

## Führung von personenzentrierten Dienstleistungsbetrieben

## «Harte» und «weiche» Managementfaktoren in der Balance

In der Führung von personenzentrierten Dienstleistungsbetrieben sind die Faktoren Werte, Menschen und Beziehungen entscheidend für die Zielerreichung der Organisation – dennoch werden sie häufig vernachlässigt. Das muss sich ändern.



Prof. Dr. Renate Grau

Dozentin und Studienleiterin MAS  
renate.grau@bfh.ch

Führung findet immer in Spannungsfeldern statt. Diese Kernaussage eines Lehrbuchklassikers von Lotmar und Tondeur (2004) trifft insbesondere auf die Führung in personenzentrierten Dienstleistungsbetrieben zu, also auf Organisationen der Sozialen Arbeit, wie etwa öffentliche Sozialdienste oder privatrechtliche Nonprofit-Organisationen, aber auch auf Organisationen aus ähnlichen Bereichen wie Bildung oder Gesundheit. Erfolgsentscheidend in diesen Praxisfeldern ist eine gelungene Koproduktion: Nur wenn die Mitarbeitenden und die Empfänger der Dienstleistung in einem positiven und insbesondere vertrauensvollen Verhältnis stehen, können die Organisationsziele erreicht werden.

## Leistungsgemeinschaft und Personengemeinschaft

Im Kontext der Koproduktion gewinnen die Spannungsfelder der Führung besondere Brisanz, weil Menschen in einer Organisation nicht nur eine Leistungsgemeinschaft mit den Prinzipien Ordnung, Regeln und Wirksamkeit bilden, sondern auch eine Personengemeinschaft, in der individuelle Bedürfnisse und menschliche Beziehungen massgebend sind. Die Balance der Leistungs- und der Personenebene erzeugt somit eine besonders relevante Herausforderung für Führung. Die wichtigste Aufgabe der Führungskraft ist es, Ziele zu setzen und zu erreichen. Gerade im Bereich des mittleren Managements sind die Ziele und Rahmenbedingungen aber oft «von oben» vorgegeben, der eigene Gestaltungsspielraum erscheint klein und es kommen erschwerende Bedingungen, etwa eine hohe Fluktuation unter den Mitarbeitenden, hinzu. Unter dem Druck der Zielerreichung konzentrieren sich die Führungskräfte häufig auf jene drei «harten» Führungsfaktoren, die in der Abbildung mit einem blauen Punkt markiert sind: die Organisationsstrukturen, das Angebot der Dienstleistungen und Produkte sowie die zur Verfügung stehenden

## Erweitertes Kursangebot für Führungskräfte

Vor dem beschriebenen Hintergrund baut der Fachbereich Soziale Arbeit sein Angebot zum Thema «weiche Faktoren» und Balance beider Faktoren in der Führung aus. Die Angebote richten sich an Führungspersonen aus allen Berufen und aus verschiedenen Praxisfeldern der personenzentrierten Dienstleistungen wie Soziale Arbeit, Gesundheit, Kultur, Bildung und anderen Bereichen.

Weitere Informationen ab Seite 48 und unter  
[www.soziale-arbeit.bfh.ch/weiterbildung](http://www.soziale-arbeit.bfh.ch/weiterbildung)

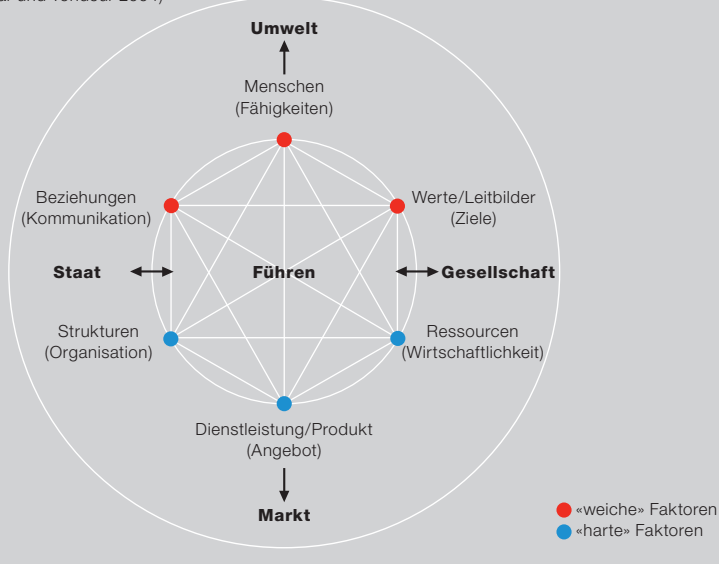
Ressourcen. Die rot markierten «weichen» Führungsfaktoren werden allzu leicht aus den Augen verloren.

## Die Führungsfalle

Dabei zeigt sich, dass die Vernachlässigung der «weichen» Faktoren – Werte, Menschen und Beziehungen – in eine Führungsfalle führt. Wenn Mitarbeitende in den Sozialdiensten ihre tägliche Arbeit so erleben, dass sie Menschen nur mehr verwalten, statt sie zu unterstützen, kann das als Widerspruch zu den eigenen Wert- und Zielvorstellungen erlebt werden. Und wenn zudem Freiräume in der professionellen Arbeitsgestaltung beschnitten werden oder die Kommunikation zwischen den Hierarchien wenig vertrauensvoll ist, kann Führung nicht greifen. Je stärker dann die «harten» Faktoren forciert werden (beispielsweise durch Erhöhung der Regeldichte), desto schwieriger wird die gemeinsame Zielerreichung. Mitarbeitende leiden, wenn ihre Bedürfnisse und Wertvorstellungen zu kurz kommen – und die Führungskräfte mit ihnen. Erst die besondere Berücksichtigung der «weichen» Faktoren wird die Bedingung für ein positives Koproduktionsverhältnis herstellen. ■

## Die sechs Faktoren des Führens in einer leistungsgerichteten Organisation

(in Anlehnung an: Lotmar und Tondeur 2004)



Literatur:

Lotmar, P.; Tondeur, L. (2004): Führen in sozialen Organisationen. Bern: Haupt.