



Planung und Führungskultur funktionieren nur mit Struktur

SOZIALwirtschaft fragt regelmäßig Experten der Branche, welches Buch sie in ihrer Arbeit am meisten beeinflusst hat. In dieser Ausgabe geht es darum, welche Bedeutung strategische Planungen und eine authentische Führungskultur für den Erfolg eines Unternehmens haben.



VON KLAUS DAHLMAYER

Klaus Dahlmeyer leitet seit 1995 die geschäftlichen Belange des Bezirksverbands Baden e. V. der Arbeiterwohlfahrt. Er ist damit auch zuständig für 35 soziale Einrichtungen mit rund 1.800 Mitarbeitenden. In der Vergangenheit sorgte er maßgeblich für die strategische Neuausrichtung mit den Schwerpunkten Expansion, operatives und strategisches Controlling sowie Personalmanagement des Verbandes.
www.awo-baden.de



Jörg Neumann: Warum soll es nach Plan laufen, wenn es keinen gibt? Die wichtigsten Regeln einer guten Führungsstruktur. 2. Auflage. Redline Verlag, München 2014. 278 Seiten. 16,99 Euro. ISBN 978-3-86881-533-7.

Dass sich Unternehmen der Sozialwirtschaft nicht nur mit gutem Willen und sozialem Engagement führen lassen, liegt auf der Hand. Als ich im Jahre 1995 Geschäftsführer des AWO Bezirksverbands Baden e. V. wurde, war schnell klar, dass das Unternehmen eine von allen Mitarbeiterebenen getragene organisatorische Konsolidierung und auch eine wirtschaftliche Optimierung benötigte. Dabei betrafen die notwendigen Änderungen auch die Führungsebene. Besonders hervorzuheben sind hierbei vier Punkte, auf die auch im Buch »Warum soll es nach Plan laufen, wenn es keinen gibt«, von Jörg Neumann intensiv eingegangen wird.

- **Strategieentwicklung:** Zu Beginn steht die Ermittlung des Ist-Zustands im Unternehmen. Wo besteht Optimierungsbedarf? Was läuft gut, was schlecht? Und wo möchten wir mittel- und langfristig stehen? Ist das geschafft, folgt die Überlegung, wie dieser Punkt erreicht werden kann. Hauruck-Aktionen, mit denen sich von heute auf morgen alles ändert, sind hier fehl am Platz und führen nur zu mehr Verwirrung, als sie Nutzen bringen. Im Falle der Arbeiterwohlfahrt begannen wir deshalb mit einer systematischen Strategieentwicklung. So haben wir vier wesentliche Punkte evaluiert, die nach und nach angegangen wurden: Expansion im pflegesatzfinanzierten Bereich, wirtschaftliches Risikomanagement, Qualitätsmanagement und schließlich das Personalmanagement, das auch übergeordnet eine große Rolle spielt.
- **Personalmanagement:** Findet sich bei Jörg Neumann unter der Rubrik Führungsspielregeln. Hier fällt auch das Stichwort Empowerment. Es geht darum, den Mitarbeitern möglichst viel Freiraum und Verantwortung zu geben. Denn erst dann können sie ihr

volles Potenzial entfalten und wachsen im und mit dem Unternehmen. Gerade bei der Arbeiterwohlfahrt legen wir darauf großen Wert und unterstützen unsere Einrichtungsleiter in der Bildung möglichst autonomer Teams. Das bedeutet für uns, dass wir mit den einzelnen Führungskräften einmal pro Jahr Zielvereinbarungsgespräche führen und unsere gemeinsamen Ziele für die Einrichtungen und das kommende Jahr festlegen. Während dieses Jahres sind die Führungskräfte im Rahmen ihrer Budgets und vorgegebenen Standards weitestgehend frei, was ihre Entscheidungsbefugnis betrifft.

- **Change Management:** Wachstum und Veränderung sind ein Muss – auch in der Sozialwirtschaft. Gesetzliche Änderungen, neue Technologien und der gesellschaftliche Wandel sorgen dafür, dass wir uns diesen Gegebenheiten anpassen müssen. Die Frage ist, wie diese Veränderungen erfolgreich gemanagt werden können? Im Buch gibt Neumann dazu wertvolle Hinweise im Kapitel »Wie sie alles kaputtmachen können – und ein paar konstruktive Tipps zum Umgang mit Veränderungen«. Im Falle der Arbeiterwohlfahrt ist – neben zahlreichen anderen Management-Verfahren – auch hier insbesondere das Instrument der Zielvereinbarungen von großer Bedeutung.
- **Verhalten der Führungskräfte:** Im Kapitel »Brillanz entsteht aus Leichtigkeit – was Sie für Ihre Führungskultur in Café-Bars lernen können« geht Neumann darauf ein, dass es keinen Sinn macht, in einer Führungsposition zu schauspielern. Es geht darum, authentisch zu sein. Sich zu verstellen wird erstens von den Mitarbeitern sehr schnell wahrgenommen und zweitens ist es schlichtweg anstrengend für die eigene Psyche. Auch eine Führungskraft ist ein Mensch mit Stärken und Schwächen, der, wenn er authentisch und glaubwürdig agiert, seinen Mitarbeitern am eigenen Beispiel zeigt, dass wir alle Lebewesen und nicht nur ausführende Organe sind. Das schafft Vertrauen, ein gutes Arbeitsklima und daraus resultierend eine gute Basis für den Erfolg des gesamten Unternehmens. ■