

## UNTERNEHMENS-STEUERUNG

# Vision, Partizipation, Information, Kommunikation



## VON KATHRIN KEUNE

Kathrin Keune ist ausgebildete Sprecherin und Mezzosopranistin. Nach einem Masterstudium in Arts Coaching und Consulting mit Nebenfach Psychologie in den USA und der Schweiz gründete sie zunächst in Kalifornien ihre eigene Personalentwicklungsfirma. Heute hat sie eine eigene Praxis in Köln und arbeitet zusammen mit der contec-Personalberatung conQuaesso.  
[www.artsbased.com](http://www.artsbased.com)

**Viele Organisationen und Unternehmen in der Sozialwirtschaft befinden sich im Umbruch. Die demografische Situation, neue gesetzliche Bestimmungen und die Folgen der Digitalisierung verlangen Innovationen und eine neue Dynamik. Vier Faktoren können dabei helfen.**

Mit den aktuellen Gesetzesänderungen in der Sozialwirtschaft stehen manche Organisationen, die diese Veränderungen betreffen, mit dem Rücken zur Wand und bangen ums Überleben. Erhalt und Stabilität des Unternehmens stehen hier gegen Bewegung und Dynamik. Herausforderungen zeigen sich als schwergängig lösbar.

Diese prekäre Unternehmenssituation ist jedoch eine Chance zum Neuanfang. Dieser beginnt mit einer Führung, die zum Aufbruch begeistert. Es braucht Mitarbeitende, die sich mit Ihrem Arbeitgeber identifizieren und aktiv Lösungsfindung betreiben. Und es braucht einen guten Ruf des Unternehmens.

## Verständnis von Unternehmensführung

Unternehmensführung, nicht in der Sozialbranche allein, basiert zumeist auf einem alten Industrieerfolgsverständnis: Erhaltung des Status quo, Stabilität und die Kontrolle der Wirtschaftlichkeit über Zahlen, Produktion mit wenig finanziellem Aufwand und hoher Rendite.

Was wäre, wenn wir dieses veraltete Bild aus den industriellen Anfängen von Produktion umdrehen und uns auf das Wohl der Mitarbeiter fokussieren? Damit steht die Wirtschaftlichkeit als zentraler Ansatz nicht an erster Stelle. Vielmehr wird die Wirtschaftlichkeit zur Kontrolle dessen, wie Mitarbeitende ihre Arbeit umsetzen.

Dieser Ansatz ist nicht neu. Viele Unternehmen haben mit dieser Art der Unternehmensentwicklung positive Entwicklungen vollzogen. Als ausgewählte Beispiele der Sozialbranche sind das Nikodemus Werk und die St. Gereon Seniorendienste zu nennen.

Warum funktioniert dieser Ansatz? Weil in der Sozialbranche personenbezogene Dienstleistungen angeboten werden, die nach Umsetzungsqualität und nach persönlicher Beziehung bewertet werden. Diese im besten Fall positive Subjektivität beim Kunden zu generieren beginnt damit, wie Mitarbeitende die Dienstleistung gestalten und ausführen: Dienstleistungen können auf dem Papier beschrieben werden und einem »passenden« Mitarbeiter oder Mitarbeiterin in der Ausführung zugeordnet werden. Es geht aber um eine kundenorientierte Gestaltung der Dienstleistung, die da heißt, mit hoher Aufmerksamkeit und Motivation dem Kunden zu begegnen und auf die Bedürfnisse zu reagieren.

Die Folgen einer solch fehlenden Kundenorientierung hat mannigfaltige Auswirkungen, vereinfacht dargestellt: Ausführung der Dienstleistung mit mangelnder Vision, Verständnis und Kundenorientierung = unzufriedene Mitarbeitende, die wenig Sinnzusammenhänge in ihrer Arbeit sehen und Erfolge wenig wahrnehmen -> Hoher Krankenstand, Personalausfälle -> schlechtes Unternehmensimage innen und außen -> Personalmangel

-> mangelnde Qualität der Dienstleistung, unzufriedene Kunden -> schwankend bis sinkende Auslastung -> Wirtschaftlichkeitsprobleme. Fazit: Die Wirtschaftlichkeit eines Sozialunternehmens hängt direkt mit der Qualität der Dienstleistung und damit direkt mit der Haltung der Mitarbeitenden in der Ausführung zusammen.

### **Gute Führung schreibt Geschichte neu**

Die Stelle, an der sowohl die Haltung der Mitarbeitenden als auch die Schaffung einer dynamischen Unternehmenskultur zusammenläuft, ist die Führung, beginnend mit der Geschäftsführung. Sie

in die gleiche Richtung laufen und die Ausrichtung und Zielvision des Unternehmens durchdringen haben und mittragen. Zu beachten ist, dass dies bei weitem über den kognitiven Prozess des Verstehens hinaus geht. Es braucht eine emotionale Begeisterung und die Vorstellung des sich selbst Einordnens ins System. Jeder Mitarbeitende muss die Vision in eigenen Worten beschreiben können und für sich selbst entdecken, wie das genau für die eigene Rolle und Aufgabe Sinn macht.

Der Fehler, diese Sinnhaftigkeit zu generieren, passiert an der Stelle, an der Unternehmensführung Leitlinien und Visionen allein beschreibt, und dann verkündet. Damit ist das intellektuelle

Prozess entsteht, wird in der Umsetzung wieder rein geholt, weil Mitarbeitende informiert sind und die Entscheidung mittragen.

Zu empfehlen sind Kommunikations- und Austauschprozesse, die von oben nach unten in die Abteilungen und Bereiche und wieder zurück von unten nach oben gestaltet werden. Auch dieser Austausch braucht zunächst Zeit. Die besseren Ideen, Identifikation mit dem Unternehmen durch Wertschätzung und hohen Motivation führen jedoch zu einem langfristig dynamischeren, innovativen Unternehmen.

Im Umkehrschluss bedeutet eine erhöhte Handlungsfreiheit auch Machtverlust der Geschäftsführung. Dies ist oft mit Angst besetzt, da die oberste Heeresführung schließlich die Gesamtverantwortung trägt. Ohne Abgabe von Macht ist jedoch Dynamik und Innovation nicht zu erreichen – es braucht das Vertrauen der Geschäftsführung in die Mitarbeitenden und in den Prozess. Erst dann kann der gesamte Organismus »Unternehmen« sein Potenzial entfalten.

**»Wissen ist Macht und daher gehört Wissen an die Basis«**

hält im Unternehmensgefüge die Macht. Geprägt von Aufsichtsräten und Gesellschaftern ordnet sie im Zweifelsfall ohne das Zutun der Mitarbeitenden weitreichende Entscheidungen an.

Damit steht Führung an exponiertester Machtposition im Unternehmen, selbst bei flachen Hierarchien. Sowohl die Ausstrahlung und Auftreten wie auch ihr Tun haben eine entscheidend prägende Wirkung. Mitarbeitende schauen zur Orientierung nach »oben«. Und auch wenn Ihnen Führungskräfte dazwischen gesetzt sind, verkörpern diese wiederum den Sprit und die Haltung der Geschäftsführung. Die Prägung von Unternehmenskultur und Haltung beginnt also ganz oben und wird über das eigene Führungsverhalten ins Unternehmen getragen.

Es gibt vier Faktoren, die einem Unternehmen Dynamik und schnelle Reaktionsfähigkeit verschaffen und Mitarbeitende eine kundenorientierte, aufmerksame Haltung entwickeln lassen:

### **Erster Faktor: Neues Verständnis von Vision als Sinnhaftigkeit**

Eine Betrieb ist dann eine Unternehmung, wenn alle »Mitunternehmer«

Verstehen im besten Falle erreicht – die persönlich, emotionale Einordnung ins Bild und damit Bindung jedoch nicht passiert.

Das Verstehen einer Unternehmensvision geschieht in höchst persönlichem Maße und muss ganz individuell sowohl auf kognitiver als auch auf emotionaler Ebene stattfinden. Raum zu geben und Austausch darüber zu führen, dieses sowohl intellektuelle Verständnis als auch emotionale Verbindung zu generieren ist Führungsaufgabe.

Diese Kommunikation ist ein kontinuierlicher Prozess, wenn wir Unternehmensrealität als permanent in Bewegung akzeptieren. Zu empfehlen sind hier regelmäßige Austauschkreise, Tagungen oder Seminare zum Thema, die Mitarbeitende aller Ebenen zu diesem Thema inklusive Geschäftsführung zusammenbringen.

### **Zweiter Faktor: Partizipation, die Dynamik und Innovation auslöst**

Allein die Beteiligung mehrerer Mitarbeitender an einem Lösungsprozess führt zu besseren Ergebnissen als wenn eine Abteilung oder ein Geschäftsführender die Lösung allein erarbeitet. Der etwaige zeitliche Mehraufwand, der in diesem

### **Dritter Faktor: Informationsfluss organisieren**

Damit Mitarbeitende mitgestalten und innovativ sein können brauchen sie Informationen. Die Information müssen vor allem Bewegungen, Neuerungen, Interessantes von außerhalb der Organisation betreffen. Es geht darum, den Status quo zu hinterfragen, neu zu denken und zu evolutionieren. Dazu ist Input von außen dringend notwendig.

Gesellschaftliche Entwicklungen, Konkurrenzbewegungen, regionale Veranstaltungen, Kundenwerte und Kundenbewertungen sind wichtige Informationen, die den Status quo herausfordern. Es gilt, diese zu reflektieren und zu interpretieren auf Abteilungs-, Bereichs- und individueller Ebene.

Um Mitarbeitende dazu zu befähigen, bedarf es regelmäßigen Feedbackloops, um die Informationen mit Interpretationsimpulsen und Ideen in die Bearbeitung zu bringen. Offener stetiger Austausch bringt nach vorne. Wissen ist Macht und daher gehört Wissen an die Basis, wo interpretiert und umgesetzt wird. Diesen Informationsfluss zu gewährleisten und zu füttern gehört zur Führung eines Unternehmens.

#### Vierter Faktor: Kommunikation bringt Informationen in Umlauf

Für diesen Austausch von Wissen bedarf es einer Kommunikationskultur, die wilde Ideen, unreflektierte Impulse und Andersartigkeit willkommen heißt. Um ein solches, zunächst unstrukturiertes Informationschaos gewinnbringend zu verwerten, ist von allen ein hohes Maß an gegenseitiger Akzeptanz und Wertschätzung als Grundhaltung gefordert und gleichzeitig das Selbstbewusstsein, Fehler machen zu können. Dazu kommt, dass die Geschäftsführung als Verantwortliche für den Prozess, diesen so steuern muss, dass Chaos in konkrete Ideen und dies in konkrete Projekte umgesetzt werden kann.

Je authentischer, nahbarer, interaktiver und fehlbarer ein Geschäftsführender auftritt, desto mehr wird dieses Auftreten kopiert und nachgeahmt. Das ist nicht nur eine hohe Verantwortung, sondern fordert von der Spitze des Unternehmens Charisma, Mut zu Fehlern und eine kontinuierliche Reflexion und Aufmerksamkeit für das eigene Handeln und die Handlungsmuster im Unternehmen.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass der Perspektivwechsel von Erhaltung der Wirtschaftlichkeit hin zur interaktiven und interdisziplinären Zusammenarbeit aller Mitarbeitenden durch Förderung des Informationsflusses und Erlauben eines Ungleichgewichtszustandes die Organisation in ein dynamisches, innovatives Miteinander

#### Atelier Neue Horizonte – Bericht aus der Praxis

Die genannten Parameter der Führung zu erreichen und als Geschäftsführender die Kultur zu prägen, ist ein kontinuierlicher Prozess, der Austausch und Reflexion bedarf. Das »Atelier Neue Horizonte«, ein Peer Group Forum geleitet von der Autorin in Zusammenarbeit mit der Contec GmbH widmete sich diesem Fokus. Auch hier galten gleiche Parameter in Bezug auf kognitives Verstehen und emotionales Umsetzen durch Persönlichkeit.

Geschäftsführende und Vorstände kamen über ein Jahr lang alle paar Wochen zusammen und widmeten sich den Themen der Führung und Unternehmensentwicklung. Dabei konnte ich miterleben, wie sich dominante, kontrollierende Führungsansätze in partizipative verwandelten. Das Zurücknehmen eigener Lösungen, um der Beziehung Platz zu geben (Partizipation und Informationsfluss), aus der dann neue Ansätze entstehen können, wurde immer präsenter.

Dies war ein Prozess, der schon zu Beginn intellektuell verstanden war, aber noch nicht im Kommunikationsauftreten angekommen war. Authentizität, die eigene Fehlbarkeit und Entlastung darüber, nicht immer alles wissen und lösen zu müssen, sondern Verantwortung und Innovation abzugeben, wurde immer selbstverständlicher. All das passierte über den gemeinsamen Diskussionsaustausch und über künstlerische Coachingprozesse, die das rationale Verstehen mit

koppeln. Folgende Aussagen spiegeln dieses Erkennen und eigene Lernen wider.

- Geschäftsführung Groß- und Komplexträger, Berlin, zur Veränderung der eigenen Persönlichkeit in Bezug auf Spaß und Leichtigkeit am Arbeitsplatz: »Bei den vielen Fragestellungen, Herausforderungen und Problemen ist es wichtig, dass ein multiprofessionelles Team kreative Ideen entwickeln kann. Das funktioniert eben bei einer offenen und wertschätzenden Arbeitsatmosphäre sehr viel besser als wenn jeder einzelne nach Lösungen sucht. Darauf zu vertrauen, dass es IMMER eine Lösung, auch für sehr komplizierte Sachverhalte, geben wird, gibt Sicherheit und eine Leichtigkeit, die auch ein ganzes Team und eine große Mitarbeiterschaft tragen kann. Motivation Unternehmensidentität und Freude bei der Arbeit sind dann häufig die Konsequenzen.«
- Der Nutzen (der eigenen Entwicklung) für die Organisation: »Der Organisation mit mehr Gelassenheit, mehr Beobachtung und mehr Kreativität zu begegnen, erhöht die Wahrscheinlichkeit des Gelingens von gewünschten Veränderungsprozessen.«
- Geschäftsführung eines Verbandes in Ostdeutschland zum Thema Macht: »Macht heißt zuerst Verpflichtung zur Verantwortung (...) und das Entgegenbringen von Vertrauen und Sicherheit. (...) Es heißt aber auch a) das Gegenüber immer als den gerade wichtigsten Menschen zu behandeln, ernsthaft, interessiert, vertrauensvoll und mutmachend, b) sich stets der eigenen Grenzen bewusst zu sein, diese dann bei Bedarf immer wieder mit dem Bewusstsein, was mir bisher als Führungskraft Erfolg brachte, muss für den Erfolg des Teams in der Zukunft nicht mehr ausreichend sein, selbstkritisch weiter zu entwickeln.«
- Führungsverständnis: »Die Frage nach einem Laissez-faire-Führungsstil und die Frage, ob alle Mitarbeiter bereit sind, diese (vor allem in jedem einzelnen selbst) Veränderung mitzuvollziehen, stellen sich. Die Lösung dazu lautet: Den Prozess anstoßen, wachsam sein für das, was passiert, mit Mitarbeitern eng zusammenarbeiten, um ihren neuen Platz in einem solch dynamischen Unternehmen fin-

**»Höhere Handlungsfreiheit für  
Mitarbeitende bedeutet zunächst  
Machtverlust der Geschäftsführung«**

verwandelt, das Herausforderungen gewachsen ist und dadurch im Ergebnis die Wirtschaftlichkeit sichert. Die vereinfachte Formel lautet: Vision + Mitarbeitende (Ideen, Fehler, Dissonanz und Konsens) + Informationen (von außen + interdisziplinär von innen) = Dynamische Innovation + nachhaltige Wirtschaftlichkeit.

dem chaotisch, emotional Ungeordneten zu verbinden vermochten.

Die Erkenntnisse aus dem Gesamtprozess scheinen rational leicht nachvollziehbar, ja sogar Voraussetzung für das Amt einer Geschäftsführung. Dennoch stimmt auch hier die Notwendigkeit, rationales, logisches Verständnis mit dem emotionalen, intuitiven Verstehen zu

den zu können (wenn das möglich ist) und immer wieder die Vision und Werte in den Mittelpunkt rücken während unbequeme und neue Informationen von außen bearbeitet werden.«

Das Besondere am Atelier ist die Verbindung von Peer-Group und kunstorientiertem Coaching, welches mehr als auf intellektuellem Verständnis weiterbildet. Es gibt die Möglichkeit, über sich selbst und das bisherige Funktionieren (oder Nicht-Funktionieren) des Unternehmens hinauszuwachsen.

### Mehrwert durch Nachhaltigkeit und Förderung

Dieser Ansatz bewies sich im Atelier als Mehrwert, der Nachhaltigkeit und tiefgreifende Entwicklung zuließ. Über konkrete Umsetzungsschritte konnten diese Entwicklungen dann ins Unternehmen hereingetragen werden. Außerdem veränderten sich schon im Prozess die Beziehungen zu den Mitarbeitern. Die ganz persönliche Klärung eigener Standpunkte und Verhaltensweisen der teilnehmenden Geschäftsführenden wurde in Teilen von deren Mitarbeitenden wahrgenommen und bedingte schon im Prozess eine offenere und gewinnbringendere Kommunikation.

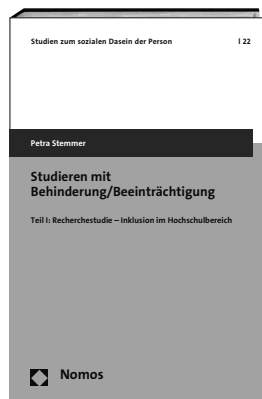
### Resümee

Unternehmungen sind von Menschen abhängig und von deren Identifikation und Ideenreichtum in der eigenen Ausföhrung. Dies ist ein Prozess, den es sich lohnt zu gestalten – besonders jetzt in diesen Zeiten des großen Umbruchs und der Herausforderung.

Und es geht hierbei darum, etwas zu wagen – nämlich die Verantwortung für alleinige Lösungsfindung abzugeben. Damit ist die Steuerung des Prozesses gemeint, mehr als Ansagen zu tätigen. Damit ist das verdaubare Teilen der Not-situation gemeint, gekoppelt mit dem Motivationsschub, es gemeinsam anzugehen und zu lösen.

Die derzeitige Lage ist eine Chance für die Sozialbranche, neue Wege zu gehen und den Umbruch wirklich zu einem Aufbruch in ein neues Unternehmensverständnis wahrzunehmen. ■

## Studieren mit Behinderung



### Studieren mit Behinderung/ Beeinträchtigung

Teil I: Recherchestudie – Inklusion im Hochschulbereich

Von Petra Stemmer, MBA

2016, 271 S., brosch., 59,- €

ISBN 978-3-8487-3386-6

eISBN 978-3-8452-7702-8

(Studien zum sozialen Dasein der Person, Bd. 22)

[nomos-shop.de/27977](http://nomos-shop.de/27977)

Welchen Fragestellungen müssen sich die Hochschulen im Umfeld der Umsetzung der UN-Behindertenrechtskonvention stellen? Die Studie analysiert den Stand der Inklusion an den deutschen Hochschulen, identifiziert Bedarfe und Anforderungen beeinträchtigt Studierender und stellt Good Practices bezüglich der einzelnen Beeinträchtigungsarten als auch nach Themenfeldern geordnet dar.



### Studieren mit Behinderung/ Beeinträchtigung

Teil II: Qualitative Befragungen

Von Petra Stemmer, MBA

2017, ca. 488 S., brosch., ca. 94,- €

ISBN 978-3-8487-4233-2

eISBN 978-3-8452-8492-7

(Studien zum sozialen Dasein der Person, Bd. 25)

Erscheint ca. September 2017

[nomos-shop.de/30064](http://nomos-shop.de/30064)

Was bedeutet es konkret, an der Universität (zu Köln) mit einer Behinderung oder Beeinträchtigung zu studieren? Anhand einer qualitativen Befragung analysiert Petra Stemmer die Beeinträchtigungen und deren Auswirkungen auf das Studium und gibt wichtige Gestaltungshinweise im Sinne der Inklusion an Hochschulen.



Unser Wissenschaftsprogramm ist auch online verfügbar unter: [www.nomos-elibrary.de](http://www.nomos-elibrary.de)

Portofreie Buch-Bestellungen unter [www.nomos-shop.de](http://www.nomos-shop.de)

Alle Preise inkl. Mehrwertsteuer



**Nomos**