

## PRODUKTIVITÄT

# Auf die Führungskräfte kommt es an

VON BERND HALFAR

Prof. Dr. Bernd Halfar lehrt Management in sozialen Einrichtungen und Organisationsentwicklung an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt. Er ist Mitgründer und Partner der Unternehmensberatung xit.forschen.planen.beraten GmbH mit Büros in Nürnberg und Berlin.  
E-Mail  
bernd.halfar@ku-eichstaett.de

**Die Serviceorientierung der Mitarbeitenden ist der wichtigste Schlüssel für den Erfolg einer sozialwirtschaftlichen Organisation und diese Serviceorientierung der Mitarbeitenden wird maßgeblich durch die Qualität des unmittelbaren Vorgesetzten hergestellt – oder eben nicht.**

Um es vornweg zu sagen: Wir wissen nicht eindeutig, warum einige soziale Organisationen erfolgreich sind und andere nicht.

Aus den empirischen Studien, die wir an der Katholischen Universität und bei der xit in den letzten Jahren durchgeführt haben, sowie aus den Benchmarkingprojekten, die wir mit der Bank für Sozialwirtschaft in der Behindertenhilfe oder mit Qualidata im Berufsbildungsbereich durchgeführt haben – und das sind insgesamt ziemlich robuste und flächendeckende Datensätze –, sprang dieses zentrale Ergebnis immer wieder aus dem Material: Es gibt offensichtlich keine empirisch korrelativ gestützten Erklärungen, warum soziale Organisationen erfolgreich sind und warum nicht.

## Das Rätsel ...

Es scheint wie verhext zu sein: Es gibt in der Sozialwirtschaft keine Zusammenhänge zwischen Erfolg und Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterzufriedenheit, betriebswirtschaftlichen Kostengrößen, Strukturqualität, Fachkraftquote, Entgelthöhe, Personalmenge, Einrichtungsgröße.

Während zum Beispiel in zwei Berichtsjahren des »Qualitätsbenchmark Wohnen« (1) die Kundenzufriedenheit – likertskaliert – mit 1,64 (2006) und 1,75 (2007) über den Vergleichsdaten der besten Branchen im »Kundenmonitor Deutschland« lag, kam die globale

Mitarbeiterzufriedenheit – gemessen an der Arbeitszufriedenheit, Personalentwicklung, Personalorganisation, Innovationschance, Unternehmensbindung und Führungsqualität – mit einem Wert von 2,57 hinter den Vergleichswerten der stationären Krankenpflege (2,35) und ambulanten Krankenpflege (2,09) ins Ziel.

Kein signifikanter Zusammenhang ist zwischen der Qualitätskennziffer »Personalentwicklung« und der globalen Benotung der Mitarbeiterzufriedenheit feststellbar. Ebenso erklärfrei blieb die aus Personalauswahl, Personalentwicklung, Dienstplanung und Arbeitsorganisation kumulativ gebildete Kennziffer für die Ausprägung der Mitarbeiterzufriedenheit. Selbst zwischen der Bewohnerzufriedenheit und der Mitarbeiterzufriedenheit (beide likertskaliert) finden wir keine halbwegs berichtenswerte Korrelation. Es ist wie ein statistischer Fehler der dritten Art: Wir produzieren hohe Zufriedenheit bei den Kunden, wissen aber nicht warum.

Die schönen Erklärungsansätze wie »Zufriedene Mitarbeiter produzieren zufriedene Klienten« lösen sich in Rauch auf, wenn man sie einem »empirischen Stresstest« unterzieht.

Sozialwirtschaftliche Unternehmen prägen, so scheint es auf den ersten Blick, unterschiedliche Ergebnisse aus, auch wenn die »Produktionsbedingungen« sehr ähnlich sind. Die in den Entgeltverhandlungen vereinbarten Struk-

## Was gute Führungskräfte auszeichnet



Gute Führungskräfte sind konzeptionell klar und anspruchsvoll, werden von den Mitarbeitern als präsente Stärke im Hintergrund erlebt, als kompetenter als man selbst. In diesem Führungsklima erleben Mitarbeiter eine Selbstwirksamkeit in Verantwortungsräumen, eine Anstiftung zu Risikobereitschaft und Innovation und ein ansteckendes Serviceklima. Und diese Identifikation wird maßgeblich durch das Vorgesetztenverhalten geprägt, wobei hier eine Teildimension eine besonders ausgeprägte Erklärungstendenz aufweist: die Beachtung der individuellen Arbeitsleistung durch den Vorgesetzten.

Bernd Halfar

turmerkmale können auf den beiden Ergebnisdimensionen »Wirtschaftlichkeit und Klientennutzen« offensichtlich »gut«, »mittel« und »schlecht« hervorbringen.

### ... und seine Lösung

Das klingt nach Black Box, ist es aber nicht. Denn die erfolgreichen Organisationen lassen sich zwar nicht aufgrund ihrer Strukturmerkmale erklären, aber durch Ausprägungen von Dienstleistungsmerkmalen.

So finden wir in der stationären Behindertenhilfe dort gute Leistungsqualitäten, wo es gelingt, durch einen guten Klientenmix Koproduktionen durch Klienten als eine spezifische Variante der Kundenintegration in Dienstleistungsprozesse zu organisieren. Neben dieser Erklärung finden wir einen weiteren starken Faktor bei erfolgreichen Organisationen in den Merkmalen des Personals, das sich übrigens hinsichtlich der formalen Qualifikation nicht von den Durchschnittswerten der Branche un-

terscheidet. Aber: Wir finden eine überdurchschnittliche Risikobereitschaft, Kreativität, Flexibilität und einen subjektiv wahrgenommenen hohen Selbstbestimmungsgrad der eigenen Arbeit. Die Mitarbeiter sind experimentierfreudig, es werden häufiger als in Vergleichseinrichtungen neue Dienstabläufe und Servicearrangements ausprobiert.

## »Erfolg verspricht nicht die Parole ›Service zuerst‹, sondern das Hören auf die Mitarbeiterschaft«

Mitarbeiter dieser Best-Practices-Gruppen weisen eine überdurchschnittliche Serviceorientierung auf, die sich in zwei Ausprägungen zeigt: in der Bereitschaft, die eigene Fachlichkeit, und die damit einhergehende Definitionskompetenz des Hilfbedarfs aufseiten der Klientel

unter den Anspruch des Dienstleisters zu stellen, dessen fachlichen Leistungen Kunden abrufen können, aber nicht müssen; und in einer überdurchschnittlichen Bereitschaft, das Berufs- und Privatleben zu vermischen.

Diese hohe Servicebereitschaft »als Haltung« korrespondiert übrigens in unserer Studie mit einer sehr hohen Arbeitszufriedenheit, einer geringen Fluktuation und geringem Krankenstand.

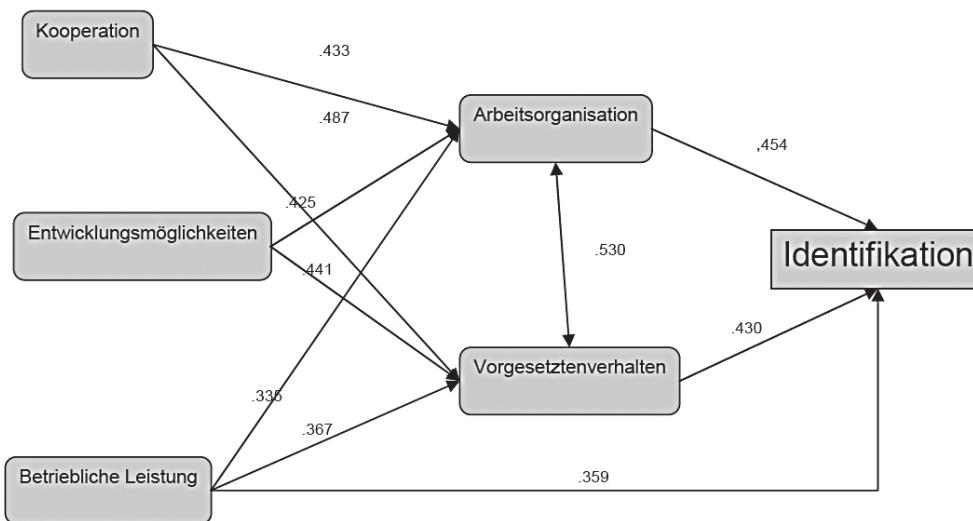
Auch bei Bildungsträgern zeigen die Daten eine Plausibilität, dass Kunden- und Serviceverhalten mit dem wirtschaftlichen Erfolg korrespondieren, weil diese zumindest Abbruchquoten von Bildungsteilnehmern positiv beeinflussen und Neugeschäft akquirieren helfen. Die zentrale Größe scheint hier die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Bildungsunternehmen zu sein.

Hinter den Dimensionen stecken Indizes, deren bivariate Zusammenhänge mit der Identifikation mit der Bildungseinrichtung in diesem Pfadmodell zusammengefasst sind. Bei der Analyse, was »Bildungsmitarbeiter« besonders antreibt, sich für Bildungsleistungen zu engagieren, kommt die »Identifikation« mit dem Unternehmen zur Geltung, die wiederum maßgeblich durch die Variable »Vorgesetztenverhalten« erklärbar ist.

Wir haben einen Befund: Die Serviceorientierung der Mitarbeiter ist der wichtigste Schlüssel für den Erfolg einer sozialwirtschaftlichen Organisation und: die Serviceorientierung der Mitarbeiter wird maßgeblich durch die Qualität des unmittelbaren Vorgesetzten hergestellt. Oder eben nicht.

Wir finden weder in der Bezahlung, in der Ausstattung, in den Arbeitszeiten

oder in den Qualifikations- oder Qualifizierungsmerkmalen Zusammenhänge mit der Serviceorientierung, wohl aber im Führungsstil der Vorgesetzten (vgl. Kasten »Was gute Führungskräfte auszeichnet«). Die von den Mitarbeitern wahrgenommene Unterstützung durch



Quelle: Qualidata 2009

Weder in der Bezahlung, in der Ausstattung, in den Arbeitszeiten oder in den Qualifikations- oder Qualifizierungsmerkmalen sind Zusammenhänge mit der Serviceorientierung von Mitarbeitenden feststellbar, wohl aber im Führungsstil der Vorgesetzten.

den Vorgesetzten (Korunka et al., 2002,), die Ermöglichung der Selbst-Wirksamkeit, zumindest bei medizinischen und sozialen Dienstleistungen, die individuelle fachliche Rückmeldung des als kompetent(er) eingeschätzten Vorgesetzten stiften ein Klima an, in dem sich Fachlichkeit und Engagement ausprägen. Diese produzieren gewissermaßen als »Kollateralnutzen« eine hohe Serviceorientierung mit einer »nicht-intendierten« Kundenorientierung und guten Serviceergebnissen.

Nicht »service first« als Parole des Paradigmenwechsels zur Kundenorientierung in der öffentlichen Verwaltung (Brennan/Douglas, 2002, S. 225), sondern »listening to staff« als Orientierung des Human Ressource Management (Prabhu et al.) könnte das Schlüsselwort heißen.

In diese Richtung lässt sich auch die Studie von Chen et al. (2004) mit dem dort beschriebenen COSES-Modell im öffentlichen Sektor lesen, wonach das Servicemanagement als Management von Serviceoperationen in seiner Bedeutung gegenüber dem Servicedesign einer Organisation häufig überbetont wird. Das Service-System-Design und die Organisationskultur werden hier, wiederum aus der Sicht von »best practices«, als Bedingungen für Serviceorientierung herausgearbeitet; mit entsprechenden Hinweisen auf die Wichtigkeit

des Vorgesetztenverhaltens für das Servicedesign (Chen et al., 2004: S. 424).■

### Anmerkungen

- (1) Kooperation zwischen CBP, BEB, Bank für Sozialwirtschaft und xit.
- (2) Siehe Halfar 2010.



© adpic

### Literatur

- Brennan, C./Douglas, A.(2002):** Complaints procedures in local government, in: The Inter-

national Journal of Public Sector Management, Vol. 15, No. 3, pp. 219–236.

**Chen, C./Yu, C./Yang, S./Chang, H. (2004):** A customer-orientated service-enhancement system for the public sector, in: Managing Service Quality, Vol. 14, No. 5, pp. 414–425.

**Halfar, B. (2010):** Serviceorientierung in Organisationen ohne Marktorientierung, Manuscript, Eichstätt.

**Halfar, B./Borger, A. (2007):** Kirchenmanagement, Baden-Baden (Nomos).

**Halfar, B./IGC-AG (2009):** Wirkungsorientiertes NPO-Controlling, Schriftenreihe der International Group of Controlling, Freiburg im Breisgau u. a. (Hause).

**Halfar, B./Jensen, M. (2005):** Entwicklung und Messung der Lebensqualität behinderter Menschen, unveröffentlichter Forschungsbericht der xit, Nürnberg.

**Korunka, C./Scharitzer, D./Sonnek, A./Carayon, P./Hoonaker, P.(2002):** Die wahrgenommene Kundenorientierung von Mitarbeitern in der öffentlichen Verwaltung, in: der markt, 41. Jahrgang, Heft 4, S. 144–156.

**Prabhu, V. B./Robson, A./Mitchell, E. (2002):** Business excellence in the public sector – a comparison of two sub-groups with the »private« service sector, in: The TQM Magazine, Vol. 14, No. 1, pp. 34–42.

**Qualidata (2009):** Korrelationsanalyse Datenbank Bildungsträger, unveröffentlichter Forschungsbericht, Nürnberg.

**Xit (2008):** Branchenreport Wohnen Behinderenhilfe, hg. vom BEB/CBP, Berlin, Freiburg im Breisgau.