

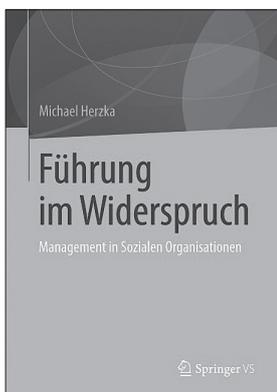


## Die Antinomien guter Unternehmensführung



### VON MARCUS KREUTZ

Dr. Marcus Kreutz LL.M. ist stellvertretender Bundesgeschäftsführer und Justiziar des Arbeiter-Samariter-Bundes Deutschland e. V. mit Sitz in Köln. Die Organisation hat 16 Landesverbände und 206 regionale Gliederungen. Derzeit sind circa 1,1 Millionen Menschen Mitglied des Verbandes, der bundesweit rund 33.000 hauptamtliche und 16.000 ehrenamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt.  
www.asb.de



Michael Herzka: Führung im Widerspruch. Management in Sozialen Organisationen. Springer Fachmedien 2013. 154 Seiten, 24,99 Euro, ISBN 978-3-658-01419-3.

SOZIALwirtschaft fragt regelmäßig Experten der Branche, welches Buch sie in ihrer Arbeit am meisten beeinflusst hat. In dieser Ausgabe geht es um die Frage, wie die Führung mit Widersprüchen innerhalb einer Non-Profit-Organisation umgehen kann.

Aus Wales stammt die Sentenz: »Wer führen will, muss Brücke sein.« Brücken zeichnen sich dadurch aus, dass sie ehemals Trennendes verbinden, sich eventuell antagonistisch gegenüberstehenden Blickwinkeln eine vermittelnde Sicht zum Ausgleich darbieten und unterschiedlichen Positionen einen konstruktiven Dialog ermöglichen.

Aufgrund meiner juristischen Sozialisation neigte ich naturgemäß eher zu einer konfrontativen Problemlösung, obgleich Fähigkeiten der Mediation in den letzten Jahrzehnten auch immer stärker in den Fokus der Jurisprudenz geraten sind. Zahlreiche Prozessordnungen sehen beispielsweise zwischenzeitlich vor, dass der Versuch einer außergerichtlichen Streitbeilegung stets vor einer streitigen Verhandlung versucht werden soll. Nun zeichnen sich jedoch Auseinandersetzungen zwischen natürlichen und juristischen Personen, die vor der Folie einer eventuell gerichtlichen Klärung erfolgen, stets dadurch aus, dass ihnen ein antagonistischer Charakter wesenseigen ist. Die Interessenlagen divergieren meist erheblich.

Anders sollte es jedoch auf Unternehmensebene aussehen. Dort müssten alle Beschäftigten über alle Hierarchieebenen hinweg die gleichen oder zumindest sehr ähnliche Interessenlagen besitzen. Diese Sicht entspricht jedoch leider auch nur allzu oft der Illusion und würde zudem die Zahl der in einer Non-Profit-Unternehmung beteiligten Personengruppen in keiner Weise gerecht!

Wichtig ist es daher, die unterschiedlichen Interessenlagen und Bedürfnisse der Mitarbeiter mit den damit oft im Widerspruch stehenden Motive der Unternehmensführung und nicht zuletzt den ebenfalls allzu oft divergierenden Erwartungen und Bedürfnisse der Stakeholder in Einklang zu bringen. Das Management muss sich also stets in einem psychologischen Kräfteparallelogramm bewegen und den unterschiedlichen Potenzen der Stakeholder-Gruppen bei gleichzeitiger

Verfolgung ihrer berechtigten Interessen im ausreichenden Maße Rechnung tragen.

Das Buch von Michael Herzka hat mir sehr dabei geholfen, die unterschiedlichen Sichtweisen der Anspruchsgruppen eines Non-Profit-Unternehmens vor Augen zu führen und gleichzeitig Methoden und Instrumente aufgezeigt, konstruktiv, vertrauensvoll, zielführend und ausgleichend mit diesen Gruppen zu arbeiten. Den produktiven Kern von Antinomien herauszuarbeiten, gelingt Herzka vor allem dadurch, dass er einen Schwerpunkt bei seiner Darstellung auf die Methode des Dialogs legt.

Ein wesentliches Element dieser besonderen Dialogmethode ist das (vorläufige) Suspendieren bisheriger Meinungen und Gewissheiten, um so Raum für neue Lösungen zu ermöglichen. Dies setzt bei den Führungskräften – und dies gilt für alle Unternehmungen, seien sie gemeinnützig oder auf Gewinnerzielung ausgerichtet – voraus, dass das eigene Verhalten, die eigenen Sichtweisen und die eigenen Überzeugungen reflektiert und kritisch hinterfragt werden.

Führungskräfte sollten dabei unbedingt den Ratschlag Herzkas beherzigen und eigene Reflexionsräume schaffen. Denn obwohl die Teilnahme an den organisierten Reflexionsroutinen der Mitarbeiter für die Riege des Managements möglich ist, sollte man sich immer der Tatsache bewusst sein, dass eine solche Teilnahme die stets bestehenden hierarchischen Strukturen trotz dialogischer Führungsbeziehung nicht auflöst.

Kluge Führungskräfte geben ihren Mitarbeitern nämlich einen unverfügbaren Freiraum für die Herausbildung und Schärfung einer eigenen Meinung und zur Erarbeitung einer Lösungsstrategie – erst recht in krisenhaften Momenten der Unternehmung. Nicht grundlos hat J. F. Kennedy bei der Kubakrise das Beratungszimmer verlassen, wenn sein Beratergremium an einer Lösung arbeitete. So verhinderte er, dass schon seine bloße Anwesenheit zu Denkblockaden und Voreingenommenheiten führte.

Die Lektüre des Buches hat mich den außerordentlich großen Wert des Widerspruchs gelehrt und ist daher für die Ausprägung der Fähigkeit, konstruktiven Widerspruch zu fördern und zu handhaben sehr zu empfehlen. ■