

## Strategien für den Erfolg von Veränderungen

### Der Manager als Träger und Gestalter von Entwicklungsprozessen

von Sonja Herzog-Lang, Betriebspädagogin, Hannover

#### Führen zur Selbstverantwortung

☉ In einem unserer Unternehmensentwicklungsprozesse sagte vergangene Woche eine der Top-Führungskräfte: »Ich delegiere Verantwortung an meine Mitarbeiter!« Als ich nachfragte, wurde schnell deutlich, wie wichtig die Auseinandersetzung mit dieser Aussage ist.

Verantwortung ist eine innere Einstellung und an niemanden übertragbar. Verantwortung kann nicht gegeben, sondern nur genommen werden. In diesem Sinne ist Verantwortung immer Selbstverantwortung und eine Aktion des Mitarbeiters.

Allerdings können Sie als Führungskraft Aufgaben übergeben. Wenn der Mitarbeiter »ja« gesagt hat, hat er automatisch die Verantwortung übernommen.

In einem Dialog zwischen Führungskraft und Mitarbeiter ist es notwendig, einen Rahmen zu schaffen, in dem es möglich ist, daß Mitarbeiter, die entscheiden sollen, auch entscheiden können!

Führen zur Selbstverantwortung heißt dann mindestens: Fragen stellen, welche selbständige Suchprozesse beim Mitarbeiter anregen und auf Ressourcen fokussieren.

Laden Sie Ihre Mitarbeiter ein, die eigenständigen Fähigkeiten zu reaktivieren.

Sonja Herzog-Lang

*Gib einem  
Hungernden  
einen Fisch, und er  
hat was zu essen  
für einen Tag;  
lehre ihn angeln,  
und er wird  
überleben.*

*Man muß sich  
klar machen:  
Der größte Kraftaufwand  
muß häufig eingesetzt  
werden, um mit  
der Übung zu beginnen.  
Hat man sich aufgemacht,  
geht vieles von selbst.  
Reinhold Dietrich*

☉ Veränderungen, Wandelprozesse, Umstrukturierungen finden heute fast in jedem Unternehmen, ob in Profit- oder Non-Profit-Organisationen, statt. Jedoch ist noch immer der Glaube verbreitet, bei Entscheidungsträgern, qualifizierten Spezialisten, Führungskräften und auch Beratern, daß der Job getan ist, wenn sie dafür gesorgt haben, daß ein entsprechendes Konzept vorliegt.

Viel Zeit wird verbraucht, Informationen zu suchen, im Morast des »Mehr-des-Selben« zu versinken, sich in Vielwisserei zu flüchten. Kein Wunder, denn die Konzeptentwicklung ist eine angenehme Arbeit. Am grünen Tisch jedoch fehlt oft die Verbindung zur Realisierung. Aber wirklich schwierig ist nur die Umsetzung von Veränderungen. Auf den Transfer in den Organisationsalltag kommt es an – an nichts Anderem kann sich der Erfolg messen. Es gilt also, in Veränderungsprozessen sorgfältig darauf zu achten, daß die Voraussetzungen für die praktische Umsetzung optimal sind.

Hier einige Strategien für den Erfolg von Veränderungsprozessen:

- Zielorientiertes Management  
Ein Projekt, das erfolgreiche Ergebnisse nach sich ziehen soll, muß zielorientiert geführt werden! Und das ist kein Widerspruch zur menschenorientierten Führung.
- Systemisches Denken  
Veränderungsprozesse können nur im Verständnis von Zirkularität und Wechselwirkung der Komplexität gerecht werden. Ein Problem kommt selten alleine, es ist immer vernetzt zu betrachten.
- Einbeziehen der Betroffenen  
Jede Idee, Konzeption und Veränderung bleibt Papier und Theorie, wenn es nicht gelingt, bei den betroffenen Mitarbeitern und Führungskräften Bewußtsein und Energie dafür zu wecken.
- Verkräftbare Schritte initiieren  
Die zentrale und radikale Berücksichtigung des Einflusses der betroffenen Menschen hat zum Ziel, die für sie machbaren Lösungen sich selbst entwickeln zu lassen. Entwicklung braucht Zeit.
- Projekt-Management  
Bei komplexen Arbeitsvorgängen ist eine flexible Feinsteuerung sinnvoll, und es ist konsequent, auf die Einhaltung von Phasenplänen und Eckterminen zu achten. Arbeits- und Lernprozesse sind dabei kongruent zu koordinieren.
- Lebendige Kommunikation  
Um Menschen für ein Vorhaben zu gewinnen, ist es notwendig, mit ihnen zu sprechen – im offenen Dialog. Information ist nicht Kommunikation! Lebendig heißt, daß viele unterschiedliche, jedoch interaktive Formen der Kommunikation gewählt werden.

**Schwierig ist die Umsetzung von Veränderungen, es genügt nicht, ein Konzept erarbeitet zu haben. Der Einbezug der Betroffenen ermöglicht es, Energien auf breiter Ebene zu wecken, um kraftvolle Lösungen zu entwickeln.**

## Motivation – Manipulation oder Geschäft?

Wollen Sie an die Hand genommen werden?

von Dr. Kuno Sohm, Organisationsberater, Dornbirn, Österreich

Motivation ist in der Arbeitswelt ein schillernder Begriff geworden: permanentes Thema, viele können das Wort schon nicht mehr hören, ständig werden neue Theorien aufgestellt.

Bis heute taucht Motivation eher im Zusammenhang mit seinem Gegenteil auf: unmotivierte Menschen sollen mit mehr materiellen Anreizen (Geld, Auto, Wohnung, Essen und vieles mehr) und/oder immateriellen Faktoren (Anerkennung, Verantwortung, Titel, Garantie eines unkündbaren Arbeitsplatzes und vieles mehr) zu einer Leistung oder einem Ziel gebracht werden, zu dem sie aus eigenem Antrieb angeblich nicht bereit sind.

Menschen, die von sich aus zur Arbeit nicht bereit sind, müssen

mit den erwähnten Mitteln von außen bewegt werden, so die Meinung der »Motivierer«. Diese Menschen müssen »an die Hand genommen werden«: die ursprüngliche, wörtliche Bedeutung von Manipulation. Heute hat Manipulation meist eine negative Bedeutung: es wird mit der manipulierten Person etwas gemacht, was sie nicht durchschaut und auch nicht will.

Wenn ich allerdings entscheiden kann, mich an die Hand nehmen zu lassen, was ist daran verwerflich? Hier liegen auch Motivation, Manipulation und Geschäft nahe beisammen: Du gibst mir Geld usw., ich gebe Dir für diesen Zeitraum die gewünschte Arbeitsleistung; wir beide sind dadurch zu Geschäftspartnern geworden.

Sofort tauchen einige Gedanken der Ungereimtheit und der Vermutungen auf:

- Wieso will ein Vertragspartner überhaupt an die Hand genommen werden, wenn Leistung und Gegenleistung vereinbart sind? Wenn unser »Arbeitgeber« zu wenig Arbeit gibt, haben die Geschäftspartner über den Vertragsbruch gesprochen?
- Verlangt unser »Arbeitnehmer« mehr, obwohl nur eine bestimmte Arbeitsleistung vereinbart ist? Merkt er, daß das Arbeitspotential eigentlich viel größer wäre? Auch in diesem Fall wäre der Kontrakt zu überarbeiten.

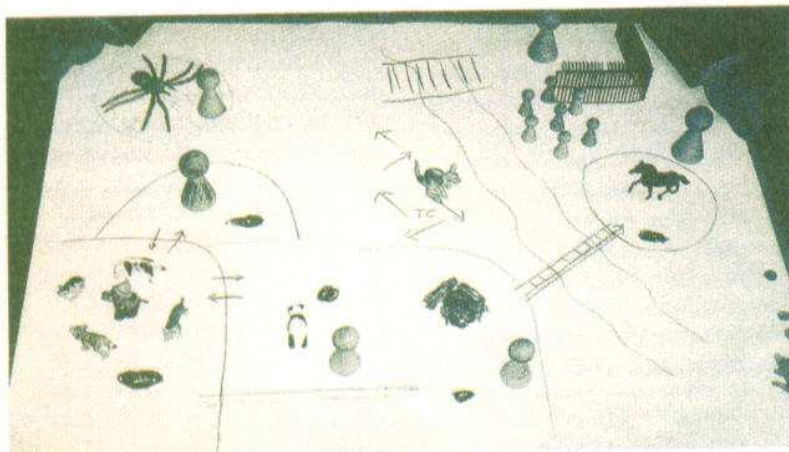
- Die Gegenleistung zum Geld (inclusive der immateriellen Reize) läßt sich häufig nicht genau messen und bewerten, so daß von Anfang an ein Spielraum von unterschiedlicher Konkretisierung der Leistung besteht. Wenn über diesen Spielraum nicht periodisch gemeinsam ausgetauscht wird, hat er die Tendenz, größer zu werden. Mit Motivations- und Manipulationsstrategien wird dann eher einseitig versucht, das Auseinanderdriften zu bearbeiten, eine unendliche Geschichte. Was bearbeitet werden will, nämlich Motivation zu steigern, wird längerfristig zerstört. Motivationsmittel werden zur Sucht und verhindern die originäre Auseinandersetzung mit dem Wert der Arbeit.

Das Thema der Motivation ist schließlich nicht abzukoppeln von der Person, die motiviert ist oder nicht – die bewegt ist oder nicht. Die Beweggründe sind so vielfältig, wie die Menschen verschieden sind. Es bleibt uns letztlich nichts anderes übrig, als uns mit diesen einzigartigen Beweggründen zu befassen, damit Leistung und Gegenleistung genauer bezeichnet werden können. Das Geschäft hat dann die Chance, ein gutes Geschäft zu werden. Damit es dies bleibt, müssen die Geschäftsgrundlagen periodisch überprüft und gegebenenfalls angepaßt werden.

»Ein Bild sagt mehr als tausend Worte.«



Ist-Situationen in einer analogen Form zu erarbeiten, gibt die Möglichkeit, die »inneren Bilder« ins Außen zu bringen, die wegen ihrer Komplexität oft nicht nur in Worte gekleidet werden können.



## Das Spiel mit den (Veränderungs-)Hindernissen

**Paß' auf, daß Deine Gedanken nicht Wahrheit werden! (Watzlawik)**

von Christian Partner, Mag., Salzburg, Österreich

In unterschiedlichen Situationen und Phasen bei der Begleitung von Veränderungsprozessen stelle ich immer wieder fest, daß es nach Ansicht von Menschen in Organisationen (insbesondere Führungskräfte) offensichtlich eine Vielzahl von Hindernissen gibt, die dafür verantwortlich sind, »warum dieses und jenes nicht so funktioniert, wie es eigentlich funktionieren sollte.«

Die betroffenen Menschen haben auch nicht die geringste Schwierigkeit, diese Hindernisse beim »Namen« zu nennen. Bei einem Orientierungsgespräch mit einem Unternehmensleiter habe ich neulich innerhalb einer halben Stunde 20 solcher Hindernisse notiert.

Betrachtet man diese Hindernisse etwas näher, so lassen sich diese relativ einfach unterteilen: Es handelt sich entweder um ES-, DU- oder ICH-Hindernisse.

### ES-Hindernisse

- Es ist Flaute am Markt
- Wir haben es immer schon so gemacht
- In der Praxis sieht es anders aus
- Die Zeit läuft uns jedes Mal davon
- An diesem Standort ist es schwierig
- Die Rezession macht uns schwer zu schaffen
- Es ist/war nicht machbar

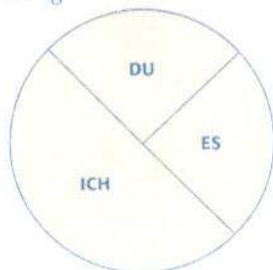
### DU-Hindernisse

- Wenn Du nicht gewesen wärest, wäre das nie passiert!
- Du bist genau so wie Dein Vater/Deine Mutter
- Ich kann von Dir nie Unterstützung erwarten
- Du machst nie etwas richtig

- Du hast die Entwicklung verschlafen
- Wer hat Schuld an diesem Durcheinander?
- Kannst Du denn nie etwas richtig machen?

### ICH-Hindernisse

- Ich kann nicht verlieren
- Ich kann mit Streß und Druck nur schlecht umgehen
- Ich kann niemals Unrecht haben
- Ich muß immer das letzte Wort haben
- Ich bin oft unüberlegt und gehe wenig strukturiert vor
- Ich kann mich niemals entschuldigen
- Ich muß immer recht haben
- Ich tue mich schwer, jemanden um Hilfe zu bitten
- Ich kann mich nie um mich selbst sorgen und kümmere mich zu wenig um meine eigene Entwicklung.



Wesentlich ist es zu erkennen und anzusprechen, daß die Betroffenen sowohl die ES-Hindernisse als auch die DU-Hindernisse nicht ändern können. Jeder, der beispielsweise probiert hat, einen Menschen zu ändern, wird das wahrscheinlich bestätigen können. Diese beiden Hindernisse sind gerade in (wirtschaftlich) schlechten Zeiten besonders gefährlich und ein Nährboden für Schuldzuweisungen, für offene und verdeckte Konflikte.

Die einzigen Hindernisse, die jeder selbst verändern kann, sind die ICH-Hindernisse. Wer dies akzeptiert und (vor)lebt, wird feststellen, wieviel Energie plötzlich für konkrete Taten zur Verfügung steht, die vorher bei der Aufspürung und Zuweisung der ES- und DU-Hinder-

nisse gebunden war.

Jeder einzelne Mensch ist für seine Gefühle und Taten selbst verantwortlich und ist dadurch in der Lage, sein (Berufs-)Leben selbst aktiv zu gestalten. Wenn wir uns dieser Verantwortung bewußt werden, verleihen wir uns die Macht, notwendige Veränderungen (ein-)zuleiten.

### Machen Sie ein Experiment!

Ich möchte Sie gerne zu einem kleinen Experiment einladen, das hilfreich sein kann. Lassen Sie sich bei einem Tischler eine »Münze aus Holz« (vgl. Abbildung) herstellen (vielleicht können Sie das auch selbst machen, in Bastelgeschäften gibt es solche Scheiben) und tragen Sie diese Münze (eine Zeit lang) in Ihrer Tasche. Wann immer Sie nun in einer scheinbar komplexen Situation sind, nehmen Sie die Münze heraus und verteilen Sie die Hindernisse, die zu der schwierigen Situation beitragen.

Haben Sie alle Hindernisse verteilt, dann sehen Sie doch mal ganz genau hin, welchen Beitrag zur Veränderung der Situation, in der Sie sich befinden, eine Veränderung bei den ICH-Hindernissen leisten kann. Aus eigener Erfahrung kann ich Ihnen berichten, daß es sehr spannend ist, aber auch sehr weh tun kann, sich selbst beim raschen Zuteilen der ES- und DU-Hindernisse zu ertappen.

Es ist schon erstaunlich, wenn wir ganz ehrlich zu uns selbst sind und nun zugeben, was in diesem Augenblick unser tiefstes Empfinden ist. Die Erkenntnis, daß nur wir selbst es sind, die sich bewegen (müssen), um Andere(s) zu bewegen, ist allerdings schmerzhafter und riskanter, weil meist mit persönlichen Veränderungen verbunden. Auf jeden Fall ist dies aber hilfreicher, als sich hinter der Fassade der ES- und DU-Hindernisse zu verstecken.

Ich würde mich freuen, wenn Sie uns die Erkenntnisse aus dem Experiment mitteilen würden.

Oftmals verschwenden wir viel Zeit und Energie, um Fehler, Schuldzuweisungen und Vermutungen nachzuweisen, die vermeintlich auf das Konto von »den Anderen« gehen. Sobald wir jedoch erkennen, daß nur wir selbst es sind, die sich bewegen (müssen), um Andere(s) zu bewegen, sind wir wieder handlungsfähig und können Ressourcen wieder nutzen.

*Üben ist Wiederholen  
des als sinnvoll  
Erkannten.  
Reinhold Dietrich*



## Unser Angebot 1996, zweites Halbjahr

### Vortragsthemen

Zur fachübergreifenden Vortrags- und Diskussionsreihe gemeinsam mit unserem Kooperationspartner Dr. Schmidt-Wilke + Partner, Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung:

**Umgang mit Veränderungen im Unternehmen**  
22. Oktober 1996  
Sonja Herzog-Lang

**Familienunternehmen I**  
Nach-Folge(n) erfahren  
Praktische Folgen beim Generationswechsel  
5. November 1996  
Dr. Thomas Siefer

**Familienunternehmen II**  
Steuerliche und rechtliche Folgen beim Generationswechsel  
19. November 1996  
Dr. Hans-Jürgen Schmidt-Wilke, WP, StB

### Seminare

**am Puls**  
Persönlichkeitsentwicklung für Führungskräfte  
30.\* Oktober bis 3. November 1996  
Sonja Herzog-Lang und Dr. Kuno Sohm

**Kopf aus dem Sand**  
Konflikte in Führungs- und Veränderungssituationen konstruktiv bearbeiten  
13.\* bis 15. November 1996  
Sonja Herzog-Lang und Werner Moll

### Workshops

Im zweiten Halbjahr 1996 jeweils ein oder eineinhalb Tage\*

**Strukturen im Unternehmen erkennen und beeinflussen**  
Insbesondere für soziale Einrichtungen  
Werner Moll und Sonja Herzog-Lang  
26.-27. September 1996, Hannover  
Preis: DM 850,00

**Konflikte einvernehmlich regeln durch Mediation**  
im Besonderen für Rechtsanwälte/innen und Berater/innen  
RA Walter Lehmann  
8. Oktober 1996, Hannover  
Preis: DM 450,00

**Personalentwicklung**  
zur Umsetzung von Unternehmensstrategien für Steuerberater/innen  
Dr. Hans-Jürgen Schmidt-Wilke und Sonja Herzog-Lang  
12. Oktober 1996, Hannover  
Preis: DM 450,00

**Nach-Folge(n) erfahren**  
Praktische Folgen von Nachfolge in Familienunternehmen  
Dr. Thomas Siefer und Sonja Herzog-Lang  
22.-23. November 1996, Hannover  
Preis: DM 850,00

\* Beginn am ersten Tag, 17.00 Uhr

### Beratungsfelder

Unser Team ist darauf ausgerichtet, Entwicklungsarbeit von Einzelpersonen, Teams und Unternehmen zu initiieren, zu fördern und zu begleiten. Unser Angebot bietet dazu unterschiedlichste Möglichkeiten, um Ihnen im Rahmen Ihrer Entwicklungsprozesse als kompetenter externer Partner zur Verfügung zu stehen.

#### Unsere speziellen Beratungsfelder sind:

- Organisationsentwicklungs(OE)-Beratung: Initiieren, Planen und Begleiten von Veränderungs- und Entwicklungsprozessen in Unternehmen
- Nachfolge in Familienbetrieben
- Führungskräfte-Entwicklung: Führung als Prozess
- Personalauswahl und Personalentwicklung
- Leitung von Situationsklärungs- und Standortbestimmungs-Beratungen
- Moderation von Entscheidungs- und Problemlösungsprozessen
- Beratung in Konfliktsituationen
- Individual-Coaching von Führungskräften

#### Die Gratwanderung zwischen Kritik und Konfrontation:

Kritik	Konfrontation
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Person</b> Persönlichkeitsmerkmale »Sie sind so...«</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Problem</b> Verhaltensmerkmale »Sie verhalten sich so...«</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Allgemein</b> tendiert zur Verallgemeinerung »immer« und »typische«</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Spezifisch</b> Zeitnah und präzise auf den Punkt gebracht. Im Hier und Jetzt</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Problemorientiert</b> will anklagen und beschuldigen, Recht haben und besser wissen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ressourcenorientiert</b> will verändern, ein Problem lösen, achtet auf Ressourcen, die noch ungenutzt sind</li> </ul>

**Üben ist Tun.**  
Reinhold Dietrich

## Corporate Identity für soziale Einrichtungen!?

»Es gibt kein schlechtes Wetter, nur falsche Kleidung«

Martina Wagner, Betriebswirtin VWA, Dr. Schmidt-Wilke + Partner, Hannover

Die öffentlichen Haushalte verfügen über immer knapper werdende Finanzmittel. Dadurch entstehen auch in vielen Non-Profit-Organisationen Konkurrenz- und Wettbewerbssituationen. Um diese – zumeist neue – Herausforderung zu meistern, liegt es nahe, auf die Erfahrungen der Privatwirtschaft – besonders der erfolgreichen Unternehmen – zurückzugreifen und diese auf die spezielle Situation einer Non-Profit-Organisation zu übertragen. Was zeichnet solche Unternehmen aus?

In Studien wurde festgestellt, daß erfolgreiche Unternehmen die Besonderheit ihres Unternehmens, ihrer Mitarbeiter, der Produkte und Kunden herausstellen mit Hilfe von ganzheitlichen Konzepten, die sowohl auf die Vergangenheit zurückgreifen, aber auch zukunftsorientiert strategische Ziele anstreben. Erfolgreiche Unternehmen befreien sich davon, ihr unternehmerisches Handeln darauf zu reduzieren, auf den Markt oder die Mitantbieter zu reagieren oder sich von ihnen eigenen, starren Routineaufgaben lenken zu lassen. Sie übernehmen die aktive Verantwortung.

Die Entwicklung und Realisierung von *Corporate Identity* (CI)-Konzepten ist die Grundlage, um diese Ansprüche umsetzen zu können.

### Was bedeutet der Begriff CI überhaupt?

Häufig als Modebegriff in der BWL oder Architektur gebraucht, wurde man dem ganzheitlichen Anspruch von CI nicht gerecht. Übersetzt heißt *Corporate Identity* »gemeinsame Identität«. Dabei kann ein Unternehmen wie eine Persönlichkeit mit vielen unterschiedlichen

Aspekten, aber mit einer gemeinsamen starken Ausstrahlung betrachtet werden. Im Sinne einer strategischen Unternehmensführung werden so alle Unternehmensbereiche und -aspekte analysiert und eine einheitliche Richtung für alle herausgestellt. Die speziell erarbeiteten Grundsätze eines Bereiches finden sich als Teil der Gesamtkonzeption wieder.

### Kann ein CI-Konzept auch für Heime interessant sein?

Die o.a. Teilbereiche einer unternehmerischen CI-Konzeption können leicht auf die Situation von Heimen übertragen werden. So sind z.B. eine klar erkennbare Identität eines Heimes und die Identifikation der Mitarbeiter und Bewohner mit ihrem Heim wichtige Grundlagen für Arbeitszufriedenheit, Motivation und Leistung, die sich nicht nur atmosphärisch auswirken, sondern auch nach außen ein positives Image vermitteln. Viele Heime haben ihre Struktur und Organisation neuen Entwicklungen noch nicht angepaßt und arbeiten wie von Anbeginn. Die Entwicklung einer gemeinsamen Identität kann dazu verhelfen, Schwachstellen, z.B. in der Organisation eines Heimes, zu erkennen und ganzheitlich auf allen Ebenen zu verbessern. Auch ideelle und materielle Ansprüche können durch eine Auseinandersetzung mit der CI-Konzeption miteinander verknüpft werden.

### Praktische Hinweise

Eine Organisation, die mit Erfolg an ihrer CI arbeiten will, muß sich und ihre Umwelt gut kennen. Deshalb sollte als erster Schritt ein möglichst genauer Eindruck durch eine Situationsanalyse gewonnen werden.

Es können z.B. Befragungen schriftlich oder mündlich bei Mitarbeitern, Heimbewohnern, Partnern, Banken etc. durchgeführt werden, um die Stärken und Schwächen der Organisation ken-

*Unser Fehler ist, dort nach einer Erklärung zu suchen, wo wir Tatsachen sehen sollten.*  
Ludwig Wittgenstein

nenzulernen und erste Ansatzpunkte für das weitere Vorgehen zu erkennen.

- Bei der Konzepterstellung sollte darauf geachtet werden, daß wichtige Ansprüche von relevanten Zielgruppen, wie z.B. Gesellschafts- oder Vereinsorgane, Mitarbeiter, Beiräte, Gremien, durch die Zusammenarbeit in einer gemeinsamen Arbeitsgruppe einfließen.
- Die Unternehmensphilosophie und andere Grundsätze sollten eine klare Sprache haben, für alle verständlich sein. Alle Zielgruppen sollten regelmäßig über die Entwicklung informiert werden. Unternehmensphilosophie und wichtige Grundsätze könnten z.B. in Gemeinschaftsräumen des Heimes ausgehängt werden.
- Die Philosophie des Heimes und alle Grundsätze müssen zur Umsetzung auf eine operative Ebene gebracht werden. Ein Maßnahmenkatalog analog zur Konzeption sollte erstellt, Verantwortung, Termine und Kontrolle festgelegt werden.
- Entwicklungsschritte der Umsetzung können z.B. in einer haus-eigenen Zeitschrift veröffentlicht werden. Bei gemeinsamen Veranstaltungen, Festtagen, Jubiläen etc. kann über die neuesten Entwicklungen, Tendenzen des Heim-CI informiert werden oder Ideen gesammelt werden.

Eine der Organisation angepaßte CI-Entwicklung kann sich nicht nur durch ein besseres Image des Heimes bemerkbar machen. Auch die Leistungen der Mitarbeiter können optimiert und dadurch Kostensenkungen hervorgebracht werden.

### Einige Elemente einer CI-Konzeption: Unternehmensphilosophie

ist der Überbau einer CI-Konzeption. Sie nimmt Stellung zur gesellschaftlichen Funktion und speziellen Einstellungen der Organisation

**Unternehmensvision** ist die Richtung, der Rahmen für das CI-Konzept. Sie zeigt ein Bild einer wünschenswerten Unternehmensentwicklung, ihrer Zwecke und Ziele auf.

**Unternehmensgrundsätze** können unter anderem in folgenden Bereichen formuliert werden: **Unternehmensverhalten**

– Corporate Behaviour – bezieht sich auf die Verhaltensweise der Mitarbeiter im Unternehmen.

**Unternehmensgestaltung** – Corporate Design – stellt die Inhalte eines Unternehmens visuell einheitlich nach außen und innen dar.

*Vorsätze, die nicht ausgeführt werden, zermürben die Seele.*  
Reinhold Dietrich

## Initiative führt zum Erfolg

### Auf Veränderungen reagieren

von Helmut König, Dipl.-Volkswirt, Steuerberater, Hannover

#### Veränderte Rahmenbedingungen

Das Pflegeversicherungsgesetz hat für ca. 18.000 soziale Dienstleistungsunternehmen veränderte Rahmenbedingungen geschaffen: Weg vom Selbstkostenerstattungsprinzip und, über prospektive Pflegesätze, hin zur triadischen Finanzierung und Budgetierung. Insbesondere Heimbetreiber, aber auch ihre Mitarbeiter, spüren den Druck der Veränderung auf ihnen bisher vertraute Strukturen. Hier, wie auch bereits in anderen Bereichen, fällt das Stichwort »Strukturwandel«. Es geht sowohl um äußere, durch Gesetz veränderte, als auch um innere Strukturen.

#### Strukturwandel

Der Strukturwandel ist gekennzeichnet durch große Unsicherheit bei allen Betroffenen. Im Umgang mit den neuen gesetzlichen Regelungen fehlt jede praktische Erfahrung. Ein Beispiel ist die Unsicherheit von Heimbetreibern und Kommunen bezüglich der Zahlung von Pflegesätzen nach dem Eintritt der zweiten Stufe des Gesetzes ab 1. Juli 1996. Artikel 49a der sogenannten Übergangsregelung sagt jedoch eindeutig, sofern kein Leistungsbescheid der Pflegekassen vorliegt, zahlt der Bewohner bzw. der bisherige Kostenträger weiter.

In Zeiten von Veränderungen ist Unsicherheit ein Risikofaktor, der nicht dazu führen darf, daß notwendige Umstrukturierungsprozesse nicht begonnen werden, weil der Kostenträger/Gesetzgeber nicht für Klärung sorgt, und der Heimbetreiber selbst nicht die Initiative ergreift und Beraterkompetenz nicht nutzt. Dies kann existenzbedrohend werden.

#### Marktveränderungen

Das Pflegeversicherungsgesetz hat den Markt für soziale Dienstleistungen verändert bzw. erstmals so etwas wie Marktbedingungen geschaffen. Der Markt für Alten- und Pflegeheime wächst generell nicht mehr. Die formale Gleichstellung

*Lebendige Menschen wachsen wie kräftige Pflanzen.  
Das Mittel des Wachsens ist Lernen.*

*Man lernt, indem man übt.*

*Lebendige Menschen lernen ein Leben lang.*

*Reinhold Dietrich*

der Leistungsanbieter führt zu einer verstärkten Wettbewerbssituation. Planwirtschaftliche Instrumentarien werden daher verstärkt marktwirtschaftlichen weichen. Was bedeutet das?

Zunächst verändert sich für den Dienstleistungsanbieter (Heim) der Status des Leistungsempfängers (Bewohner). Der »Konsument«-Bewohner war als Hilfebedürftiger abhängig vom Kostenträger. Die Dienstleistung, die er konsumierte, konnte er in ihrer Zusammensetzung nicht beeinflussen. Jetzt ist er erstmals der Kunde, der zu fixierende Leistungspakete frei in Anspruch nehmen kann. Er wird aus einem Angebot auswählen.

#### Kundenorientierung

Kundenorientierung ist deshalb in einem anderen und stärkeren Maß als bisher zu entwickeln. Es muß das angeboten werden, was nachgefragt wird, wobei die »Preise« vorab festgelegt sind.

Für die Betreiber galt es bisher, eine Mangelsituation zu verwalten. In der Zukunft gilt es, bei feststehenden Erlösen einen definierten Leistungsstandard zu halten. Dazu müssen verstärkt strategische Strukturen entwickelt werden, um Kostenplanung und -kontrolle zu realisieren, Marketingstrategien umzusetzen und Personalentwicklung zu verstärken.

#### Motivation und Entwicklung des »Produktionsfaktors« Mensch

Notwendige Kostenminimierung und Steigerung der Effizienz und Produktivität stellen die Leistungsfrage stärker in den Vordergrund.

Leistungen (Produkte) müssen beschrieben und der »Preis« berechnet werden. Leistungsbeschreibungen bedingen den Personaleinsatz als wesentlicher Kosten- und Erfolgsfaktor. Das Führen von Mitarbeitern wird höhere Anforderungen an Führungskräfte stellen. Bisherige Führungsstile und -strukturen sind zu überprüfen und zu entwickeln.

#### Der Heimbetreiber als Unternehmer/Sozialmanager

Welche Aufgabenstellungen sieht der Heimleiter und -betreiber als seine an? Neue und ständig kompliziertere Rechtsvorschriften, zunehmender Wettbewerb, verstärkte Kundenorientierung und Mitarbeiterentwicklung sowie Kostenoptimierung stellen höchste Ansprüche an das Management. Der Heimleiter klassischer Prägung muß sich zum Unternehmer/Sozialmanager entwickeln. Differenziertes Methodenwissen in rechtlichen, gesundheitsökonomischen, betriebswirtschaftlichen Bereichen sowie im Personalmanagement muß erworben und erweitert werden.

Durch das Pflegeversicherungsgesetz ist aus dem Hilfebedürftigen ein Kunde geworden. Das Personalmanagement hat eine andere Qualität bekommen. Der Heimleiter wird zum Manager. Dieser Strukturwandel führt zum Erfolg für Ihre Organisation, wenn Sie die Notwendigkeit dieser Entwicklung erkennen, den Wandel aktiv gestalten und das Beratungspotential Ihrer kompetenten Berater in Ihrer Organisation nutzen.

Gerade bei radikalen Veränderungen, wie zur Zeit im Sozial- und Gesundheitswesen, ist es notwendig, handlungsfähig zu bleiben, und nicht wie »die Schlange vor dem Kaninchen« zu sitzen und abzuwarten! Die Chancen dieses Wandelprozesses gilt es, initiativ und aktiv mitzugestalten.