in den Bekenntnisschriften seinen Ausdruck gefunden hat. In Confessio Augustana Artikel 7 (CA 7) z. B. heißt es: "Es ist aber die Kirche 'die Versammlung der Gläubigen', bei welchen das Evangelium rein gepredigt und die heiligen Sakramente laut dem Evangelium gereicht werden. "20 Die Organisation Evangelische Kirche legitimiert sich in diesem Sinne vom Gottesdienst her. Dieser wird als cultus publicus bezeichnet, was bedeutet, dass er für alle zugänglich ist, unabhängig von ihrer Mitgliedschaft in der evangelischen Kirche. Zudem kann man sagen, dass im Verständnis des Gottesdienstes der Bildungsprozess im Glauben des Einzelnen und der Einzelnen von zentraler Bedeutung ist. Die Predigt hat deshalb in reformatorischer Absicht einen enormen Stellenwert. Dieser konkretisiert sich im sogenannten Predigtamt. Dieses Predigtamt ist allen anderen Ämtern in der Kirche vorgeordnet. Bei Friedrich Daniel Schleiermacher heißt es dann viel später, aber in derselben Orientierung, dass von dem öffentlichen Dienst am Wort alle Gliederung der Kirche ausgeht.²¹ In reformatorischer Perspektive kann man also davon sprechen, dass die Legitimation der Organisation Kirche in der Bindung des Einzelnen an das Geschehen liegt, das sich aus dem Hören des Evangeliums, wie es traditionell heißt, ergibt. Nun ist die Frage, wie sich dieses Kirchenverständnis auf das Verständnis der Organisation auswirkt.

Notwendige Umorientierung im Leitbild für die Organisation Kirche

Zugespitzt kann man formulieren, dass man sich in der aktuellen deutschsprachigen Diskussion zur praktisch-theologischen Kirchentheorie der Bedeutung des Individuums bewusst ist, dass das Individuum in seinen Lebensstilen und Biografien erforscht wird, doch dass es nicht als Akteur oder als Akteurin, also nicht als Mensch mit

²⁰ Pöhlmann, Horst Georg – im Auftrag der Vereinigten Ev.-Luther. Kirche Deutschlands (Hg. & Berab.) (1991): Unser Glaube, die Bekenntnisschriften der evangelisch-lutherischen Kirche. Gütersloh, S. 49–120, insb. S. 64

²¹ Vgl. Preul (2008): Die soziale Gestalt, a. a. O., S. 344ff., insbesondere zu den Thesen 3+4

vielen Kompetenzen in den Blick kommt, sondern eher als Klientin oder Klient, dem eine Dienstleistung wie Taufe, Konfirmation, Trauung oder Beerdigung zu bieten ist. Aus meiner Perspektive sind dies noch nicht ausreichend reflektierte Spätfolgen einer Orientierung am Paradigma "Unternehmen Kirche", wie es etwa ab Mitte der 1990er-Jahre bis zur Mitte des ersten Jahrzehnts des neuen Jahrtausends diskutiert wurde und an dessen Geltung sich gegenwärtige Entwürfe immer noch abarbeiten (müssen), weil die Organisation Kirche maßgeblich unter ökonomischen Gesichtspunkten im Blickfeld von Kirche und Theologie ist.²² Dies zeigt sich z. B. an Argumentationen wie der folgenden: "Hartmut Tyrell geht im Anschluss an Pierre Bordieu davon aus, dass die Kirche ihre ökonomische Sozialexistenz aufgrund des äußerst spannungsvollen Verhältnisses von Geld und Religion soweit wie möglich invisibilisieren sollte. Die gegenwärtigen Kirchenreformprogramme gehen in die entgegengesetzte Richtung. Sie tendieren dazu, die Handlungsfähigkeit der Kirche mit ihrer Zahlungsfähigkeit zu identifizieren. "23 Zunächst ist Isolde Karle z. B. im Blick auf das EKD-Impulspapier "Kirche der Freiheit" zuzustimmen. In seinem Kontext sind Kirchensteuereinnahmen mit Mitgliederzahlen hochgerechnet worden, die kaum die Verhältnisse für die Zukunft der Kirche vorzeichnen dürften.²⁴ Nimmt man die oben genannte Aussage als eine grundsätzliche Positionierung, wie Kirche sich als Organisation und auch als ökonomisch arbeitende Organisation verstehen sollte, ist der Strategie der Invisibilisierung der Ökonomie von Kirche allerdings sehr zu widersprechen. Das, was unsichtbar gemacht wird, wird umso bedeutsamer, ja geheimnisvoller, wenn es der Transparenz entzogen wird. Will man also nicht noch weiter zur Mythologisierung des Geldes beitragen, ist eine unaufgeregte und vor allem transparente kirchliche Finanzwirtschaft sowie Kommunikation derselben anzustreben, die die Geldflüsse noch öffentlichkeitswirksamer offenlegt

²² Vgl. für die Reichweite des Modells Unternehmen Kirche in der aktuellen Diskussion die kritische Aufarbeitung von Jan Hermelink (2011) Kirche als Organisation und das Jenseits des Glaubens – sowie Isolde Karle (2010): Kirche im Reformstress; beide Gütersloh

²³ Isolde Karle, a. a. O., S. 14

²⁴ Vgl. Dieter Becker (2006): Die Kirche ist kein Supertanker, in: Zeitzeichen 12/2006. S. 12f.

und um die Reichweite wie um die Grenzen der Bedeutung des Geldes für Kirche weiß.

Darüber hinaus ist eine solche Aussage ein Hinweis darauf, dass die Ökonomie kirchlicher Arbeit nur in ihrer Verstrickung in Finanzkrisen wahrgenommen wird. Demgegenüber könnte Kirche zu einer Kurskorrektur in der Wahrnehmung von Wertschöpfungsprozessen beitragen. Denn in Kirche wird Erwerbsarbeit, ehrenamtliche Arbeit sowie Eigenarbeit geleistet, hier werden Kriterien für nachhaltige Geldanlagen formuliert und um ihre Einhaltung gerungen. Stattdessen bleibt im Argument für das Unsichtbarmachen des Faktors Geld der Blick auf die kirchliche Ökonomie weiter auf den Bereich der Erwerbsarbeit als Gegenüber von Kirche fixiert. Die oben genannten Papiere für Nachhaltigkeit weisen Wege in eine eingebettete Ökonomie, die Erwerbsarbeit, Versorgungsarbeit, Eigenarbeit sowie Gemeinwesenarbeit in die Wahrnehmung hineinholen.²⁵ Die EKD-Denkschrift "Umkehr zum Leben" entwickelt ein Programm für eine nachhaltige Organisationsentwicklung. Vom Modell "Kirche als Netzwerkorganisation" aus gesehen fehlen Netzwerkanalysen²⁶, die bereits vorliegende Erträge sowie Ressourcen der Organisation Kirche sichtbar machen und die die erwerbsarbeitsbezogenen Strukturen in das Ganze der Wertschöpfungsprozesse innerhalb der Kirche einordnen, sodass schließlich Schlussfolgerungen für das Engagement für eine nachhaltige Welt gezogen werden können. Eine solche Netzwerkanalyse könnte meiner Einschätzung nach z. B. herausarbeiten, dass die mangelnde Wahrnehmung vorhandener Kompetenzen auf Seiten von Menschen, die Kirchenmitglied sind oder auch nur projektbezogen mitarbeiten, auch Gründe in der Reflexion von Kirche - insbesondere von Kirche als Gemeinde - hat. Kirche wird in vielen Argumentationen als eine Organisation verstanden, die sich auf eine

²⁵ Vgl. Adelheid Biesecker (2000): Kooperative Vielfalt und das Ganze der Arbeit: Überlegungen zu einem erweiterten Arbeitsbegriff. Papers der Querschnittsgruppe Arbeit & Ökologie. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, No. P00–504, Berlin; siehe http://hdl.handle.net/10419/50298 [19.2.2012]

²⁶ Kersti Weiß hat für die Supervision von Einzelpersonen eine solche Netzwerkanalyse entwickelt, auf die für die Analyse von Gruppen und Kirchengemeinden oder für die Kommunikationsstrukturen anderer kirchlicher Orte aufgebaut werden kann: Vgl. Kersti Weiß, Gut vernetzt oder aus dem Netz gefallen? Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie 10/2011 Heft 2, 221–235.

ihr vorgegebene religiöse Einrichtung bezieht: die Institution des Pfarramts. Das Pfarramt wird dann aus der Perspektive der Professionstheorie analog den Berufen des Arztes und des Anwalts usw. erschlossen.²⁷ Die Kommunikationsweisen in diesen Berufen legen allerdings eine Face-to-Face-Kommunikation nahe, in der - eben wie in der Seelsorge - Probleme gelöst bzw. aufgelöst werden sollen und die Person, die hierzu aufgesucht wird, die Kompetenzträgerin ist. In diesen Berufen ist ein Austausch und eine Vernetzung von Kompetenzen unter den beiden zusammentreffenden Personen nicht vorgesehen. Selbst wenn der Umgang gleichberechtigte Strukturen zeigt und immer mehr verlangt, bleibt doch ein Kompetenzgefälle - etwa zwischen Arzt und Klient, zwischen Rechtsanwältin und Klientin. Im Zentrum der Kommunikationsstrukturen steht zudem eine Oneby-One-Kommunikation, die ebenso im Pfarramt anzutreffen ist, aber dennoch den großen Sektor der Organisation ehrenamtlicher Tätigkeiten sowie eines Handelns innerhalb einer Organisation zum Zwecke eines überindividuell formulierten Ziels nicht ausreichend in den Reflexionshorizont einbeziehen.

Aus diesen Gründen plädiere ich für einen Leitbildwechsel in der Berufstheorie des Pfarramts, damit hier – in Wertschätzung der Arbeit in Kirchengemeinden – dennoch eine Umorientierung hin zum Modell von Kirche als einer Netzwerkorganisation gelingen kann. Damit ist selbstverständlich ein großes Aufgabenfeld beschrieben, das an dieser Stelle nur mit dem Blick auf Kirche als Gemeinde thematisiert werden konnte. Die Gemeinde wird sozusagen ein "dicker Knoten" im Modell der Netzwerkorganisation Kirche sein. Aber ihre Bedeutung für Kirche sollte nicht mehr in einem Stufenmodell gedacht werden, wo – als Schaubild vorgestellt – die Kirchengemeinde die Basis bildet und sich dann sozusagen über ihr die weitere Organisation aufbaut. Die Herausforderungen, die in der Entwicklung der Konzeption einer Netzwerkorganisation Kirche stellen, sind damit zunächst zumindest angedeutet.

Abschließend soll hier nur auf den Punkt gebracht werden, was es bedeutet, Sinnstiftung zwischen Individuum und Organisation zu

²⁷ Diesen Ansatz hat Isolde Karle 2001 pointiert ausgeführt in: Der Pfarrberuf als Profession. Eine Berufstheorie im Kontext der modernen Gesellschaft. Gütersloh, 2. Auflage

beschreiben. Dazu orientiere ich mich an medienwissenschaftlichen Arbeiten zur Steuerung von Aufmerksamkeit. Im Zentrum steht die Wahrnehmung von und der Umgang mit grundlegenden menschlichen Bedürfnissen. Uli Gleich sieht sie in der Trias von Autonomie, Kompetenz und Zugehörigkeit.²⁸ Menschen fühlen sich autonom, wenn sie Möglichkeiten haben, sich zu entscheiden bzw. für selbst gefällte Entscheidungen einzutreten. Sie fühlen sich kompetent, wenn sie verhandelte Inhalte verstehen und eigene Kenntnisse zu diesen einbringen können. Sie fühlen sich schließlich zugehörig, wenn sie sich als Teil der Gemeinschaft erfahren können. Werden diese drei Grundbedürfnisse zumindest partiell erfüllt, kann man davon ausgehen, dass Menschen Bindungen aufbauen. In diesem Sinne sollten die verschiedenen Organisationstypen, in denen Kirche in der Kultur präsent ist, daraufhin analysiert werden, welche Möglichkeiten sie eröffnen, Erfahrungen von Autonomie, Kompetenz und Zugehörigkeit zu machen und diese Möglichkeiten zu verstärken. Man kann sich im Kontext der Frage nach einer nachhaltigen Welt vorstellen, dass das Kriterium "Autonomie" dann nicht nur mit persönlichen Autonomiebestrebungen und mit Selbstbestimmung im persönlichen oder privaten Bereich zu tun hat, sondern dass es dabei um energiepolitische und um konsumpolitische Themen geht. Autonomie erhält einen weiteren Deutungshorizont als sie gemeinhin aufgrund der philosophischen und soziologischen Interpretation als Selbstbestimmung erhält. Die beiden weiteren Begriffe, Kompetenz und Zugehörigkeit, bedürfen in diesem Sinne ebenfalls einer Neubeschreibung.

Schlussbemerkungen zur Sinnstiftung zwischen Individuum und Organisation

Kirche ist bereits jetzt ein hoch ausdifferenziertes Netzwerk, deshalb müssen zahlreiche Netzwerkanalysen vorgenommen werden, um interne und externe Vernetzungsmöglichkeiten herauszustellen; die Kriterien der Autonomie, Kompetenz und Zugehörigkeit können

²⁸ Vgl. Uli Gleich /2011): Unterhaltung im Spannungsfeld von Realität und Fiktion, in: Media Perspektiven 5/2011, S. 279–284, hier S. 283

helfen, insgesamt eine Kommunikationskultur der Anerkennung und darin der Wertschätzung aufzubauen. Denn an ihr entscheidet sich, ob Sinnstiftung gelingen kann. Letztlich vollzieht sich Sinnstiftung durch interpersonale - und durchaus auch mediale - Kommunikation. Auf die Frage, was Sinn ist und was Sinn stiftet, ist dann die Antwort auch längst gegeben: Sinn entsteht dort, wo Personen selbsttätig dazu kommen, das zu kommunizieren, was für sie Bedeutung hat, wo sie sich miteinander kompetent austauschen und Projekte ersinnen, die darauf bezogen sind, was sie "unbedingt angeht" (Paul Tillich). Darin liegt auch die Möglichkeit, Bindungen zueinander aufzubauen, in denen erfahren werden kann, dass man sich zugehörig fühlt. Die Sorge für eine nachhaltige Welt kann eine Orientierung sein, in der sich relevant ausdrückt, was uns unbedingt angeht, worin Sinn kommunikativ zu finden ist. Die Herausforderung für Kirche als Organisation liegt dann darin zu zeigen, dass und wie sie in der Lage ist, das aufzunehmen, anzuerkennen und miteinander zu vernetzen, worin Christinnen und Christen Sinn finden. Dass dies - trotz hoher Relevanz - noch nicht unmittelbar mit Gott zu identifizieren ist, aber doch immerhin ein Hinweis auf das ist, wie sich uns eine Realität von Gott zeigt, wusste der Altmeister der philosophischen und theologischen Reflexion von Sinn, Paul Ricoeur, gut auszudrücken: Er sprach davon, dass es ein Jenseits des Sinns gibt.²⁹

Literatur

Becker, D. (2006): Die Kirche ist kein Supertanker, in: Zeitzeichen 12/2006
Betz, H. D./ Browning, D. S./ Janowski, B./ Jüngel, E. (Hg.) (1998–2007):
Religion in Geschichte und Gegenwart. Handwörterbuch für Theologie und Religionswissenschaft. 8 Bände und ein Registerband. Tübingen (4. Aufl.)

Biesecker, A. (2000): Kooperative Vielfalt und das Ganze der Arbeit: Überlegungen zu einem erweiterten Arbeitsbegriff. Papers der Querschnittsgruppe Arbeit & Ökologie. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, No. P00–504, Berlin; siehe http://hdl.handle.net/10419/50298 [19.2.2012]

²⁹ Paul Ricoeur (1996): Das Selbst als ein Anderer, Frankfurt am Main

- Castells, M. (2009): Communication Power. New York; auf deutsch (2001): Das Informationszeitalter. Die Netzwerkgesellschaft. Opladen
- Ebersbach, A./Glaser, M./Heigl, R. (2011): Social Web., Konstanz, 2. Auflage
- Evangelische Kirche in Hessen und Nassau (Hg.) (1992): Person und Institution. Frankfurt am Main
- Giddens, A. (1996): Out of Place. Rezension zur US-amerikanischen Ausgabe von Manuel Castells: Communication Power, in: Social Studies (in Times Higher Education), 13.12.1996
- Hermelink, J. (2011): Kirche als Organisation und das Jenseits des Glaubens. Gütersloh
- Huber, W./Friedrich, J./Steinacker, P. (Hg.) (2006): Kirche in der Vielfalt der Lebensbezüge. Die vierte EKD-Erhebung über Kirchenmitgliedschaft. Gütersloh
- Karle, I. (2001): Der Pfarrberuf als Profession. Eine Berufstheorie im Kontext der modernen Gesellschaft. Gütersloh, 2. Auflage
- dies. (2010): Kirche im Reformstress. Gütersloh
- Kirchenamt der Evangelischen Kirche in Deutschland (Hg.) (2011): EKD Texte 113. Leitfaden für ethisch nachhaltige Geldanlage in der evangelischen Kirche. Hannover
- Michelis, D./Schildhauer, T. (Hg.) (2010): Social Media Handbuch. Theorien, Methoden, Modelle. Baden-Baden
- Nethöfel, W. (2011): Innovation. Berlin
- Preul, R. (2008): Die soziale Gestalt des Glaubens. Aufsätze zur Kirchentheorie. 2.7 Die sogenannten Überlebensprobleme als Herausforderung für Kirche. Leipzig
- Rat der Evangelischen Kirche in Deutschland (2009): Umkehr zum Leben nachhaltige Entwicklung im Zeichen des Klimawandels. Eine Denkschrift. Gütersloh
- Ricoeur, P. (1996): Das Selbst als ein Anderer, Frankfurt am Main
- Senge, P. M./Smith, B./Kruschwitz, L./Joe N./Schley, S. (2011): Die notwendige Revolution. Wie Individuen und Organisationen zusammenarbeiten, um eine nachhaltige Welt zu schaffen. Heidelberg
- Waldenfels, B. (2004): Phänomenologie der Aufmerksamkeit. Frankfurt am Main
- Weiß, K. (2011)Gut vernetzt oder aus dem Netz gefallen? Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie 10/2011 Heft 2, 221–235.Frankfurt am Main

Aussichten – Ausblicke: WERT-volle Strategien zum Erfolg?!

Was Menschen unter Erfolg verstehen, kann sehr unterschiedlich aussehen. Ist es der monetäre Gewinn? Ist es der Aufstieg? Ist es eine hohe gesellschaftliche Wirksamkeit? Ist es der gelingende Schutz Einzelner oder ganzer Systeme vor Zerstörung? Ist es wirtschaftliche Stabilität? Sind es zufriedene Kundinnen und Kunden? Oder sind es Kinder, die mit Zutrauen, Neugier und Wissensdurst in die Welt schauen? Ist es ein menschenwürdiges Leben für Jung und Alt? Ist es gesellschaftliche Gerechtigkeit? Ist es ökologische Nachhaltigkeit? Ist es erlebtes und gelebtes Glück? Ein Sinnerfülltes Leben? Oder ist es, ganz unbescheiden, die Kombination von all dem?

Die Fragen nach und Vorstellungen von Erfolg gestalten sich, je nach Perspektive, unterschiedlich – als Führungskraft anders als als Mitarbeiter(in), als Personalentwickler(in), als Organisationsentwickler(in), als Supervisor(in), als Bürger(in).

Dabei hängen – wie in den vorangehenden Beiträgen gezeigt wurde – die Maßstäbe für Erfolg ebenso wie die implizite oder explizite Strategie seiner Verfolgung mit den Aufgaben und Werten von Einzelnen, Gruppen und Organisationen zusammen. Aufmerksamkeit für die eigenen Werte und Ziele ermöglicht ein bewusstes Handeln und Umgehen – sowohl in der aktuellen Situation wie auch in der Entwicklung von Strategie für die Zukunft.

Ist Strategie vonnöten - und wenn ja: wie viel davon?

Strategische Planungen für Einzelne, Teams, Abteilungen und gesamte Unternehmen machen Sinn -vor allem dann, wenn sie sich nicht in der immer detaillierteren Planung von Zielen und Unterzielen und einem entsprechenden ausgeklügelten Controllingsystems verlieren. Niels Pfäffling, ein ehemaliger Controller, vertritt in seinem Artikel "Ziele werden maßlos überschätzt" die provokante These, dass über eine differenzierte Planung die Aufmerksamkeit auf kontinuierliche, plötzliche und überraschenden Veränderungen leicht verloren geht. Die Möglichkeiten, auch aktuellen Anforderungen mit passenden und kreativen Lösungen zu begegnen, schwinden. Er warnt besonders davor, Zahlenwerte festzulegen und empfiehlt stattdessen, auf etwas zu setzen, das schon da ist - nämlich: "intelligent denkende, zu Verantwortlichkeit fähige Menschen, die flexibel auf die Anforderungen von außen, insbesondere der Kunden, reagieren - wenn man ihnen die Freiheit dazu gibt" (Pfäffling 2010). Als Orientierung reichen gemäß seiner Empfehlung sehr allgemeine, relative Ziele aus.

Visionen und positive Bilder

Peter. M. Senge (2011) beschreibt in seinem Band "Die notwendige Revolution – wie Individuen und Organisationen zusammenarbeiten, um eine nachhaltige Welt zu schaffen" theoretisch wie auch mit vielen Beispielen Wege aus der Krise und setzt auf die prägende Wirkung positiver Bilder. Wir brauchen Visionen, um die Spannungen in Veränderungsprozessen hin zu einem menschenfreundlichen, langfristig die Ressourcen erhaltenden Wirtschaften zu halten. Einzelne können Initiator(inn)en, Anstifter/-innen auch in großen Unternehmen sein. Kooperationen von NGOs, Initiativen und Unternehmen im Dialogverfahren machen Wege zur Entwicklung gemeinsamer positiver Bilder und Ziele sichtbar, an denen auf der Basis von gewachsenem Vertrauen von den verschiedenen Seiten her gearbeitet werden kann.

Was heißt hier Führung?

Um heute und in Zukunft kleine, mittlere und große Organisationen auf den verschiedenen Ebenen gut zu führen, ist ein neues Führungsverständnis notwendig. Nach Aussage des Zukunftsforschers Erik Händler haben die Chefs der alten Schule ausgedient. Die Herausforderung erfolgreicher Führung liegt heute in der Moderation von Fachkenntnissen, in der Zusammenführung von Wissen, der Anstiftung und Pflege von Kooperationen sowie in der Sorge für Transparenz und für Räume zur Reflexion. "Wir sind aus ökonomischen Gründen gezwungen stärker zu reflektieren. Wenn wir produktiv in der Wissensgesellschaft zusammenarbeiten wollen, dann dürfen wir nicht nur den eigenen Nutzen verfolgen, sondern ein Interesse am Wohlergehen der anderen haben" (Händler 2011).

Meine Erfahrungen aus der Supervision, der Organisationsberatung und aus Führungssicht lassen sich folgendermaßen zusammenfassen: Eine positive Vorstellung von einer erwünschten Zukunft stiftet Sinn und gibt Richtung. Eine Form, um sich in einen positiven, erwünschten Zustand in der Zukunft hineinzuversetzen in dem die Person, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Führungskraft zufrieden sind, bieten Möglichkeiten, eine realistische und den Ressourcen angepasste Vorstellung von der Zukunft zu entwickeln. Die Methode dazu ist die der soziodramatischen "Zukunftsprobe" (Weiß 2008). Sowohl mit Einzelnen als auch mit Gruppen und Organisationen führt sie zu plastischen, stimmigen Bildern, die dadurch, dass sie im Spiel erlebt wurden, in Hirn und Herz wirksam werden. Selbst wenn nichts davon verschriftlicht ist, stellen daran Teilnehmende nach Ablauf der vorgestellten Zeit fest, dass beinahe alle fantasierten Situationen eingetreten sind.

Aus den verschiedenen o. g. Perspektiven können sich gemeinsame Fäden für wirksame Netze weben. Es sind die Werte und Haltungen, die verbinden – zum Beispiel darin,

- Einzelne zu stützen, die Kreativität und Innovation und Sinnstiftung in Unternehmen zu befördern;
- Netzwerke zu bilden, die Menschenfreundlichkeit, soziale, gesellschaftliche Sicherheit und Ökonomie nicht für Gegensätze halten und die die Kombination mit Ökologie aktuell und in Zukunft für lebensnotwendig befinden;

- Führungskräfte auszubilden, zu fördern und zu begleiten, die selbstständige Mitarbeitende und ihre Kooperation fördern und die ebenso auf ihr Engagement wie auch auf den Erhalt ihrer gesundheitlichen und Sinn-Ressourcen achten;
- sich als Teil eines Gesamten zu sehen mit der Verantwortung am jeweiligen Ort für ein die Ressourcen schonendes menschenwürdiges Leben, für die Reduzierung des ökologischen Fußabdrucks und für friedliche Konfliktlösungen;
- achtsam und die Ressourcen schonend umzugehen mit sich und untereinander, mit Mitarbeitenden und Führungskräften; dies ist ebenso notwendig wie der schonende Umgang mit den natürlichen Ressourcen der Umwelt – und es lohnt sich, auf allen Ebenen das Bild für ein "gutes Leben" im Blick zu behalten;
- · gute Ideen auf klugen Wegen zu verbreiten.

Nachdenken, um voraus zu denken, sich inspirieren lassen – mit und ohne professionelle Begleitung–, Atem schöpfen und neuen Überblick gewinnen – im Arbeitsablauf, in Pausen, auf Berggipfeln, in der Supervision ... Sich Zeit nehmen, um die Wirkung des eigenen Tuns in den Blick zu nehmen und zu spüren, ob und für wen es Sinn macht – und dadurch das Rennen nach "höher, weiter, schneller" langsam abtrainieren ... all dies sind Schritte auf dem Weg aus der destruktiven Optimierungsspirale (Nida-Rümelin 2011).

Der Diskurs von Führungskräften und begleitenden Berater(inne)n über Ethik und Ökonomie im Sinne einer menschenfreundlichen, friedlichen und gerechten Gesellschaft wird in einem Diskurs darüber, wie Umbrüche sinnvoll zu gestalten sind und welche Rolle interne und externe Beratung dabei einnehmen können, fortgesetzt werden.

Ein Leitbild der evangelischen Kirchen gibt weiterhin Orientierung: Frieden, Gerechtigkeit und Bewahrung der Schöpfung.

Abschließend: ein Dank

Ich danke allen Supervisor(inn)en aus dem Netzwerk Supervision im IPOS und den Supervisand(inn)en, ohne die ich viele Erkenntnisse, die sich in diesem Buch wiederfinden, nicht bekommen hätte.

Ebenso möchte ich den Kolleg(inn)en aus dem IPOS danken, die mich unterstützt haben – und nicht zuletzt den Verantwortlichen in der Evangelischen Landeskirche in Hessen und Nassau EKHN, die Supervision als Reflexionsraum wertschätzen und zur Unterstützung der haupt- und ehrenamtlich Mitarbeitenden in der Mischung aus interner und externer Supervision fest etabliert haben.

Empfehlungen zum Weiterlesen:

- Birth, G. (2008): Krisen begreifen Supervision in Umbruchzeiten, in: Weiß, K.: Die Dynamik knapper Ressourcen. Kassel, S.115–127
- Gladwell, M. (2000): Der TIPPING POINT Wie kleine Dinge Grosses bewirken können. Berlin
- Händler, E. (2011): Die Chefs der alten Schule haben ausgedient in: Süddeutsche Zeitung v. 31.12.2011, S.25
- Kunkel-van Kaldenkerken, R. (2008): Wertlos und wertvoll Ökonomie der Werte, in: Weiß, K.: Die Dynamik knapper Ressourcen. Kassel, S.75-79
- Moreno, J. L. (1951): Die Grundlagen der Soziometrie Wege zur Neuordnung der Gesellschaft. Heidelberg
- Nida-Rümelin, J. (2011): Die Optimierungsfalle. München
- Pfäffling, N. (2010): Ziele werden maßlos überschätzt, in: brand eins 06/2010, S.48–51
- Senge, P. (2011): Die notwendige Revolution wie Individuen und Organisationen zusammenarbeiten, um eine nachhaltige Welt zu schaffen. Heidelberg
- Volk, T. (2011): Unternehmen Wahnsinn Überleben in einer verrückten Arbeitswelt. München
- Weiß, K. (2008): Zukunftsprobe, in: Neumann-Wirsig, H. (Hg.): Supervisionstools. Managerseminare. Bonn

Die Autorinnen und Autoren

Gabriele Birth

Dipl.-Päd., Dipl.-Psych. Psychodrama-Leiterin, Lehrsupervisorin, approbierte Psychotherapeutin; seit 1989 Geschäftsführerin der Beratergemeinschaft Birth und Lüffe Hamburg-Darmstadt mit den Schwerpunkten: Training und Beratung von Teams in Veränderungsprozessen, Konzipierung und Umsetzung von Personalentwicklungsmaßnahmen für Unternehmen, Veränderungsmanagement und Organisationsentwicklung, Beraterschulungen und Entwicklung von Weiterbildungsmaßnahmen.

Kontakt: www.birthundlueffe.de; birth@birthundlueffe.de

Susanne Ehmer

Dr. phil., Dipl. Supervisorin ÖVS, geschäftsführende Gesellschafterin der Redmont GmbH & Co OG; seit 20 Jahren Supervisorin, Beraterin, Ausbildnerin; bis 2010 Professur für Supervision, Leiterin des Masterstudiengangs Supervision an der Ev. Hochschule Freiburg; Lehrbeauftragte an verschiedenen Hochschulen; bis 2010 aktives Gremienmitglied in DGSv.

Kontakt: www.redmont.biz; s.ehmer@redmont.biz

Jörg Fengler

Prof. Dr., emeritierter Professor für Klinische und Pädagogische Psychologie an der Humanwissenschaftlichen Fakultät der Universität zu Köln; weitere Arbeitsfelder: Leiter des Instituts für Angewandte Psychologie; Psychologischer Psychotherapeut; Gruppendynamik-Trainer (DAGG); Supervisor (BDP. DGSv, DGVT, DVT, KLVT); Lehrsupervisor (BDP, DGSv, GwG, ÖAGG); Coach (DBVC); Balintgruppen-Leiter (DBG); Autor zahlreicher Bücher.

Kontakt: www.fengler-institut.de; joerg.fengler@uni-koeln.de

Marlies W. Fröse

Prof. Dr., Erzieherin, Dipl. Sozialarbeiterin und Dipl. Pädagogin, Supervisorin (DGSv), Beraterin für Organisations- und Unter-

nehmensentwicklung (Trigon 1999); Forschung, Lehre und Leitung von Masterstudiengängen "Management in Social Organisations" Ev. Hochschule Darmstadt; "Führung in Kirche und Diakonie" Universität Heidelberg; seit 2010 Dozentin am Institut für Sozialmanagement und Sozialpolitik an der Hochschule Luzern; Schwerpunkte: Transformation in (sozialen) Organisationen, zukunftsfähiges Management und (Mixed) Leadership, strategisches Human Ressource Management, Dritter Sektor, Gender-, Diversity- und Konfliktmanagement, Dialogfähigkeit.

Kontakt: E-Mail: marlies.froese@hslu.ch

Thomas Heimer

Professor für Innovationsmanagement an den Hochschulen Rhein-Main und Frankfurt School of Finance and Management; seit über 30 Jahren Beschäftigung mit ökonomischer Innovation- und Technologietheorie; 1995–1999 Leiter des Bereichs Gesellschaft der VDI/VDE-IT GmbH, 1999–2009 geschäftsführender Dekan der Frankfurt School of Finance and Management; seit 2009 Professor an der Hochschule RheinMain.

Kontakt: thomas.heimer@hs-rm.de; t.heimer@fs.de

Carla van Kaldenkerken

Diplom Sozialpädagogin, Geschäftsführerin von *step*, Organisationsberatung, Training, Supervision, Supervisorin und Lehrsupervisorin DGSv, Mediatorin und Ausbilderin von Mediation (BM e.V.); Arbeitsschwerpunkte Mediation und Ausbildung von Mediatoren, Supervision interner betrieblicher Mediatoren/Berater, Supervision und Coaching.

Kontakt: www.stepberlin.de; vankaldenkerken@stepberlin.de

Manuela Kuchenbecker

Psychodramaleiterin (DAGG/DFP) Supervision und Coaching (Supervisorin DGSv), Organisationsentwicklerin, Mediatorin, Lehrsupervisorin an der Universität Kassel und am Moreno Institut Stuttgart, Lehrbeauftrage an der Ev. Hochschule Darmstadt, Studienleiterin für Supervision im Institut für Personalberatung, Organisationsentwicklung und Supervision (IPOS) der EKHN.

Kontakt: Kuchenbecker1@aol.com

Roland Kunkel-van Kaldenkerken

Dipl.-Volkswirt, Geschäftsführer von *step*, Organisationsberatung, Training, Supervision, Supervisor DGSv, Mediator und Ausbilder von Mediation (BM e.V.); Arbeitsschwerpunkte: Betriebliches Konfliktmanagement und Strategieberatung.

Kontakt: www. stepberlin.de; kunkel@stepberlin.de

Nord, Ilona

Professorin für Kybernetik und Seelsorge am Fachbereich Evangelische Theologie an der Universität Hamburg sowie Pfarrerin der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau; zahlreiche Publikationen zu den Schwerpunkten Medien und Religion im Kontext von Kirche und Religionspädagogik, Lebensformen und Liebe in Gegenwartskulturen, zu Fragen des Pfarrberufs u.v.m.

Kontakt: www.ilona-nord.de; ilona.nord@uni-hamburg.de

Gerda Reiff

Ausbildung als Versicherungskauffrau, Diplom-Psychologin, elf Jahre Personalentwicklerin in einem Versicherungsunternehmen mit den Arbeitsschwerpunkten betriebliche Weiterbildung, Führungskräftequalifizierung, Ausbildung, Team- und Organisationsentwicklung; Fortbildung als Psychodramatherapeutin; seit 1999 freiberuflich als Beraterin und Coach für Führungskräfte und Expert(inn)en in Wissenschaft, Wirtschaft und Verwaltung.

Kontakt: www.reiff-und-schmitz.de; reiff@reiff-und-schmitz.de

Günter Rothenberg

Diplom-Soziologe, Praxis für Supervision (DGSv), Coaching und Mediation von Arbeitskonflikten.

Kontakt: g.rothenberg@web.de

Michael Schmidt

Prof. Dr., Dipl.-Sozialpädagoge, Dipl.-Pädagoge, sowie TQM-Assessor DGQ; Dozent an der Hochschule RheinMain für Organisation und Management Sozialer Arbeit sowie als Gastdozent an der Steinbeiss Hochschule in Stuttgart für Human Ressource

Management und Leadership; darüber hinaus als Organisationsund Personalentwickler Berater für Unternehmen der Sozial- und Privatwirtschaft.

Kontakt: Michael.Schmidt@hs-rm.de

Stephan Schmitz

Dipl.-Theologe, Dipl.-Kaufmann (FH), Coach und Unternehmensberater für mittelständische Unternehmen und gemeinnützige Organisationen in Fragen ethischer Unternehmens- und Mitarbeiterführung.

Kontakt: www.unternehmensethik.de; www.reiff-und-schmitz.de; schmitz@reiff-und-schmitz.de

Jérôme Treperman

Consultant im deutschen Büro der Technopolis Group; Schwerpunkte in Innovationstheorie und Innovationsfinanzierung; Studium der Wirtschaftswissenschaften an der Université de Montréal in Kanada und ausgewiesene Erfahrung in der Politikberatung, der statistischen Analyse und in ökonometrischen Prognosemodellen; gegenwärtig Mitarbeit an der wissenschaftlichen Begleitforschung zur High-Tech Strategie der Bundesregierung.

Kontakt: jerome.treperman@technopolis-group.com

Kersti Weiß

Dipl. Psych., approbierte Psychotherapeutin, Gesprächspsychotherapeutin (GWG), Psychodramatherapeutin (DAGG) Supervisorin (DGSv), Coaching, Organisationsentwicklung, Fortbildung. Lehrsupervision für Supervision, Psychodrama, Organisationsentwicklung und Fortbildung; vielfältige qualifizierende und beratende Tätigkeit für Menschen und Organisationen im Sozial-, Wirtschafts- und Politikbereich; seit 2001 Studienleiterin für Supervision und Leitung des Fachbereichs Supervision im Institut für Organisationsentwicklung und Supervision in der EKHN; Veröffentlichungen zu Themen von Leitung, Konflikt, Teamentwicklung, u. a.

Kontakt: www.kersti-weiss.de; www.ipos-ekhn.de; info@kersti-weiss.de

Malte Weiß

Studium der Betriebswirtschaftslehre an der WHU – Otto Beisheim School of Management und der University of Western Ontario (Kanada); Beschäftigung bei ProCredit, Habitat for Humanity, Lacoste S.A. und IBM Financial Management Consulting; Studien- und Arbeitsaufenthalte in den USA, Frankreich und in China; während seines Studiums Gründung und Vorstand der SAIDIA Consulting, einer Wirtschaftsberatung für gemeinnützige Organisationen; derzeit Geschäftsführer der On-Apply GmbH, die Unternehmen und Organisationen dabei unterstützt, online effektiv die richtigen Mitarbeiter zu finden.

Kontakt: www.onapply.de; malte.weiss@onapply.de; Malte.Weiss@whu.edu

Kathrin Wind

Dipl. Sozialpädagogin mit Weiterbildungen u. a. in Sozialmanagement, Qualitätsmanagement, Gestaltpädagogik, systemischer Fachberatung und Sozialpsychiatrie; Vorstand einer gemeinnützigen Stiftung, die Träger von Seniorenheimen, Einrichtungen des betreuten Wohnens, eines ambulanten Pflegedienstes, Kindertageseinrichtungen, Mehrgenerationenprojekten sowie verschiedener ambulanter Diensten ist.

Kontakt: Kathrin.Wind@oberhess-diakonie.de

Was tun in für Unternehmen und Organisationen kritischen Zeiten? Den Kopf in den Sand stecken? Oder dem Prinzip "höher – schneller – weiter" folgen? Oder besser innehalten, nachdenken und Entwicklungen planen?

Aus verschiedenen Perspektiven – der Ökonomie, der Mediation, der Supervision, der Organisations- und Personalentwicklung, des Coachings sowie der von Führungskräften – werden hier alternative Ideen und SINN- und WERT-volle Strategien für produktive Entwicklungen beschrieben. Sie bieten Antworten u. a. auf die folgenden Fragen:

- Wie können Krisen, Konflikte und andere Veränderungen, die Organisationen und Menschen immer wieder erschüttern, verstanden und sinnvoll durchgestanden werden?
- Wie können interne und externe Beratungsprozesse koordiniert und in Supervision strategisch gedacht werden?
- Wie können gute Entwicklungen in einer wertorientierten großen Organisation gelingen?

Wissen, Liebe, Engagement, Zuversicht, Vertrauen – all dies sind Werte, die sich durch Teilen nicht verbrauchen, sondern potenzieren und so REICHTUM bilden; sie sind das Geheimnis erfolgreicher Strategien – für Personen wie für Organisationen.

Kersti Weiß ist Diplom-Psychologin, Supervisorin (DGSv), psychologische Psychotherapeutin, Organisationsberaterin und Weiterbildnerin sowie Leiterin des Fachbereichs Supervision im Institut für Personalberatung, Organisationsentwicklung und Supervision (IPOS) in der Evangelischen Kirche Hessen und Nassau.