

Verbands-Management (VM)

Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management



VM 2/19

Peter Kaiser und Rolf Gawrich

Über die Schwierigkeiten eines Kulturwandels in NPO

Verbands-Management, 45. Jahrgang, Ausgabe 2 (2019), S. 38-44.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI)
Universität Freiburg/CH (www.vmi.ch)
Redaktion: Luisa Wagenhöfer
Layout: Luisa Wagenhöfer / Paulusdruckerei, Freiburg/CH
Fotomaterial: Thema «Dynamik»: istockphoto.com
ISBN: 978-3-909437-55-9
ISSN: 1424-9189
Kontakt: info@vmi.ch

Die Zeitschrift VM erscheint dreimal jährlich in den Monaten April, August und November.

Abdruck und Vervielfältigung von Artikeln und Bildern, auch auszugsweise oder in Abschnitten, nur mit Genehmigung des Herausgebers.



Forschungsbeitrag

Über die Schwierigkeiten eines Kulturwandels in NPO

Peter Kaiser und Rolf Gawrich

Auch NPO stehen unter einer Rationalitätsfiktion. Die verantwortlich Handelnden agieren durchweg im Rahmen ihrer Rationalitäten, ohne sie generell in Frage zu stellen (Rationalitätsfiktion). Es wird nicht oder gar kritisch hinterfragt, inwieweit ihre Entscheidungen tatsächlich rational zutreffen. Die Gemengelage rationaler und irrationaler Begründungen wird im Organisationsalltag weitgehend ausgeblendet. Dies verhindert jedoch wichtige Veränderungen, indem bestimmte systemkritische Fragestellungen unter einem Rationalitätsvorbehalt nicht in ausreichendem Masse zugelassen werden. Um Veränderungen zu vermeiden und das Bewährte beizubehalten, wird häufig ein destruktives Verhalten angeführt. Die Ursachen dafür sind Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität (VUKA). Um Destruktionen organisatorisch entgegenzuwirken, sollten Veränderungen positiv erlebbar gemacht werden. Dafür muss die Organisationsleitung die zu bewältigenden Aufgaben von der Zukunft her betrachten, um zu vermeiden, dass sich die Organisation immer nur mit sich selbst beschäftigt.

Nonprofit Organisationen (NPO) sind nicht allein ein bedeutsamer Wirtschaftsfaktor. Sie prägen in besonderer Weise auch das gesellschaftliche Zusammenleben und sind wichtig für das gesellschaftliche System der sozialen Sicherheit, für die Absicherung von Lebensqualität und Vertrauen in die Gesellschaft. Wie deren Führung ihre Aufgaben versteht und wahrnimmt hat Folgen; nicht nur für die einzelnen Mitarbeiter, sondern auch für die Gesellschaft. Zwar ist zu beobachten, dass sich die Führungsmethoden in NPO immer mehr professionalisiert haben: Managementmethoden sind implementiert, Mitarbeiter professionell geschult.¹ Gleichwohl gehört es zum Wesen, zu den Eigenarten und den Besonderheiten von NPO, dass ihre Strukturen und Funktionsweisen allein aus

einem managementorientiertem, betriebswirtschaftlichen Verständnis (BWL) nicht abzuleiten, zu verstehen und zu erklären sind. Das Spannungsverhältnis zwischen Werteorientierung und wirtschaftlich orientiertem Handeln ist somit den Handelnden bekannt und vielfach thematisiert. Denn ebenso wie gewinnorientierte Unternehmungen haben NPO ein überlebenswichtiges *Sachziel* zu erreichen: Die Schaffung und Erhaltung ihrer materiellen Grundlagen durch das Erbringen der jeweils organisationsspezifischen Leistung. Mit anderen Worten: Auch NPO brauchen Geld. Unter diesem Zwang stehen alle Managementleistungen, die innerhalb einer NPO zu erbringen sind. Die richtigen Werte zu vertreten und für sie einzustehen genügt allein nicht. Das Management muss darüber hinaus die für deren Verwirklichung erforderlichen Rahmenbedingungen und Grundlagen erstellen.

Rationalitätsfiktion und Destruktion

Wie alle Unternehmen stehen auch NPO unter einer Rationalitätsfiktion². Die Handelnden unterstellen, dass die vorhandenen Strukturen und Prozesse ihrer Organisation rational sind. Rationalität wird dahingehend interpretiert, dass unter den möglichen Handlungsoptionen jeweils diejenige ausgewählt wird, deren Ergebnis der Organisation einen maximalen Nutzen schafft.

Die Organisation selbst ist in ihrer jeweiligen aktuellen Erscheinungsform historisch gewachsen; sie wird von den Akteuren als bewährt und begründbar betrachtet. Anpassungen an Veränderungen der inneren und äusseren Rahmenbedingungen erfolgen im Rahmen erforderlicher Problemlösungsaktivitäten. Es gibt somit immer gute, durchdachte Gründe für das Bestehende³; andernfalls wären die bestehenden Strukturen und Prozesse längst verändert und angepasst worden, so die gängige Argumentation.



Diese Orientierung entspricht dem Standardmodell des «rationalen Akteurs», der Veränderung als Reaktion auf geänderte Rahmenbedingungen (System, Stakeholder, Akteure etc.) versteht und verändernde Massnahmen somit rational inkludiert. Bezogen auf das Organisationsziel wird die Handlung selbst, also «was man tut» ins Zentrum gerückt. Die Frage nach dem «warum?», also nach der inneren Motivation des Akteurs, bleibt weitgehend ausgeblendet, weil unbewusst.⁴

In diesem Sinne ist z. B. die enge Anbindung an einen ideologischen bzw. stark werteorientierten Hintergrund (z. B.: bei Diakonie und Caritas) historisch ableitbar und begründbar. Gleichwohl darf bezweifelt werden, ob damit notwendigerweise auch damit einhergehende kirchliche Strukturen, wie etwa die beamtenrechtliche Organisationsform und der hierarchische Aufbau, übertragbar sind und die Fähigkeit der angeschlossenen Einrichtungen zur zeitnahen Anpassung an gesellschaftliche und politische Veränderungen fördert. Eine Übertragung, die zunächst lediglich auf die Perspektive reaktiven und noch nicht auf die des prospektiven Handelns bezogen ist.

Die verantwortlich Handelnden agieren durchweg im Rahmen ihrer Rationalitäten, ohne sie generell in Frage zu stellen (Rationalitätsfiktion). Es wird nicht bewusst und kritisch hinterfragt, inwieweit ihre Entscheidungen tatsächlich rational treffen. Allzu häufig fehlt die Reflexion des Akteurs über die eigenen Wahrnehmungsbedingungen. Rationalitäten werden auch dort unterstellt, wo hinterfragt Irrationalitäten sichtbar würden. Erkennbar wird dies z. B., wenn sog. Killerphrasen wie etwa: «Haben wir bereits versucht, hat sich nicht bewährt» oder oft auch «Das ist grundsätzlich richtig, aber bei uns nicht anwendbar» als scheinbar rationale Begründung herangezogen werden, diese aber lediglich eine emotional begründete Haltung überdecken.⁵

Die Gemengelage rationaler und irrationaler Begründungen wird im Organisationsalltag weitgehend ausgeblendet. Zwar hat die Rationalitätsfiktion durchaus eine legitimatorische und stabilisierende Funktion; es gibt schliesslich gute Gründe für vorhandene Strukturen. Sie behindert jedoch zugleich notwendige Veränderungen, indem bestimmte systemkritische Fragestellungen unter einem Rationalitätsvorbehalt nicht in ausreichendem Masse zugelassen werden.

Die Unterstellung von Rationalität entlastet die Mitglieder der Organisation zudem von aufwändigen Prüfungen, ob die Organisation tatsächlich so gut aufgestellt ist, wie sie glauben. Haubl (2017) beobachtet, dass es oftmals lange dauert, bevor Mitglieder einer Organisation sich eingestehen, dass ihnen Entscheidungen, insbesondere jene an denen sie selbst beteiligt waren, irrational erscheinen.⁶

Wenn wir nun den «Rationalitätstyp» verschieben und statt betriebswirtschaftlicher und organisationssoziologischer Rationalität, die sich in Kosten-Nutzen-Relationen ausdrücken, die Psyche der Handelnden in den Vordergrund stellen, treten andere Motivatoren in den Vordergrund. Nunmehr geht es verstärkt um Wünsche, um Sympathien, Antipathien, um Wertschätzung und Kränkung der Akteure.

So führen z. B. die Bedürfnisse von «Bedeutung zu sein», «sich einmischen zu können» sowie der Wunsch nach «Unentbehrlichkeit» bei Nichtbefriedigung nicht selten zu destruktivem Handeln und Verhalten (verweigern, blockieren, verächtlich machen, Entscheidungen diskreditieren usw.).

Das Erkennen dieser Bedürfnisse geht einher und mehr noch: setzt voraus, dass dem scheinbar rational handelnden Akteur die Möglichkeit offensteht, selbst-reflexiv, d. h. mit sich selbst zu kommunizieren und die Motive seines Handelns, sein Selbstbild, seine Ziele und Bedürfnisse hinterfragt. Die Gretchenfrage in jeder Organisation lautet daher: Wird eine solche Selbstreflexion zugelassen und stehen Rahmenbedingungen dafür bereit?

Ein Beispiel: Die Eingliederungshilfe einer evangelischen diakonischen Einrichtung

«Die Diakonie ist der soziale Dienst der evangelischen Kirchen. Wir verstehen unseren Auftrag als gelebte Nächstenliebe und setzen uns für Menschen ein, die am Rande der Gesellschaft stehen, die auf Hilfe angewiesen oder benachteiligt sind.»⁷ So stark hier eine beauftragende Wertorientierung für das Handeln von Diakonien hervorgehoben ist, stehen die Diakonien gleichwohl «im Spagat zwischen geistlicher Identität und wirtschaftlichen Erfordernissen».⁸

Die Eingliederungshilfe für Menschen mit einer Behinderung oder von Behinderung bedrohten Menschen war bisher - als Sozialleistung nach SGB IX - geprägt vom Gedanken der Zentralisierung und der Betreuung innerhalb grosser stationärer Einrichtungen. Mit ihrer umfassenden Reform durch das Gesetz zur Stärkung der Teilhabe und Selbstbestimmung von Menschen mit Behinderungen und ihrer abschliessenden Überführung in das SGB XII zeichnet sich zwischenzeitlich die Notwendigkeit einer zunehmenden Dezentralisierung ab.

Die damit einhergehenden Änderungen vieler Bereiche des Leistungsangebotes haben bereits jetzt grosse Veränderungen im Anbieterverhalten der Leistungserbringer in der Alten- und Eingliederungshilfe zur Folge. Der Veränderungsdruck durch die Kostenträger ist dabei in der Eingliederungshilfe weitaus stärker als in der Altenhilfe. Hier wird nach wie vor von grösseren Einrichtungen (Altenheimen) ausgegangen. Im Bereich der Eingliederungshilfe sollen die Menschen demgegenüber künftig dezentral, in kleinen Einheiten, möglichst alleine oder als Paar leben. Konkret verlangt dies ein Umdenken aller Beteiligten.

Die grossen sozialwirtschaftlichen Unternehmen – zu denen die Diakonien gehören - versuchen, diesem Wandel durch verschiedene Vorgehensweisen zu begegnen. So werden, wie in unserem Fall gezielt – sofern freie Flächen vorhanden - kleine dezentrale Angebote in den Städten und Gemeinde aufgebaut. Oft weiss das Unternehmen dabei allerdings nicht, ob die Refinanzierung der jeweils hohen Investitionen gelingen wird. Daneben geht mit dem Aufbau dezentraler Einrichtungen zugleich der Abbau von Wohneinheiten in den bestehenden, grossen zentralen Einrichtungen einher. Diese Vorgehensweise ist unternehmensstrategisch sinnvoll, löst jedoch häufig bei den an die «alten» Strukturen gewöhnten Mitarbeitern grosse (Verlust-)Ängste aus. Anstatt sich diesen Emotionen zu stellen, werden scheinrationale Argumente für die Beibehaltung des «Bewährten» angeführt, sowohl von Seiten der Mitarbeiter als auch auf Führungsebene. Bei beiden hat das Gefühl der Ohnmacht, die Veränderungen nicht aufhalten zu können, häufig ein hier näher zu betrachtendes destruktives Verhalten zur Folge.

Destruktives Verhalten in der Praxis und seine Ursachen – VUKA

Auslöser des destruktiven Verhaltens aus der VUKA-Sicht:

Volatilität: Der Markt ist im Umbruch und definiert sich neu. Der altbekannte Zustand des Arbeitens ist instabil geworden. Kein Mitarbeiter, keine Führungskraft kann wie früher davon ausgehen, dass sie bis zur Rente die gleiche Arbeit am gleichen Arbeitsort ausüben werden.

Unsicherheit: Es ist nicht vorhersehbar, wie sich die Nachfrage nach den Angeboten des Leistungsträgers entwickeln wird. Das Unternehmen muss kurzfristig auf Gelegenheiten reagieren, ohne zu wissen, wie sich der Endzustand des Vorhabens in Preis, Leistung und Struktur niederschlägt.

Das neue Bundesteilhabegesetz (BTHG) erfordert ein Umdenken in der Angebotsstruktur. Statt eines bisher einheitlichen Vergütungssatzes müssen in Zukunft drei bis vier Komponenten mit jeweils unterschiedlichen Kostenträgern verhandelt werden. Die dafür notwendigen Ausführungsgesetze auf Landesebene und ergänzende Ausführungsbestimmungen sind noch nicht bekannt. Die Wahrscheinlichkeit, dass das BTHG in vollem Umfang greift, ist zwar sehr hoch – wie es sich auswirken wird jedoch gänzlich unbekannt.

Komplexität: Die sozialen Unternehmen agieren auf einem immer komplexer werdenden Markt. Zeichnete sich dieser bisher durch ein sozialwirtschaftliches Dreiecksverhältnis aus (Kostenträger, Leistungser-

bringer, Leistungsempfänger), wird er durch unterschiedliche Einflussfaktoren in Zukunft immer mehr Komponenten aufweisen. Der Anspruch der Kunden wird höher, das verstärkte Mitspracherecht der Kunden kann zu anderen Ansprüchen führen. Die Angebotsdiversifizierung der Leistungserbringer hat komplexe Teil-Verhandlungen (zu den Bereichen Betreuung, Tagestruktur, Wohnen und Pflege) zur Folge. Die Leistungen werden die Anforderungen vieler Sozialgesetzbücher erfüllen müssen (SGB I, V, VIII, IX, XI und XII). Dazu kommen die zu berücksichtigenden Anforderungen aus ergänzenden Gesetzen und Richtlinien.

Ambiguität/Ambivalenz: Viele Unternehmen sehen die Notwendigkeit, zeitnah zu handeln, reagieren aber nicht oder nur gering. Denn jeder Wechsel in der Vorgehensweise hat ein Für und Wider. Hält man an den bekannten Strukturen fest, lässt sich zumindest noch kurzfristig voraussagen, wie sich das Unternehmen darstellen wird. Ändern sich die Strukturen, oft in schneller Folge, werden zuverlässige Prognosen unmöglich; die Perspektiven sind wenig vorhersehbar und unsicher.

Diese VUKA-Sicht auf die Gemengelage stellt die Führung vor besondere Herausforderungen. Sollen die angestrebten und unumgebar gewordenen Veränderungen effektiv und effizient erreicht (besser: umgesetzt) werden, reicht es nicht, die Umstrukturierungen rational zu begründen. Eine solche Vorgehensweise wird zu meist von der Hoffnung getragen, dass die sachlichen Argumente aufgrund des Sachzwanges überzeugen.

verbandsberatung.ch



«Gerne begleiten wir Sie bei Ihrem nächsten Projekt»

Kontaktieren Sie uns unter:

Mail: info@verbandsberatung.ch

Tel.: 079 / 299 11 24

Dieter Brecheis Christine Lanner

Hans Lichtsteiner

Dem ist mitnichten so! Vielmehr hat die Führung zugleich die Rahmenbedingungen zu schaffen, in denen die verdeckten und unbewussten Widerstände der Mitarbeiter gegen die Veränderungen ihres gewohnten Arbeitsumfeldes thematisiert werden können.

Veränderungsresistenz ist noch keine Destruktion

Unsicherheiten, Ängste, Bedeutungs- und Einflussverluste, besitzstandorientiertes Denken, um nur einige Schlagworte aufzuführen, rufen eine ganze Kaskade von Emotionen hervor, die so nicht benannt hinter einer scheinbar rationalen Argumentation widerständig wirken, ohne bereits destruktiv zu sein. Destruktiv wird das Verhalten erst, wenn es bewusst die eigentliche Motivation verdeckt und zur Zustandserhaltung oder Erreichung individueller Ziele (innerhalb der Organisation) Schädigungen der Organisation oder anderer Akteure gezielt in Kauf nimmt.

Auch wenn Veränderungen unabdingbar sind, werden sie häufig nicht nur nicht mitgetragen, sondern es wird darüber hinaus versucht, die notwendigen Veränderungen rational undurchführbar erscheinen zu lassen. Oft wird betriebswirtschaftlich argumentiert – «selbstverständlich ist es besser und wirtschaftlicher, die vorhandenen Ressourcen in der gleichen Art und Weise weiter zu nutzen wie in der Vergangenheit!». Wenn am Beispiel angestrebter Dezentralisierung dieser Argumentation entgegengehalten wird, dass die vorhandenen Struktu-

ren sich demographisch schnell verändern werden (viele Einrichtungen liegen in Gebieten mit demographisch bedingtem Bevölkerungsrückgang – dies wiederum hervorgerufen durch eine in der Vergangenheit gewünschte exklusive Unterbringung), wird zunehmend destruktiv vorgegangen, z. B. dadurch, dass die Auswahl der Mitarbeiter für externe Einrichtungen sowie der Umzug von Bewohnern mit Scheinargumenten erschwert wird.

Begründet werden die gegen die Dezentralisierung aufgeführten Argumente ausschliesslich rational. Dabei wird z. B. auf die aktuell bessere pädagogische Betreuung oder auf medizinische Aspekte (der aktuelle Arzt kennt ihn/sie besser) Bezug genommen. Wirtschaftliche Gründe werden in der Regel erst abschliessend angeführt (zukünftig geringere Belegung und bessere Wirtschaftlichkeit grosser Einheiten).

Der Widerstand ist jedoch, wie oben aufgezeigt, häufig durch persönliche Betroffenheiten verursacht. Hier argumentieren Mitarbeiter und deren Vorgesetzte wirtschaftlich (längere Anfahrt, Fahrgemeinschaften) oder durch die Betonung von Besitzstandsregelungen (Arbeitsvertrag nur für die grosse Einheit vor Ort) etc. Die eigentlich die Dezentralisierung auslösenden Faktoren werden dagegen nicht angesprochen oder negiert.

Zu destruktivem Verhalten kommt es, wenn die vorgebrachten, auf Verhinderung ausgelegten Argumente nicht ziehen. Mitarbeiter werden zu Klagen gegen die kommenden Veränderungen veranlasst, betroffene Bewohnern mit Szenarien zu den Dezentralisierungsstand-



orten verängstigt, z. B. indem ihnen erklärt wird, dass es doch so wie es ist, für sie am Besten sei und die neue, kleine Wohneinheit, auch wenn diese am Herkunftsort liegt, eben nicht ihren Bedürfnissen entspreche.

Veränderungen positiv erlebbar machen - der Destruktion organisatorisch entgegenwirken

Die Notwendigkeit permanenten Wandels unter den Bedingungen des Wunsches nach Stabilität ist bekannt und ihr wird seitens der Leitungen überwiegend Rechnung getragen. Gleichwohl erleben wertorientierte Einrichtungen und Unternehmungen wie dargelegt, dass unter Einsatz scheinbar rationaler Argumente strukturelle Veränderungen unterlaufen werden. Die Motive, Anlässe und Begründungen mögen verschieden sein, ihr destruktiver Charakter bleibt.

Um dem entgegenzuwirken, sind langfristig geplante integrative Schritte zur Selbstreflektion (zumindest auf der Führungsebene) in die den Veränderungsprozess begleitenden Trainings und Workshops einzubauen. Ziel muss sein: Der scheinbar rationale Akteur wird sich seiner Irrationalitäten und seiner verdeckten Wünsche bewusst, er kann sie wertgeschätzt äussern und reflektieren. Verdeckte Wünsche und Ängste finden somit Wege der Akzeptanz und münden nicht in Destruktivität.

Was tun?

Organisationen und/oder Mitarbeiter zu führen bedeutet immer, über das Tagesgeschäft hinaus zu denken und in Betracht zu ziehen, dass in der Gegenwart (also im Tagesgeschäft) zugleich die Weichen für die Zukunft gestellt werden. Will man nicht im tagesaktuellen operativen Geschäft stecken bleiben, bedeutet Führung, die zu bewältigenden Aufgaben von der Zukunft her betrachtet anzugehen. Organisationen haben die Tendenz, sich immer mehr mit sich selbst zu beschäftigen. Aufgabe der Führung ist es, diesen Prozess zu stören.

Ob Führung auf ihr Kerngeschäft ausgerichtet ist, lässt sich an folgenden sieben Eckpunkten erkennen:

1. *Wider die Vergangenheitsorientierung – Von der Zukunft her führen:* Die Komplexität des Marktes erfordert eine periodische Überprüfung der gewählten Strategie, der Ziele und der Identität des Unternehmens. Da Organisationen dazu neigen, sich diese Fragen eher aus der Perspektive der Vergangenheit zu diskutieren, heisst die Führungsaufgabe hier: Wie sieht die Zukunft aus?
2. *Kundenorientierung einfordern:* Ein Unternehmen hat sich an den relevanten Umweltfaktoren auszurichten. Dazu gehören vor allem die Kunden und ihre Bedürfnisse. Die Führung achtet auf konsequente Aussenorientierung und stört die Binnenorientierung von Organisationen.
3. *Sparsamer Umgang mit Ressourcen:* Organisationen neigen dazu, ständig Mehrbedarf für die Bewältigung anstehender Aufgaben anzumelden. Leistungsprozesse sind zu überprüfen, auf die Wirtschaftlichkeit der organisationsinternen Abläufe ist zu achten.
4. *Organisation in Frage stellen:* Die Verfassung des Unternehmens wird seitens der Führung regelmässig auf den Prüfstand gestellt. Die Führung schafft den Rahmen dafür, dass sich die Mitarbeiter immer wieder fragen, ob die gewählte Organisationsform den Ansprüchen und den Veränderungen der Umwelt entspricht.
5. *Personalmanagement wichtig nehmen:* Hier lauten die relevanten Fragen: Haben wir die richtigen Mitarbeiter an Bord, haben die Mitarbeiter das erforderliche Wissen, können sich die Mitarbeiter den veränderten Umweltbedingungen gemäss entwickeln? Ist die Personalentwicklungs- und Weiterbildungsstrategie auf die Bewältigung von Zukunftsfragen ausgerichtet oder beinhaltet sie lediglich die Bereitstellung relevanten Wissens?
6. *Selbstbeobachtung organisieren:* Organisationen neigen dazu, in sich selbst eine Vielfalt von auf sich bezogenen Wirklichkeitskonstruktionen zu entwickeln, und diese dann als Basis zur Rechtfertigung aktueller Situationen sowie widersprüchlicher Handlungen heranzuziehen.
 - a. Führung greift hier ein, indem Festlegungspunkte/Kennziffern festgelegt werden, die Abweichungen von der geplanten Entwicklung rechtzeitig sichtbar machen und die Antwort auf die die Frage ermöglichen, ob die Abweichung auf fehlerhaftes Verhalten zurückgeht oder ob der Plan selbst fehlerhaft war.
 - b. Führung schafft agile Einheiten und Freiräume, indem eine starre Linienorganisationen zugunsten verstärkter Projektorientierung aufgeweicht wird.

- c. Führung etabliert eine neue Verantwortungskultur. Um Silodenken zu überwinden und um das Commitment der Mitarbeiter zu steigern, wird diesen mehr Verantwortung übertragen, die fachübergreifende Zusammenarbeit wird gestärkt. Beispiel: Für Kernaufgaben werden ca. 80 Prozent der Arbeitszeit eingeplant, für neue agile Projekte die übrigen 20 Prozent verwendet. Die Ausgestaltung der Projekte und der Aufgaben wird an die Teams übertragen, die Steuerung verbleibt beim Management.
7. *Sinnstiftung*: Der Führung gelingt es, «Sinn» zu stiften und die Vernetzung der Mitarbeiter zu organisieren. Die Menschen und die Teams werden emotional beteiligt, Unsicherheiten und Phasen der Instabilität werden von ihnen als konstruktive Bestandteile der Veränderungsprozesse begriffen.

Fussnoten

- ¹ Vgl. Simsa 2008.
- ² Schimanke 2005, S. 375ff.
- ³ Das gilt insbesondere für kollektiv getroffene Entscheidungen, da Wahrnehmung und Emotion eng miteinander verknüpft sind und

erheblichen Einfluss auf die Motivation der Akteure und der sozialen Funktionen im System haben. Siehe ebda. S. 42ff.

- ⁴ Vgl. Schimanke 2005, S. 57-81.
- ⁵ Daher stellen in dieser Sicht «Killerphrasen» kein rhetorisches Problem der Reaktion dar, sondern dienen uns eher als Anlass, dahinterliegende unbewusste Situationsanalysen zu hinterfragen und wertschätzend offenzulegen mit dem Ziel, prospektiv Destruktionspotentiale zu reduzieren.
- ⁶ Siehe Haubs, 2017, S.185ff.
- ⁷ Die Diakonie in ihrem Selbstverständnis, siehe <https://www.diakonie.de/auf-einen-blick/>.
- ⁸ Exemplarisch dazu die von der Evangelischen Kirche im Rheinland herausgegebene Schrift (2015): «Dehnübungen – geistliche Leitung in der Diakonie. Zwischen wirtschaftlichen Erfordernissen und geistlichem Anspruch», Düsseldorf.

Literatur

Haubl, Rolf (2017): Psychodynamik von Geld und Besitz in mittelständischen Familienunternehmen. Ein Erfahrungsbericht über Nachfolgeprozesse. In: *OSC, Organisationsberatung, Supervision, Coaching* 24(2), S.185ff.

Schimanke, Uwe (2005): *Entscheidungsgesellschaft. Komplexität und Rationalität der Moderne*. Wiesbaden.

Simsa, R. (2008). *Führung in Nonprofit-Organisationen – zwischen Wirtschaft und Werten*, (5. Jan 2018) <https://www.forum-wirtschaftsethik.de/fuehrung-in-nonprofit-organisationen-zwischen-wirtschaft-und-werten/>.

Die Autoren



Peter Kaiser

Nach Studien der Betriebswirtschaft an der VWA Mannheim, ergänzt durch ein Studium der Betriebs- und Führungspädagogik an der Universität Koblenz-Landau, besitzt er langjährige Führungserfahrung in Bereichen des Gesundheits- und Sozialwesens, u. a. Verwaltungsleiter eines Krankenhauses, Stellv. Geschäftsführer, Prokurist und Klinikdirektor von Rehakliniken aller Indikationen. Aktuell Vorstand und Sprecher des Evangelischen Diakoniewerks Zoar.



Rolf Gawrich / r.gawrich@translimes.de

Als Trainer und Coach im Bereich der Führungskräfteentwicklung seit 30 Jahren für Wirtschaftsunternehmen und Nonprofit-Organisationen tätig. Nach einer handwerklichen Ausbildung und dem Studium an der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn (Politische Wissenschaften, Psychologie, Soziologie und Kommunikationswissenschaften) seit 1986 selbständig mit TRANSLIMES, einem Unternehmen für Training und Kommunikation. Anfang der 90er leitete er gemeinsam mit einem Partner für mehrere Jahre das Büro für Sozial- und Entwicklungsmanagement in Essen. 1996 weitete er die eigene Geschäftstätigkeit auf den Bereich der systemischen Organisations- und Teamentwicklung aus.