

1 Allgemeine betriebsübergreifende Informationen

1.1 Zielsetzungen der Unternehmen

Ziele bestimmen das betriebswirtschaftliche Handeln der Geschäftsleitungen – die Bedeutung/die Priorität der Ziele ergibt sich aus den statutarischen Vorgaben der Rechtsform und/oder aus den erwerbswirtschaftlichen Zielsetzungen der Eigentümer.

Ziele	
Marktleistung	Produktqualität, Produktinnovation, Kundenservice, Produktpalette
Machtziele/Prestigeziele	Unabhängigkeit, Image, sozialpolitischer und gesellschaftspolitischer Einfluss
Kundenorientierte Ziele	Versorgung, Zufriedenheit, Nutzengarantie
Marktstellung	Umsatzhöhe, Umsatzanteil am Gesamtmarkt, Marktgeltung, Wachstum, neue Märkte
Erwerbswirtschaftliche Ziele	Rentabilität, Erhaltung des Vermögens, Wirtschaftlichkeit, Produktivität
Soziale Ziele	Lohngarantie, Arbeitsplatzgarantie, Arbeitszufriedenheit, persönliche Entwicklung, Betriebsklima
Finanzwirtschaftliche Ziele	Kreditwürdigkeit, Liquidität, Kapitalstruktur, Selbstfinanzierung

Tab. 1:
Zielkatalog von Unternehmen

Die Ziele sozialwirtschaftlicher Unternehmen sind schwerpunktmäßig an dem Menschen ausgerichtet, der durch Krankheit oder im Alter der Hilfe bedarf.

Will man eine Hierarchie der Ziele konstruieren, so muss immer wieder festgestellt werden, dass diese Hierarchien einer ständigen Überprüfung unterworfen werden müssen und die einzelnen Positionen temporären Bedeutungsschüben unterworfen sind. Die Balance zu halten zwischen dem Erreichen aller sozialen und ökonomischen Ziele stellt eine besondere Herausforderung an die Geschäftsleitung eines sozial verpflichteten Betriebes dar.

Beispiel Beispiel für Zielsetzungen

- Ständiges Angebot an Dienstleistungen, um Menschen zu helfen, die der Hilfe bedürfen
- Erfüllung des sozialen Auftrages, der allgemein und personengebunden definiert ist
- Erhaltung der sinnhaften Tätigkeit, wie sie in der Satzung, Stiftungsurkunde oder in anderen Rechtsquellen formuliert ist
- Sicherstellung der langfristigen Existenz als unternehmerische Körperschaft
- Angebot einer fachlich optimierten Dienstleistung im Sinne des SGB durch qualifizierte Mitarbeiter
- Sicherung von Arbeitsplätzen
- Erhaltung und Mehrung des Betriebsvermögens als Zukunftsgarantie

1.2 Leitbild sozialwirtschaftlicher Unternehmen

Die Zielsetzungen eines Sozialbetriebes sind eingebettet in ein Leitbild, welches das Selbstverständnis der Unternehmung widerspiegelt. Dieses Leitbild ist eine Informationsquelle für den Kunden der Unternehmung und für die Mitarbeiter, die sich mit dem Unternehmen und ihrer Arbeit identifizieren wollen.

Kunde ist der einzelne Mensch, der das Angebot des Unternehmens kennt, es annimmt, nicht immer ganz freiwillig, wenn bestimmte Krankheitsbilder vorliegen und das soziale Umfeld des Kunden eine fachkundige Hilfe an anderer Stelle ausschließt.

Beispiel**Beispiel für das Leitbild eines Seniorencentrums**

1. Die Würde des Menschen ist kein beliebig verfügbares Gut. Maßgebend ist, die erwünschte Lebensqualität des Kunden zu erhalten.
Wir fördern die Eigenständigkeit unserer Bewohner durch
 - a) die Nutzung vorhandener, personenbezogener Ressourcen,
 - b) die Möglichkeit der Selbstgestaltung des Wohnraumes/der Wohnräume aus Beständen der ehemaligen Wohnung,
 - c) Mitbestimmung und Mitverantwortung bei der Gestaltung des Tages- und Wochenablaufes,
 - d) soziale Integration; die Heimbewohner sollen im Prozess des Helfens immer noch Handelnde bleiben.
2. Sach- und Fachkompetenz muss ständig garantiert sein.
 - a) Wir erfüllen die gesetzlichen Auflagen der Anzahl der qualifizierten Mitarbeiter.
 - b) Unsere Mitarbeiter werden in Fortbildungskursen auf den neuesten Stand der medizinischen Entwicklung gebracht.

- c) Regelmäßige Mitarbeiterbesprechungen garantieren einen lückenlosen Informationsfluss zwischen den einzelnen Arbeitsschichten und zwischen der Geschäftsleitung und den Mitarbeitern.
- d) Wir sind eine anerkannte Ausbildungsstätte und unsere Auszubildenden schließen in der Regel mit einem Prädikatsexamen ab.

3. Leistungsprofile

Unsere Leistungen erfolgen unabhängig von politischen Einstellungen und religiösen Bindungen.

Die einzelnen Organisationsbereiche sind mit Pflegefachkräften besetzt.

Wir kontrollieren und beobachten ständig die Vitalzeichen.

Wir arbeiten nach den aktuellen, wissenschaftlich belegten Qualitätsstandards und kontrollieren uns durch ein intern eingerichtetes Controllingsystem. SOS (sauber, ordentlich, satt) als sich selbst genügende Maxime ist bei uns verboten.

4. Unternehmerisches Handeln

Die Leistungen werden unter Berücksichtigung der Grundsätze der Wirtschaftlichkeit, Wirksamkeit und Sparsamkeit erbracht.

Gewinne zu erwirtschaften ist ein Teil unseres unternehmerischen Auftrages; sie werden satzungsgemäß zum Wohle aller investiert, um die Erhaltung und Weiterentwicklung des Unternehmensprofils zu fördern.

Führungs- und Handlungsgrundsätze erleichtern die Realisation der gesteckten Ziele. Dazu zählen Koordination, Delegation, Information, Kontrolle, Mediation und Mitarbeiterförderung.

5. Beziehungen zu Umwelt und Gesellschaft

Wir arbeiten aktiv in Vereinigungen, Verbänden und Gremien der Wirtschaft mit und pflegen auch den Kontakt zu den Mitbewerbern im Sinne einer fairen Partnerschaft.

Wir unterstützen die gewählten Repräsentanten bei der Ausarbeitung von Stellungnahmen, Expertisen oder Entwürfen.

Wir liefern Basisdaten für die Vergütungsverhandlungen mit den Leistungsträgern und Kommunen.

Wir nutzen unsere Möglichkeiten, die Umwelt und ihre Ressourcen durch ökologisch motivierte Investitionen zu schonen und zu schützen.

Auch Kliniken formulieren Leitbilder und drucken diese in den allgemeinen Patienteninformationen ab.

Beispiel

Beispiel für das Leitbild eines privaten Klinikträgers

Der Mensch

Unsere Patienten und deren Angehörige sind unsere Kunden. Das Maß ihrer Zufriedenheit bestimmt unsere Zukunft.

Wir achten unsere Patienten in ihrer individuellen Persönlichkeit und ihren Rechten. Wir bieten umfängliche Informationen und hohe Servicequalität.

Motivierte Mitarbeiter sind eine wichtige Voraussetzung für die Zufriedenheit unserer Kunden.

Wir gehen respektvoll und kooperativ miteinander um.

Die Medizin

Mit mitmenschlicher Zuwendung und Kompetenz erreichen wir eine hohe Behandlungs- und Pflegequalität zum Wohle unserer Patienten. Die Basis hierfür sind medizinischer Fortschritt und technische Innovationen.

Wir fühlen uns der Tradition einer ganzheitlichen Betrachtung unserer Patienten auch durch unseren Namensgeber Paracelsus¹ verpflichtet.

Die fachliche und persönliche Kompetenz sowie die Professionalität unserer Mitarbeiter fördern wir durch Ausbildung und kontinuierliche Fort- und Weiterbildung.

Die Ökonomie

Wir sind Teil eines komplexen Gesundheitssystems. Als privatwirtschaftlich organisiertes Unternehmen übernehmen wir einen wichtigen Bereich der Gesundheitsversorgung.

Unsere Partner sind niedergelassene Ärzte und andere Leistungsbietende. Die Vernetzung mit ihnen entwickeln wir permanent weiter. Dabei kooperieren wir eng mit Kostenträgern, öffentlichen Stellen, politischen Entscheidungsträgern und Selbsthilfeorganisationen.

Durch unternehmerisches Handeln werden wir unserer sozialen Verantwortung gerecht. Gleichzeitig erwirtschaften wir Renditen, die Investitionen in die Zukunft ermöglichen.

Dieses Leitbild wird durch Grundsätze unterbaut, die den Menschen in den Mittelpunkt der medizinischen Versorgung stellen.

¹ Paracelsus (1494–1541) Philosoph und Arzt, Begründer einer neuen Medizin; er betonte das Primat der Seele im normalen und krankhaften Geschehen und erkannte bisher übersehene pathologische Zusammenhänge und neue Krankheitsbilder.

1.3 Betriebliche Zielhierarchie

Neben den allgemeinen unternehmerischen Zielsetzungen lassen sich in den einzelnen Bereichen präzise Zielvorgaben erkennen:

Bereich der Beschaffung

1. Stabilisierung der Einkaufspreise
2. Erzielung von Rabatten und Bonivergütungen
3. Minimierung der Lagerbestände

Bereich der Finanzierung

1. Sicherung der arbeitstäglichen Liquidität
2. Erhöhung des Eigenkapitalanteils
3. Stärkung der Kreditwürdigkeit
4. Verminderung des Haftungsrisikos im Obligo

Bereich der Produktion

1. Verringerung der Rüst- und Verteilzeiten
2. Senkung der sächlichen Produktionskosten
3. Verringerung des Ausschusses
4. Optimierung des Personaleinsatzes

Bereich der Verwaltung

1. Einsatz einer leistungsstarken EDV
2. Vernetzung aller EDV-Systeme
3. Einsatz moderner Software
4. Verzicht auf Bürokratie und Selbstbeschäftigung
5. Einsatz von Controllinginstrumenten

Bereich des Absatzes

1. Auslastung der Kapazität zu mehr als 90 %
2. Ausweitung des Dienstleistungsangebotes
3. Senkung der Vertriebskosten

1.4 Betriebswirtschaftliches, kategoriales Denken

Ökonomisches Prinzip

Das unternehmerische Denken wird wesentlich vom möglichen Nutzen bestimmt, den eine Entscheidung in der Unternehmung auslöst. Wenn die Geschäftsleitung alte Fenster durch neue ersetzt, so liegen dieser Entscheidung Fragen der Optik, des Lärmschutzes und/oder der Wärmedämmung zugrunde. Die Investition muss sich annähernd rechnen lassen. Den Kosten muss ein erkennbarer Nutzen gegenüberstehen. Diese Denkweise fokussiert in dem Arbeitsbegriff „ökonomisches Prinzip“:

- Ein bestimmtes Ergebnis soll mit möglichst geringem Aufwand erreicht werden (Minimalprinzip).
- Mit einem bestimmten Aufwand soll das größtmögliche Ergebnis erzielt werden (Maximalprinzip).
- Mit einem bestimmten Aufwand soll das bestmögliche Ergebnis erreicht werden (Optimalprinzip).

Diese Sichtweise wird durch 3 Basisbegriffe ergänzt, deren Inhalte zum Kernwissen kaufmännischer Bildung gehören.

Produktivität ist der Quotient aus der Ausbringung und dem Arbeitseinsatz (Output : Input)

Wirtschaftlichkeit stellt die Erträge den Aufwendungen gegenüber (Erträge : Aufwendungen)

$$W = \frac{\text{Erträge/Umsatzerlöse}}{\text{Aufwendungen/Gesamtkosten}}$$

Rentabilität drückt einen Prozentsatz aus, mit dem sich das investierte, gebundene Kapital verzinst (pro Jahr)

$$R = \frac{\text{Gewinn} \times 100}{\text{Kapital}}$$

Rentabilität als Prozentsatz besagt, mit wie viel Prozent (z.B. 5 %) sich das investierte Kapital einer Unternehmung aufgrund des erzielten Gewinns verzinst hat.

1.5 Führung und Management

Der Unternehmenserfolg ist u.a. abhängig von der Fähigkeit, auf die Mitarbeiter einzuwirken, sie an die Aufgaben heranzuführen und sie von der Notwendigkeit der Umsetzung immer wieder zu überzeugen.

Führung bedeutet nicht eine einseitige Anweisungsfunktion der Geschäftsleitung gegenüber den anderen aufgrund der hierarchischen Struktur, sondern ist Ausdruck eines Führungsstils, der von allen verstanden und mitgetragen wird.

Das Führungsverhalten ist gesellschaftlichen Veränderungen gemäß Wandlungen unterworfen und wird vom Zeitgeist wie von der Persönlichkeit des Vorgesetzten bestimmt.

Davon ist sprachlich wie inhaltlich der Begriff der Leitung zu trennen, der rein sachbezogen interpretiert wird und sich an der Aufgabenstellung orientiert, z.B. Erstellen von Dienstplänen, Organisation von Vertretungen bei Erkrankungen der Mitarbeiter, Organisation der Gehaltsabrechnungen u.a.m.

Führung und Leitung werden in der Literatur in dem Begriff **Management** zusammengeführt.

In der Fachliteratur werden verschiedene Managementtechniken vorgestellt, die in ihrer gewollten Abgrenzung den Blick für die Effizienz in der konkreten Managementfunktion schärfen sollen.

Sie unterstellen, dass die Mitarbeiter in diesen Fragen ausgebildet und geschult sind und Erfahrungen in der Methodik der Entscheidungsfindung mitbringen.

So lassen sich folgende Führungstechniken beispielhaft unterscheiden:

- **Führen nach dem Ausnahmeprinzip (Management by Exception)**

Der Mitarbeiter entscheidet im Rahmen seiner fachlichen Kompetenz und Verantwortung; Entscheidungen außerhalb dieses Bereiches werden von der Geschäftsleitung herbeigeführt.

Führen nach dem Ausnahmeprinzip

- **Führen durch Delegation von Verantwortung (Management by Delegation)**

Der Mitarbeiter wird gemäß seiner Befähigung in ein Aufgabengebiet eingeführt, innerhalb dessen sie alle regelmäßig wiederkehrenden Entscheidungsaufgaben eigenständig bearbeiten kann. Der Vorgesetzte greift nur ein, wenn erkennbar größere Schäden abgewendet werden müssen.

Delegation von Verantwortung

- **Führen durch Zielvereinbarung (Management by Objectives)**

Der Vorgesetzte vereinbart mit dem Mitarbeiter bestimmte, machbare Teilziele, die innerhalb einer bestimmten Zeit erreicht werden müssen. Der Vorgesetzte greift nur ein, wenn massive Zielabweichungen erkennbar werden.

Zielvereinbarung

1.6 Führungsstile

Tab. 2:
Vergleich der Führungsstile

Items	autoritärer Führungsstil	kooperativer/sozial-integrativer Führungsstil
Möglichkeiten	klare Entscheidungsbefugnis schnelle Beschlusslage hohe Arbeitsproduktivität bei Routineaufgaben	fachgerechte und ausgewogene Entscheidungen zeitaufwendige Beschlussfassung Stärkung der Motivation der Mitarbeiter Förderung der Kreativität bei der Lösung von Problemen ohne ausreichende Vorerfahrungen
Gefahren	Fehlentscheidungen durch Besserwisserei Motivation der Mitarbeiter sinkt, innere Emigration Arbeitsklima verschlechtert sich	ohne qualifizierte Mitarbeiter ist der Anspruch nicht umsetzbar Kosten der Dauer der Entscheidungsprozesse werden unterschätzt Fakten überrollen die Entscheidungsträger
geeignete Anwendungen	Routineaufgaben; Aufgaben, die im Voraus nach Inhalt und Umfang geplant werden können	Aufgaben, die keine „Musterlösungen“ zulassen, bei denen es keine vorgefertigten Rezepte gibt

1.7 Corporate Identity

Corporate Identity (CI) wird als Ziel bei der Führung eines Unternehmens immer wieder bemüht.

CI umfasst alle Aktivitäten und Maßnahmen, die den Geist, das Verhalten, die Sprache, die Kommunikation und das Bild einer sozialen Einrichtung nach innen und außen erfolgreich für die Zukunft bestimmen, formen, steuern und sichern.

Dazu zählen die Facetten

- Corporate Culture (Betriebskultur, Betriebsklima)
- Corporate Design (visuelles Erscheinungsbild z. B. der Mitarbeiter)
- Corporate Image (Akzeptanz von außen)
- Corporate Communication (Auftreten aller Mitarbeiter in- und außerhalb des Unternehmens).

Führungskönnen und Führungsfertigkeiten sind nicht nur ein formaler Anspruch an das Management, sie verlangen auch eine Präzisierung in Form von Richtlinien, die jeder Mitarbeiter, vor allem aber jeder neue Mitarbeiter ausgehändigt bekommt, um sich mit den Inhalten der Zielsetzungen vertraut zu machen, die ohne CI in einem modern geführten Unternehmen nicht möglich sind.

Beispiel aus einer sozialen Einrichtung

Beispiel

1. Erfolgreich mitarbeiten heißt, sich mit den Zielen des Unternehmens zu identifizieren.

Jede erfolgreiche Arbeit der Seniorenresidenz setzt voraus, dass sich die Mitarbeiter mit den Zielen des Unternehmens identifizieren, d.h. sie nicht nur formal zur Kenntnis nehmen und bejahen, sondern sie auch an den einzelnen Arbeitsplätzen aktiv umzusetzen. Dies bedeutet auch, seinen Sachverstand bei der Formulierung dieser Ziele einzubringen, Mängel und Hindernisse deutlich zu machen und auf ihre Beseitigung hinzuwirken. Da der einzelne Mitarbeiter das Unternehmen zumeist nicht als Ganzes erfährt, ist es Aufgabe der Führungskräfte, diesen Identifikationsprozess durch praktische Maßnahmen in allen Tätigkeitsbereichen zu fördern.

2. Erfolgreich mitarbeiten heißt, das Wohl der Unternehmung über die Bereichsinteressen zu stellen.

Alle Einrichtungen der Seniorenresidenz sind fachlich, wirtschaftlich und rechtlich eng miteinander verbunden und deshalb auch voneinander abhängig. Erst dieser Verbund macht die Stärke des Unternehmens aus. Die einseitige Durchsetzung von Bereichsinteressen zu Lasten eines anderen Bereichs wirkt sich „on the long“ negativ auf die Gesamtleistung aus und trifft damit auch den verursachenden Bereich selbst. Daraus folgt, dass Führungskräfte bei allen Entscheidungen und Aktivitäten das wohlverstandene Interesse des Gesamtunternehmens und die Leitlinien der Unternehmenspolitik im Auge behalten müssen. Im Konfliktfall geht das Wohl des Unternehmens dem Anspruch von Einzelbereichen vor.

3. Erfolgreich führen heißt, auf die Verwirklichung der Unternehmensziele zu achten.

Führungskräfte tragen nicht nur die Verantwortung dafür, dass die Tagesarbeit fachlich und wirtschaftlich organisiert und ausgeführt wird, sondern sie sind auch zuständig für Verwirklichung der übergeordneten Unternehmensziele. Dies bedeutet im Einzelnen:

- Die Mitarbeiter werden über die Richtlinien, Pläne und Organisationsanweisungen korrekt und zeitnah informiert. Dazu zählt auch, Entscheidungen herbeizuführen und die Ausführung der Anweisungen zu überwachen.
- Die Unternehmensführung wird rechtzeitig darüber unterrichtet, wenn Ziele und Vorgaben nicht, nicht in der geplanten Form oder nicht termingerecht verwirklicht werden können, damit eine Überprüfung der vorgegebenen Zielsetzungen initiiert werden kann.

- Die Geschäftsleitung wird über die Entwicklungen informiert, die eine Gefährdung der Unternehmensziele befürchten lassen. Ggf. sind Vorschläge für Gegenmaßnahmen – aus der Sachkompetenz geboren – auszuarbeiten und vorzulegen.
4. Erfolgreich mitarbeiten heißt, aktiv an der Zukunftsgestaltung der Unternehmung mitzuwirken.

Das Unternehmen Seniorenresidenz in der Rechtsform einer GmbH ist ein sehr komplexes und vielschichtiges Unternehmen, in dem unterschiedliche Berufsgruppen unterschiedliche Aufgaben erfüllen. Der Geschäftsleitung kommt die Aufgabe zu, die strategischen Unternehmensziele festzulegen, die Geldmittel für ihre Verwirklichung zu beschaffen und die Entwicklung der Einzelbereiche optimal zu koordinieren. Aufgabe der Führungskräfte in den einzelnen Bereichen bleibt es, die strategischen Ziele in operative, d.h. bereichswirksame Entscheidungen umzusetzen und zugleich die fachlich-inhaltliche Weiterentwicklung in die Unternehmensplanung einzubringen. Dies bedeutet für die einzelne Führungskraft

- sich über innovatorische Entwicklungen in ihrem Fachgebiet zu informieren und sie aufzugreifen, wenn sie zu einer Verbesserung im Prozessablauf führen können,
 - bereit zu sein, die zur Weiterentwicklung erforderlichen Veränderungen in dem einzelnen Bereich durchzuführen,
 - die Mitarbeiter in diesen Bereichen rechtzeitig und systematisch auf die neuen Anforderungen vorzubereiten, d.h. zu informieren und zu schulen.
5. Führen heißt, seinen Bereich so zu planen, zu leiten und zu kontrollieren, dass die gesteckten und vereinbarten Ziele auch wirklich erreicht werden.

Eine Führungskraft wird in der Seniorenresidenz nicht nach dem formalen Rang beurteilt (Stationsleitung, Pflegedienstleitung), sondern danach, ob ihr Bereich die gesteckten Ziel zeitnah erreicht. Dies erfordert rationale Planung, Leitung und Kontrolle der Arbeit und des Mitarbeitereinsatzes.

Handlungsgrundsätze

Handlungsgrundsätze verfeinern noch einmal Richtlinien und Leitbilder sozialer Einrichtungen. Im Folgenden finden Sie einen Auszug aus Beispielen aus der Praxis.

1. Aufgabenverteilung – Koordination

Beispiele

„Wer Mitarbeiter führt, setzt für seinen Bereich Ziele und vereinbart mit seinen Mitarbeitern Teilziele ... Zugleich verteilt er die Aufgaben in seinem Bereich. Die Mitarbeiter müssen exakt wissen, welche Aufgaben von wem übernommen werden. Aufträge an Mitarbeiter aus anderen Bereichen erfordern eine vorherige Abstimmung ... Für jeden Mitarbeiter ist eine Vertretung zu regeln. Diese Vertretung begründet keine Vorwegnahme der Nachfolge... Vorgesetzte stellen sicher, dass Aufgaben und Arbeiten ihres Bereichs mit denen anderer Bereiche sachlich und zeitlich koordiniert sind.“

2. Verantwortung – Delegation

Aufgaben, die von Mitarbeitern eigenverantwortlich wahrgenommen werden können, sollen delegiert werden... In den Aufgabenbereich ihrer Mitarbeiter greifen die Vorgesetzten nur in Ausnahmefällen ein. Die Eigenverantwortung der Mitarbeiter für delegierte Aufgaben befreit Vorgesetzte nicht von ihrer Führungsverantwortung... Handlungsbefugnisse schaffen den Mitarbeitern Raum für Initiative und Leistungsbereitschaft. Ihre Begrenzung dient der Sicherheit und Ordnung des Betriebsablaufes. Wer seine Befugnisse überschreitet, ist verpflichtet, seinen Vorgesetzten hiervon sofort zu informieren. Dieser wird – sofern die Überschreitung tatsächlich notwendig war und die Entscheidung nach pflichtgemäßem Ermessen zweckmäßig erschien – die Mitverantwortung übernehmen. Disziplin und Verantwortungsbereitschaft sind die Voraussetzungen für das hierfür notwendige gegenseitige Vertrauen ... Falsche oder verspäteten Meldungen eines Sachverhaltes wiegen schwerer als fachliche Fehlhandlungen. Aus Fehlern können alle lernen.

3. Information

Wer Mitarbeiter führt, gibt ihnen alle Informationen für ihren Aufgabenbereich. Er erläutert Zusammenhänge, deren Kenntnis zur Erledigung der übertragenen Aufgaben förderlich ist ...

4. Kontrolle

Kontrolle trägt dazu bei, Ursachen von Versäumnissen und Fehlern frühzeitig aufzuspüren und zu erkennen. Sie ist offen und sachlich zu handhaben. Die angewandten Maßstäbe und Erwartungen sollen den Mitarbeitern bekannt sein, um ihnen die Möglichkeit zur Selbstkontrolle zu geben ...

5. Anerkennung – Kritik – Beurteilung

Die guten Leistungen der Mitarbeiter sollten wir nicht als selbstverständlich ansehen. Sie verdienen ausdrückliche Anerkennung. Die kommt nicht durch Stillschweigen zum Ausdruck (nach dem Motto: Nicht geschimpft ist schon gelobt) ... Mit berechtigter Kritik helfen Vorgesetzte ihren Mitarbeitern, Verhalten und Arbeitsergebnisse zu verbessern; sie muss in Art und Umfang angemessen sein. Kritik darf erst nach Klärung des Sachverhaltes ausgesprochen werden ... Dem Mitarbeiter ist die Möglichkeit zur eigenen Darstellung zu geben ...

6. Mitarbeiterförderung

Vorgesetzte haben darauf hinzuwirken, dass ihre Mitarbeiter Fähigkeiten und Persönlichkeit entfalten können. Die beruflichen Vorstellungen der Mitarbeiter sollen bei Förderungsmaßnahmen berücksichtigt werden. Wesentlicher Teil der Förderung ist die Fort- und Weiterbildung

- am Arbeitsplatz
- in einrichtungs- und unternehmensinternen Fortbildungsveranstaltungen
- und in externen Veranstaltungen.

An der Entwicklungsplanung, an Besetzungsforderungen und Nachfolgeregelungen wirken die Vorgesetzten für ihren Bereich mit. Offene Stellen werden zuerst intern angeboten und somit nach Möglichkeit aus dem Unternehmen bzw. Unternehmensverbund heraus besetzt. Voraussetzung jeder Förderung ist die Eigeninitiative der Mitarbeiter.“ (In Anlehnung an die Unternehmensgruppe Edelberg)

Autoritätsstruktur

Leitbilder, Richtlinien und Grundsätze setzen stillschweigend eine wesentliche persönliche Eigenschaft voraus: die erlebbare Autorität des Vorgesetzten, der Macht hat und über Weisungsbefugnisse verfügt.

Abgeleitet von der lateinischen Sprachwurzel *auctoritas* bezeichnet Autorität die Möglichkeit eines Wesens oder auch einer Institution, aufgrund einer allgemeinen oder spezifischen Überlegenheit (Autoritätsgrundlage) das Handeln eines anderen (Autoritätsbetroffener) vollständig oder teilweise zu beeinflussen. Die Überlegenheit und die Einflussnahme wird von den Betroffenen freiwillig anerkannt grenzt damit den didaktischen Umfang des Begriffes Autorität von den Begriffen Zwang und Manipulation ab. Leistungsautorität, Sach- oder Spezialistenautorität errechnen ihre Überlegenheit aus einzelnen Erfahrungen und aus erforderlichen Qualifikationen, so dass man von einer *inneren Autorität* sprechen kann. Diese personale Autorität lebt von der suggestiven Wirkung, die von der Führungspersönlichkeit ausgeht, oder sie nährt sich von der Aura des Redlichen, der Zuverlässigkeit und Verantwortung, die der einzelne erlebbar macht.

Vorgesetzte werden einer Gruppe von Mitarbeitern *vorgesetzt*. Sie haben zunächst eine rein funktionsbedingte Autorität. Probleme der Akzeptanz aus der beruflichen Vorbildung, der Arbeitserfahrung, dem Alter oder Geschlecht sind damit nicht vom Tisch, sondern müssen in dem Maße abgebaut werden, wie die persönliche, originäre Autorität die funktionale in den Hintergrund drängt. Autorität gesteht eigene Fehler ein, Beserwisserei oder forsches Auftreten sind nur ein müder Ersatz für die Erkenntnis, dass Nobody perfekt ist und dennoch die Achtung der anderen gewinnt und behält.

Fasst man den Begriff Autorität extensiv und beschränkt ihn nicht auf die zur Person gehörende Befehlsgewalt, so beruht eine installierte Betriebsorganisation auf mehreren heterogenen, sich gegenseitig fördern- den oder schwächenden Autoritätsstrukturen. Das tragende Skelett einer komplexen Organisation bildet die hierarchische Delegation der Vorge-

setztenautorität, die auf der fachlichen, koordinierenden Kompetenz beruht. Die Reduzierung des Autoritätsanspruchs auf die Stellenbeschreibung blendet die notwendige Ergänzung des Autoritätszuwachses aus, nämlich die Glaubhaftigkeit der Person, die Macht ausüben kann. Alle brauchbaren Managementtheorien lassen sich auf dieses Argument zurückverfolgen. Autorität ohne Persönlichkeit ist kalt und führt bei den Mitarbeitern zu einem Zustand der *inneren Emigration*.

Aufgabe

Suchen Sie in Ihrem Unternehmen nach Aufzeichnungen über das Leitbild, Führungsrichtlinien und Handlungsgrundsätze und vergleichen Sie die gefundenen Informationen mit den Aussagen in diesem Kapitel.

