

• Klienten und Mitarbeiter entwickeln sich gut

strategisches Management und Führungskultur in Non-Profit-Einrichtungen

- Horst E. Bertsch, PROFI-LER Institut Neuenstein, 07942-941200
-
- VORTRAG 2. Kinder+Jugendhilfetag in KARLSRUHE am 7.4.99
- Arbeit wird vielfältiger und umfangreicher, Zukunftskonzepte werden jongliert und **der Gewinn an Lebensqualität durch Arbeit für die Mitarbeiter** wird scheinbar zum Privatanliegen beim Pfründehandel und nicht zum Leitinteresse in der Personalfürsorge. Einrichtungen werden auch an ihrer Führungs- und Managementkultur gemessen, von außen (Ruf) und von innen (Leitbild). Das Spannungsfeld zwischen Mitarbeiterzentrierung und Klientenzentrierung fordert kreative und nachhaltige Kulturen, insbesondere dort, wo persönliche Entwicklung (des Klienten, auftrags- und effizienzbezogen) und fachliche Entwicklung (der Mitarbeiter) untrennbar von Klimafaktoren (Milieu) des Lebensfelds ARBEIT bedingt sind. Folgende Ausführung wollen Anstoß zur Sorge geben und die vielerlei Anstrengungen würdigen.

Führungssysteme bewirtschaften die Ressource MENSCH und wecken bereitstehende Energie, Kompetenz, Bewegkraft, Lebenstüchtigkeit und Zufriedenheit im Beruf. Steuerungsansätze berücksichtigen dabei langfristig auch unmittelbare Auswirkungen von Arbeitsbedingungen auf die Lebenslinien und -kulturen von Mitarbeitern und deren Familien. (Verdienst, Arbeitszeit, Überstunden, berufliche Identifikation, Präsenz, Flexibilität etc.)

Führungs- und Managementkonzepte regeln Leistungsbereitschaft, Zielorientierung, Zugehörigkeit, Würde, Entwicklung von tüchtigen Systemabläufen und Personen. Eine langfristige Strategieplanung und Ressourcen-Ökonomie verhindern extreme Auswüchse von Pfründesicherung bis ausbeutende Verschlangung. Führungskonkurs führt absehbar zu wirtschaftlichem Konkurs.

Mißbrauch schafft Mißbrauch: vernachlässigte und mißbrauchte Mitarbeiter verlieren den Blick fürs menschliche Maß, gegenüber Kollegen wie gegenüber Kindern und Jugendlichen. Sie fühlen sich als Opfer und ignorieren ihre Täterseite wie mißbrauchende Mißbrauchsopfer.

Jeder wirkt an der Unternehmens- und Führungskultur mit: Viele Institutionen sind in Unterbereichen hierarchiefrei organisiert und das bedeutet jeder ist der Untergebene und gleichzeitig der Chef in diesem Bereich und jeder hat als Teil dieses Untersystem Verantwortung zu tragen für eine Aufgabenverteilung, -erfüllung und Kontrolle im operativen und strategischen Management und in der Führung. Meist steuert die kollegiale Beziehung und das Selbstverständnis im Alltag aber andere Bewegkräfte und im Zweifel bleibt bei strategischen Herausforderungen ein hilflose Achselzucken mit Blick zur Linie aufwärts.

Verbreitete Fehler im Management und im kollegialen Zusammenspiel sind z.B.:

- 0. Wenig Anleitung und wenig Integration der Gestalterrolle als Täter und keine Anleitungskultur durch Gleichrangige
- ☹ Ausschließliches Projektdenken führt zu gutangefangenen Bauruinen und dazu, daß keine kulturtragenden Abläufe entstehen
- ☹ Unwissenheit und Orientierungslosigkeit plus Hektik/Druck führt zu Ignoranz bestehender Erfahrungen/Kultur, zu schnellgeschaffenen schrägen Wirklichkeiten und zu Feuerwehreaktionen
- ☹ Rückzug in berufliche Hobbygärten, oder Ich-Tugenden wie Selbstverwirklichung, Durchsetzungsvermögen herrschen vor auf Kosten von Wir-Tugenden wie Rücksichtnahme, Kompromißfähigkeit, Hilfsbereitschaft

- ☹️ Selbstabwertung in der beruflichen Identität ("ich muß ja hier an der Front rackern, da sollen andere denken")
- ☹️ Raubbau an eigenen Kräften und deren (unausgesprochene) Belohnung
- ☹️ Mißverhältnis zwischen Geben und Nehmen unter Erwachsenen fördert Passivität oder Raubbau
- ☹️ Erfahrungshierarchie und Betriebszugehörigkeit wird nicht als Autorität gewürdigt (Ordnung)

Die Dynamik und Komplexität in unserer Einrichtung und in unserem Auftrag hat deutlich zugenommen. Dennoch bleibt die Basis für Innovation und Umsetzung personenbezogen oder außenbestimmt, bei strategischen Planungen und Führung gibt es selten Hausallianzen und bei Folgeprojekten kaum Synergieeffekte. **Die Einrichtung braucht Konzepte, Personen klug zu machen für Systemaufgaben** (z.B.: Rollenausübnungstraining als Politikinstanz z.B. in Konferenzen (Gemeinsinn statt Bereichssinn) **und Strukturen und Abläufe, die für Menschen** (z.B.: Arbeitszeitmodelle, die Kinderbedürfnissen und dem Mitarbeiter und dessen Familie gleichermaßen gerecht werden) **optimiert sind.**

Beratung hilft dabei nicht als Lückenbüßer für Mismanagement und Führungsvakuum. Massenware Beratung hält das Problem eher aufrecht, Qualität, Kontextbewußtsein und Kultur der Beratung sind gefragt. **Kulturträger einer lernenden Organisation** sind Basistugenden wie Fleiß, Verlässlichkeit, Freude, Offenheit, Klarheit, Zuversicht, Konkretheit, zwischenmenschliche Bezogenheit, Denkfriede und Kreativität sowie Erlaubnis zur Eigenart.

Strategisches Management meint die Fähigkeit, Steuersysteme zu entwickeln, die zielorientiert Steuerung von Organisationsstrukturen und -abläufen mit zugänglichen Ressourcen ermöglicht.

Skizzen der sozialen Beratung und Betreuung, Methodendiskussion, Hilfeplandesigning, Sinn- und Funktionskonzepte der Fort- und Weiterbildungskultur, Fachaufsicht, Konfliktlösungsmodelle, Gesprächsmoderation, Erziehungsplanung usw. gehören entworfen, weiterentwickelt, geprüft, festgeschrieben und zu lebenden kulturprägenden Elementen gemacht.

Durch Üben, Verfeinern und Festigen von Fähigkeiten (im Kreise von Kollegen und professionellen Kriterien) könnten die Managementideen die Erfahrungen des Hauses bündeln und systemintelligent verwerten. Unerledigte Themen gibt es zuhauf, wie Bildungsbedarfserhebung, Projektplanung, Selbstfürsorge, Teamentwicklung, Fallverantwortung, Informationsfluß und Vernetzung sowie Darstellung von gelungenen Hilfeverläufen, und Vorschlagswesen für Zukunftskonzepte.

Strategische Führung meint Beziehungsgestaltung, sodaß Steuerprinzipien des strategischen Managements in die Selbststeuerung von Menschen und in die Ko-Steuerung in Beziehungen und Systemen umgesetzt wird

Damit wird beschrieben, daß durch zwischenmenschliche professionelle Beziehungsgestaltungen Regelabläufe und Selbstverständnis verinnerlicht werden sollen.

Beliebte Fallen dabei sind:

- 0. Führung geht mich nichts an, ich bin gegen Hierarchie.
- 0. Ich verfeinere mich in meiner RE-Aktion, weil so viel kommt und ich gewappnet sein muß (Gestalten kann ich dann nachher noch)
- 0. Wer bestimmt, hat die Arbeit, wer sich raushält, tut schon sein möglichstes
- 0. In Gremien und Protokollen werden zwar Informationen verarbeitet und dargestellt, die Umsetzung in Führung wird aber üblicherweise ausgespart bzw. als Unmutsäußerungen, Sanktionen oder verkappten Anordnungen anhand von "Beschlüssen" in einer am ehesten als Kritische Eltern-Haltung zu beschreibenden Atmosphäre diskutiert.

Hier zeigen sich in Parallelprozessen oft Symptome der Klientensysteme, ist doch ein Zeichen dissozialer Entwicklung z.B. die dauernde Wachsamkeit und RE-Aktionsbereitschaft oder Personalarbeiter in Linie und Stab "kooperieren wie ein Scheidungspaar" für die Kinder (Mitarbeiter). Deshalb **hilft eine Kultur**, die in der Struktur- und Beziehungsgestaltung stabile Formen für die Arbeitsaufgabe gestaltet.

Wichtige Antithesen sind:

0. **Führung geht nicht ohne Führung.** Grundsteinlegung allein und dann keine Zeit zur Anleitung, Begleitung zu haben ist als wolle man nach einer ersten Architektenskizze Bauaufträge vergeben und sich die Mühe von Werkplänen, Bauaufsicht etc. sparen.
0. **Führung kann nicht durch Druck ersetzt werden.** Richtig ist, daß Menschen in schlechter Arbeitskultur unter Druck kurzfristig mehr machen. Diese Philosophie entspricht der pädagogischen Grundhaltung: lange ohne Orientierung wuchern lassen und dann die Fehlentwicklungen "wegsanktionieren". (Ich bin ja gewährend und rücksichtsvoll, aber jetzt reicht!)
0. **Führung kann nicht durch Beratung/Supervision/Weiterbildung ersetzt werden.** Ein Hirte wird Hirte durch die Schafe, ein Schaf wird nicht Schaf durch den Hirten. Führung ist eine Dienstleistung am Arbeitnehmer.
0. **Führung in hierarchiefreien Teams benötigt Kompetenz, Wachheit, Einsatz und Übung Aller für strategische Aufgaben neben inhaltlicher konkreter Arbeit.** Auch in hierarchiefreien Systemen gilt es bedeutsame Ordnungsstrukturen wie Betriebszugehörigkeit, Kompetenz- und Erfahrungshierarchie, Leistung und Initiativkraft, Ausstrahlung zu achten.
0. **Führungskultur entsteht nur langfristig durch Führung und Vorbilder.**
0. **Personalarbeiter brauchen eine Allianz über Linie und Stab.** Führen und Beraten sind zwei Seiten einer Medaille zur Personal- und Systemschulung. Heimleitung, Teammanagementformen (hierarchisch und nichthierarchisch) einerseits und Beraterstab andererseits brauchen **koordinierte** Konzepte, Orte und Vollzüge für ihre Personalarbeit.

Obstbäume werden in Plantagen gepflegt, das macht Baumschulen nicht überflüssig. Stab wie Führung brauchen ihre Identität und gegenseitige Achtung ihres Beitrags zur Personalarbeit.

Es ist z.B. für Fachdienste und Stabsberater notwendig, **Neuordnungen der Verantwortung und Zuständigkeit mit der Leitungsebene** zu finden und ankoppelungsfähige Konzepte der Strukturberatung und Mitwirkung in der Personalarbeit zu schaffen. **Die Personalarbeit von Leitung und Fachdienst müssen kompatibel und vorausschauend Sinn und Strukturen schaffen und für Mitarbeiter Orientierung spenden.**

Eine Kaskade der Orientierung sähe folgendermaßen aus:

EL /Berater/Leitung (nährend-orientierende Instanz)

ER/Team/Mitarbeiter (ausführende Instanz)

K/Mitarbeiter/Ki/Ju/Eltern (Nutznießer)

Schlüsselfiguren bleiben Funktionäre in der Linie! In hierarchiefreien Teams sind das alle. Bewußtheit über, Freiheit zu und Stimmigkeit von Arbeitsaufteilungen für operative und strategische Management- und Führungsaufgaben sind entscheidend.

Was notwendiger denn je wird, ist eine nährende und konstruktive Arbeit in der Schulung und im Aufbau von Strukturen und inneren Haltungen. Insbesondere

0. die Kultur einer sachlich, fachlich wie emotional geläuterten **Elternichhaltung** (Transaktionsanalyse)

bei den Mitarbeitern, und die ausführende Macht gehört dem Erwachsenenich.

0. ein Überdenken der christlichen Grundhaltung des Dienens in unseren Einrichtungen und ein nichtmanipulatives Nutzen dieses Fundamentes unseres Arbeitsbündnisses auf allen Ebenen
0. das Trennen und Ausfüllen verschiedener Rollen wie **Fachrolle, Organisationsrolle und Privatrolle**. Wie Kommunikation und Selbststeuerung davon profitieren, ist in Schmid (1994) ausgeführt. Dabei braucht jede dieser Rollen Achtung und Respekt und der Träger die Freiheit und persönliche Reife/Autonomie, um die Schattenseiten der Rollen tragen zu können (z.B. Distanz, Einsamkeit, Konfliktbereitschaft etc.)
0. das Wecken von **proaktiver und besonnener** (d.h. von sich aus, ohne äußeren Druck oder als Reaktion auf irgendwas) **Denk- und Handlungsbereitschaft** und dessen Anerkennung, im Dienste der Aufgaben am Kind/Jugendlichen. Hier bedarf es der Ausführung von leistungsbezogenen Strukturen, Entlohnungs- und Entgeltsystemen:

In diesen Prozessen gilt es möglichst viele Personen zu beteiligen, um aus diesem Lernvorgang schon als Alternative anzufangen, nämlich aktiv zu gestalten. Ernte dieser Umsetzungen wären menschenbezogene und lebenswerterhaltene Arbeitswelten. Das ist ein langer Weg und er ist nicht sofort energiesparend. In den zwischenmenschlichen Prozessen wäre lebendig und von unseren Zöglingen zu verinnerlichen, was wir vorgeben, zu tun- am Menschen orientiert Lebenswelten wertvoll zu gestalten, für sie - für uns.

Literatur:

- Horst E. BERTSCH (1995): Orientierung in der Heimerziehung, Weissenhof Verlag
- derselbe (1996): Entwicklung eines Leitbildes, in : AGOGIK 2, S. 13 - 20
- derselbe (1991): Wie alles anfang, eine Erfindung über den Erhalt der Heimerziehung, unveröffentlicht
- Reinhard KÖSTER (1994): Teamsupervision, in: Ztschr. f. TA, Heft 2, S. 76 -91
- Heiko LANGE (1996): Wege zu einer Kultur des Dienens, in: Unternehmen Barmherzigkeit, R. Ohlschl äger et al (Hrsg.), Nomos Verlag, S. 179-191
- Leonard SCHLEGEL (1988): Die Transaktionale Analyse, UTB
- Bernd SCHMID (1997): Hat die Personalarbeit den Menschen aus dem Auge verloren?, in: Ztschr. f. TA, Heft 4, S. 180 -194
- derselbe (1994): Wo ist der Wind, wenn er nicht weht, Jungerfermann Verlag
- Gunthard Weber (1998): Organisationsstellen, in: G. Weber (Hrsg.): Praxis des Familienstellens, Carl Auer Verlag

Autor:

Horst E. Bertsch, Diplom-Psychologe, Therapeut und Supervisor, Jahrgang 1958, seit 12 Jahren in der Heimerziehung (Kinderheim St. Josefspflege MULFINGEN) und in freier Praxis als Therapeut und PE-, TE- und OE- Berater tätig

Anschrift: Horst E. Bertsch, Sonnenhalde 25, 74632 Neuenstein, 07942-941200 Fax 941202, Email: HorstE.Bertsch@t-online.de