

# Aushandeln statt anweisen



### VON GÜNTHER BAUER

Günther Bauer ist Jurist, Ökonom und Organisationsentwickler. Er arbeitet als Geschäftsführer einer großen sozialen Dienstleistungsorganisation in Österreich und ist nebenberuflich Führungskräfte-trainer und Buchautor.  
[www.guentherbauer.at](http://www.guentherbauer.at)

**Wer eine Organisation mit systemischen Grundsätzen führen will, muss die vielen subjektiven Sichtweisen und Intentionen seiner Mitarbeiterschaft zu einem gemeinsamen Ganzen zu verbinden suchen und gleichzeitig die Aufgaben der Organisation im Auge behalten. Dies ist ein anspruchsvolles Verlangen, aber in der Praxis durchaus erfolgreich umsetzbar.**

Unter dem systemischen Managementsatz wollen wir, kurz zusammengefasst, ein Denken und Handeln von Führungskräften verstehen, das die Undurchschaubarkeit und Komplexität von Organisationen, Menschen und Gruppen als gegebene Rahmenbedingung akzeptiert.

Dies bedeutet, dass Führung mit dem Erteilen von Weisungen und dem Aus schöpfen der formalen Macht einer Führungskraft die vorgegebenen Ziele nicht oder nur suboptimal erreichen kann. Denn soziale oder biologische Systeme steuern und entwickeln sich aus ihrer eigengesetzlichen Logik heraus völlig autonom und sind von außen grundsätzlich nicht beliebig steuerbar. Menschen und Organisationen sind eigenwillig, lassen sich durch Eigeninteressen, durch die eigene Sinnkonstruktion, durch Wertehaltungen, individuelle Vorstellungen und Sichtweisen, durch die Dynamik in Arbeitsgruppen und durch vieles andere genauso oder mehr steuern, als durch Anweisungen von Vorgesetzten.

Besonders im Sozialbereich können Führungskräfte nicht auf eine klare Machtstruktur zurückgreifen, wie das in anderen Bereichen teilweise noch der Fall ist. Aber wenn wir uns der Erkenntnisse der modernen Systemtheorie bedienen, erlangen wir doch eine beachtliche Möglichkeit der Steuerung unserer Organisation. Es ist nur bedauerlicherweise keine voraussetzungslose Steuerungsoption: Systemisch steuern

kann nur, wer bereit zur umfassenden Selbstreflexion ist und dazu, den ersten Schritt der Veränderung selbst zu gehen.

Da wir es im Sozialbereich überwiegend mit Expertenorganisationen zu tun haben, ist es ohnehin nicht möglich, die Ziele der Organisation auf einfache Handlungsanweisungen herunterzubrechen. Es kommt darauf an, dass die Mitarbeitenden die Ziele verstanden und akzeptiert haben, damit sie diese vor dem Hintergrund ihrer Expertise und Erfahrung sowie dem aktuellen Fallgeschehen angemessen und angepasst umsetzen können. Diese Situation erfordert die Abstimmung und Ausverhandlung, also die Beteiligung der Mitarbeitenden nicht nur an der Umsetzung, sondern bereits an der Zielsetzung.

In der Sozialwirtschaft sind überwiegend Menschen beschäftigt, die mit ihrem Engagement nicht nur eine Erwerbsabsicht verfolgen, sondern auch eine gesellschaftliche, humanitäre oder politische Mission: Sie wollen einen Beitrag dazu leisten, dem Leitwert des sozialen Sektors, Gerechtigkeit, zum Durchbruch zu verhelfen. Und sie wollen sich in diesem Bestreben in eine Organisation eingebunden fühlen, die sich auch dieser Zielsetzung verschrieben hat und diese konsequent verfolgt.

So liegen beispielsweise Entscheidungen zur Wirtschaftlichkeit, welche die Kosten und gleichzeitig die Qualität sozialer Dienstleistungen begrenzen,

für Mitarbeitende nicht im Bereich der Indifferenzzone, also in jenem Bereich, in dem diese Entscheidung für den Mitarbeitenden keinen Unterschied macht. Solche Entscheidungen, in denen es um eine kostengetriebene Begrenzung oder Redimensionierung sozialer Standards geht, machen für Mitarbeitende einen wesentlichen Unterschied.

Die Bereitschaft, solche Entscheidungen mitzutragen tendiert gegen null und kann kaum so kommuniziert werden, dass sie an die Sinnkonstruktion der Mitarbeitenden anschließen kann. Mit einer reinen betriebswirtschaftlichen Logik würden solche Entscheidungen die Motivation der Mitarbeitenden frustrieren und ihre Bindung an die Organisation erschüttern. Auch in diesem Zusammenhang empfiehlt sich

den zeigen. Das gute (oder schlechte) Beispiel ist auch aus systemischer Sicht eine der wirkungsvollsten Führungsinerventionen.

Wer als Führungskraft im Rahmen der Gestaltung kommunikativer Aushandlungs- und Selbstbeobachtungsprozesse eine Organisation zu Entscheidungen führt, muss auf einen Teil der formalen Macht verzichten, die einer Führungskraft üblicherweise zugemessen wird. Diese Gestaltungsmacht muss mit den Mitarbeitenden im Sinn einer gemeinsamen Entscheidungsvorbereitung geteilt werden.

Die Verantwortung bleibt aber dennoch bei der Führungskraft. Systemisches Management darf daher nicht mit einer basisdemokratischen Organisation verwechselt werden. Aber Ent-

den Mitarbeitenden, deren persönlicher Sinnkonstruktion, deren Meinung und Ideen. Es geht nicht darum, den Mitarbeitenden die eigene Meinung zu erklären und sie davon zu überzeugen, sondern darum, die Sichtweisen und Haltungen der Mitarbeitenden zu erfragen und zu verstehen.

### Aufgabe von Führung: Kompromisse aushandeln

Es geht darum, diese vielen subjektiven Sichtweisen und Intentionen zu einem gemeinsamen Ganzen zu verbinden in dem jeder Mitarbeitende die Möglichkeit hat, seine individuellen Potentiale zu entfalten und sich mit ganzem Engagement zu engagieren. Und gleichzeitig muss dieses gemeinsame Ganze auch die Zielsetzung der Gesamtorganisation angemessen berücksichtigen.

Es reicht also nicht, einen gemeinsamen Nenner für die Sichtweisen und Intentionen der Mitarbeitenden zu finden, sondern die Verantwortung der Führung liegt darin, die Zielsetzung der Organisation im Auge zu behalten und einen tragfähigen Kompromiss zwischen den Interessen der Mitarbeitenden und den Organisationszielen auszuhandeln. Wenn das gelingt, dann ist eine Organisation auch am Zenit ihrer Wirtschaftlichkeit, weil dann die Lohnkosten, die im Sozialbereich ja zwischen siebzig und achtzig Prozent der Gesamtkosten betragen, optimal in Leistung für die jeweilige Zielgruppe verwandelt werden können.

Damit dies gelingt, braucht es Kommunikation auf Augenhöhe und einen häufigen Perspektivenwechsel – sowohl von den Mitarbeitenden wie von den Führungskräften. ■

## »Das gute Beispiel hat große Folgen – das schlechte auch«

daher ein Verhandlungsansatz und ein kommunikatives Setting, in dem die Balance zwischen Wirtschaftlichkeit und sozialer Dienstleistungsqualität verhandelbar wird. Dies alles mit dem Ziel, Commitment zu schaffen für die optimale Umsetzung von Management-Entscheidungen.

Ein weiterer Aspekt, der den Rückgriff auf eine einfach zu handhabende hierarchische Machtstrategie des Managements im Sozialbereich als kontraproduktiv erscheinen lässt, ist die spezielle Aufgabe und Zielsetzung des Sozialbereichs. Wenn wir wollen, dass Mitarbeitende mit den Kunden, Patienten oder Klienten sowie den Angehörigen dieser Gruppen höflich, achtsam, empathisch und wertschätzend umgehen, wenn wir wollen, dass die Kundenbedürfnisse akzeptiert, die Ressourcen gefördert die jeweiligen Zielgruppen an den Prozessen der Erstellung sozialer Dienstleistungen beteiligt werden, dann kann dies nur funktionieren, wenn wir in der Lage sind, dieses erwünschte Verhalten auch gegenüber unseren Mitarbeitenden zu zeigen. Denn wer mit seinen Mitarbeitenden direktiv umspringt, der darf sich nicht wundern, wenn Mitarbeitende dieses Verhalten auch gegenüber Kun-

scheidungsträger müssen sich immer im Klaren sein, dass der Entscheidungsspielraum durch Beteiligungsprozesse eingeschränkt ist.

Führungskräfte sind gut beraten, keine Entscheidungen zu treffen, die die Mitarbeitenden nicht verstehen, akzeptieren oder umsetzen wollen. Aber diese Begrenzung existiert auch für das nicht-systemische, herkömmliche Management: Man kann sich zwar die Illusion der Macht im Rahmen der Entscheidung erhalten, aber umgesetzt ist damit noch nichts. So gesehen, gewinnen systemisch orientierte Führungskräfte auch wieder Macht, was die Umsetzung betrifft. In diesem Punkt sollten sie erfolgreicher sein, als ihre herkömmlich agierenden Kolleginnen und Kollegen.

Systemisches Management ist aber nicht primär eine Technik, auch wenn es nur auf der Grundlage eines systemischen Verständnisses ausgeübt werden kann. Es braucht auch gleichermaßen ein Pendant zum systemischen Verständnis in den Bereichen der persönlichen Haltung und der Persönlichkeit generell.

Beim systemischen Management geht es nicht um einen Ansatz zur Manipulation von Menschen, sondern um ein ehrliches, empathisches Interesse an

## Literatur

**Günther Bauer:** Einführung in das systemische Sozialmanagement. Carl Auer Verlag, Heidelberg 2013. 128 Seiten. 13,95 Euro. ISBN 978-3-8497-0009-6.

**Günther Bauer:** High Touch in der Altenpflege. Emotionen, Sinn und Beziehung als Hauptaspekte erfolgreicher Führung. Carl Auer Verlag, Heidelberg 2009. 266 Seiten. 24,95 Euro. ISBN 978-3-89670-923-3.