

Günther Bauer

High Touch in der Altenpflege

Emotionen, Sinn und Beziehung
als Hauptaspekte erfolgreicher Führung

2009

Der Verlag für Systemische Forschung im Internet:
www.systemische-forschung.de

Carl-Auer im Internet: www.carl-auer.de
Bitte fordern Sie unser Gesamtverzeichnis an:

Carl-Auer Verlag GmbH
Häusserstr. 14
69115 Heidelberg

Über alle Rechte der deutschen Ausgabe verfügt
der Verlag für Systemische Forschung
im Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg
Fotomechanische Wiedergabe nur mit Genehmigung des Verlages
Reihengestaltung nach Entwürfen von Uwe Göbel & Jan Riemer
Printed in Germany 2009

Erste Auflage, 2009
ISBN 978-3-89670-923-3
© 2009 Carl-Auer-Systeme,
Verlag und Verlagsbuchhandlung GmbH, Heidelberg

Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Diese Publikation beruht auf der gleichnamigen Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades Doktor der Philosophie im Fachbereich Organisationsentwicklung und Gruppendynamik der Alpen-Adria-Universität Klagenfurt, Fakultät für interdisziplinäre Forschung und Fortbildung, 2009.

Die Verantwortung für Inhalt und Orthografie liegt beim Autor.
Alle Rechte, insbesondere das Recht zur Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilme oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlags reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

Für Marie, Amelie, Yara und Florentina

„Ich habe einen lieben Freund, der in Marakesch aufgewachsen ist. Das Haus seiner Familie stand auf der Straße, die das jüdische vom arabischen Viertel trennte. Als Jugendlicher spielte er mit all den anderen Kindern, hörte sich an, was sie dachten und sagten, und lernte ihre grundsätzlich verschiedenen Ansichten kennen. Als ich ihn einmal fragte, wer denn Recht hätte, antwortete er mir, beide hätten Recht.

„Aber das kann doch nicht sein“, beharrte ich auf meinem aristotelischen Standpunkt, „nur einer kann im Besitz der Wahrheit sein!“

„Das Problem ist nicht Wahrheit“, antwortete er, „das Problem ist Vertrauen.“¹

Heinz von Foerster

1. Einleitung

In diesem Kapitel soll das Forschungsprojekt vorgestellt werden. Aus der Perspektive eines Geschäftsführers sollte der Frage nachgegangen werden, wie das Dienstleistungsangebot einer großen Sozialeinrichtung nach der Ausgliederung aus dem öffentlichen Dienst in eine gemeinnützige GmbH durch Enthierarchisierung und Dezentralisierung sowie durch verstärkte Einbindung der Mitarbeiter in den Entscheidungsprozess optimiert werden kann. Die Perspektive des Autors als Beteiligter erfordert eine andere wissenschaftliche Methodik. Da der Beobachter Teil des beobachteten Systems ist, muss auch die Selbstbeobachtung als Erkenntnisquelle eingeschlossen werden.

1.1. Zum Titel „High Touch in der Altenpflege“

Der Begriff High Touch wurde ursprünglich vom Trendforscher John Naisbitt geprägt. In seinem Buch „High Tech, High Touch: Technology and Our Search for Meaning“ fokussiert er gemeinsam mit Nana Naisbitt und Douglas Philips den Umgang von Menschen mit hoch entwickelter Technologie („High Tech“). Auch und gerade im Zeitalter des High Tech wird High Touch, also hohe Sozialkompetenz und Empathie im Umgang mit Emotionen, Sinn und Beziehung, in allen Wirtschaftsbereichen den erfolgskritischen Faktor darstellen. Erfolg erwächst nicht alleine aus dem Einsatz von Technologie. Nur jene Produkte und Dienstleistungen werden am Markt erfolgreich sein, welche auf die emotionalen Bedürfnisse der Menschen eingehen, auf ihre Sinnkonstruktion Bezug nehmen und Zusatznutzen auf der Ebene menschlicher Beziehungen anbieten können.

¹ Foerster, 1990

1.2. Ausgangssituation

Nach fünf Jahren Tätigkeit in der Erwachsenenbildung und 15 Jahren als Leiter des Amtes für soziale Angelegenheiten der Stadt Linz (Österreich) bin ich seit 1. Jänner 2005 Direktor der Städtischen Seniorenzentren Linz. Als Vorgriff auf eine für 2006 geplante Ausgliederung wurde bereits ein Jahr vorher zusätzlich zum bisherigen Gesamtleiter ein weiterer gleichberechtigter Leitungsposten geschaffen. Mein Kollege war weiterhin für Finanzen, Recht, Verwaltung, Küchen und Technik zuständig, ich nunmehr neu für Personal und Pflege.

Die Seniorenzentren Linz (SZL) sind ein Verbund von Pflegeheimen an acht Standorten. Es werden ca. 1260 Personen stationär gepflegt und drei Tageszentren sowie 18 Seniorenklubs betrieben. In den SZL waren zu Jahresmitte 2006 insgesamt ca. 780 MitarbeiterInnen (644 Vollzeitäquivalente) beschäftigt, davon ca. 630 Personen (514 Vollzeitäquivalente) im Bereich Pflege und Betreuung.

Die SZL waren bis Dezember 2005 eine Dienststelle des Magistrats der Landeshauptstadt Linz und sind seit 1. Jänner 2006 in eine gemeinnützige GmbH ausgegliedert. Dadurch bin ich seit Anfang 2006 Co-Geschäftsführer der Seniorenzentren Linz GmbH, bisher und künftig zuständig für Personalangelegenheiten, Pflege, Tageszentren und Seniorenklubs.

1.3. Organisationsentwicklungsvorhaben

Durch diese Ausgliederung wird eine umfassende Weiterentwicklung der Organisation möglich. Dazu wird es notwendig, professionelle Mittel der Organisationsentwicklung (OE) einzusetzen. Die Umstellung des Rechnungswesens vom kameralen zum doppischen System, die Herauslösung und Neuorganisation bisher zentral vom Magistrat erbrachter Dienstleistungen, der Abschluss von Leistungsverträgen mit Magistratsdienststellen, diese Aufgaben wurden bereits vor dem operativen Start der GmbH umgesetzt.

Als die eigentliche Herausforderung sehe ich aber die Möglichkeit und den Bedarf, bisherige formalorganisatorische und organisationskulturelle Rahmenbedingungen abzuändern oder neu zu entwickeln, damit die Aufgaben als Dienstleistungsorganisation optimal erfüllt werden können. Um die Transformation zu einem effizienten und zukunftsfähigen Dienstleistungsbetrieb gut zu bewältigen, scheint es mir zielführend, ein umfassendes OE-Projekt aufzusetzen, in dessen Rahmen der Entwicklungsprozess verhandelt, geplant, strukturiert, kommuniziert und umgesetzt werden kann.

Kurz zusammengefasst:

Es geht um die Entwicklung von Exzellenz durch Dezentralisierung und Selbständigkeit nach einer Ausgliederung unter Beibehaltung einer adäquaten zentralen Steuerung.

1.4. Persönliche Motive

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit habe ich versucht, theoretische Ansätze zur Organisationsentwicklung und Führung auf meine Führungspraxis anzuwenden, meine berufliche Tätigkeit in Bezug auf das Organisationsentwicklungsvorhaben einer wissenschaftlichen Selbstevaluation zu unterziehen und die dargestellten theoretischen Ansätze zu Organisationsentwicklung und Führung weiter zu entwickeln. Die dabei erarbeiteten wissenschaftlichen Erkenntnisse sollten die Qualität meiner Managementleistung verbessert haben und sollen auch der/dem LeserIn² zu Nachdenk- und Entwicklungsprozessen verhelfen.

1.5. Untersuchungsgegenstand

Untersuchungsgegenstand ist die Frage der Steuerung komplexer Organisationen generell und die Problematik der Steuerung der SZL GmbH durch mich als einen von zwei Geschäftsführern im Rahmen eines Organisationsentwicklungsprozesses 2006-2008. Der Steuerungsprozess soll aus meiner Sicht als zuständige Führungskraft analysiert und reflektiert werden, aber auch die Führungstätigkeit selbst soll unter einem wissenschaftlichen Gesichtspunkt betrachtet und bewertet werden.

Es geht um die Frage, wie ich als Führungskraft den Wandel in die Organisation bringen kann. Wie entstehen die Zielsetzungen, wie gelingt die Beteiligung der MitarbeiterInnen nicht nur an der Umsetzung, sondern auch an der Zielsetzung? Wie kann das Bedürfnis der MitarbeiterInnen nach dezentraleren Entscheidungsstrukturen bei gleichzeitiger Verbesserung der Effizienz, der Effektivität und der Kundenorientierung umgesetzt werden? Welche Probleme tauchen auf und wie können sie gelöst werden? Als Sozialökonom interessieren mich dabei die Auswirkungen unterschiedlicher OE-Ansätze und Organisationsformen auf das Kosten-Nutzen-Verhältnis ganz besonders.

² Bereits hier stellt sich das Problem der Abwägung zwischen Gender-Correctness und Lesbarkeit. Ich habe versucht, es weitgehend durch die Verwendung geschlechtsneutraler Formulierungen sowie durch das Binnen 'I' zu lösen. Darüber hinaus findet sich die reine weiblichen Form dort, wo überwiegend Frauen gemeint sind und die reine männliche Form dort, wo überwiegend Männer gemeint sind. Das jeweils andere Geschlecht ist natürlich immer mitgemeint. Um der Leserin und dem Leser Wortungetüme wie z. B. MitarbeiterInnenzufriedenheitswerte zu ersparen, habe ich in solchen und ähnlichen Fällen die männliche Form belassen.

Kernthema ist eine adäquate Steuerung und das Management eines dezentral organisierten Dienstleistungsbetriebs in der Seniorenbetreuung.

1.6. Ziel der Arbeit

Ziel ist die wissenschaftlich fundierte Darstellung der Erkenntnisse aus dem gegenständlichen OE-Projekt, der entstandenen Probleme, Lösungen und Ergebnisse und deren Bewertung unter Effektivitäts- und Effizienzkriterien.

Zu diesem Zweck muss das Forschungsthema auf bestimmte Forschungsfragen eingeschränkt werden. Auf dieser Basis sollen dann Hypothesen über die Funktionsweise der untersuchten Organisation gebildet werden. In der Folge muss die Tauglichkeit dieser Hypothesen für die Steuerung des Organisationsentwicklungsprozesses überprüft werden. Brauchbare Hypothesen sollen entsprechend weiterentwickelt und unbrauchbare ausgeschieden werden.

1.7. Wissenschaftliche Methodik

Nach Heinz von Foerster gibt es zwei mögliche Arten, die Welt zu sehen: Die „Gucklochhaltung“ und die „Teil der Welt-Haltung.“³ Sieht man sich als wissenschaftlicher Beobachter, der den Forschungsgegenstand quasi durch ein Guckloch beobachtet und von ihm durch den Anspruch (oder den Mythos) der Objektivität getrennt ist, oder sieht man sich als Teil der Welt und damit auch Teil des Forschungsgegenstandes der bei der forschenden Beobachtung immer auch sich selbst und seinen Einfluss auf den Forschungsgegenstand zu beobachten und zu berücksichtigen hat?

Wie in Kapitel 2.1 näher erläutert wird, geht die wissenschaftliche Methodik dieser Arbeit nicht von einer Trennung von Beobachter und beobachtetem System aus. Der Beobachter wird vielmehr als Teil des beobachteten Systems verstanden. Daraus ergibt sich eine andere Form wissenschaftlicher Objektivität, in deren Rahmen der Beobachter auch die Selbstbeobachtung einschließen muss, um über das gesamte System Auskunft zu geben.

Denn wir können „(...) nur in dem Maße eine wissenschaftliche Erklärung abgeben, in dem wir das zu erklärende Phänomen als Ergebnis der Arbeitsweise eines strukturdeterminierenden Systems behandeln.“⁴

Es ist daher zu unterscheiden, dass ich als Autor im Rahmen der Forschungstätigkeit in mehreren Rollen tätig bin:

3 Vgl. Foerster zitiert bei Radatz, 2006, S. 18

4 Maturana/Varela, 1987, S. 134

Als Geschäftsführer/Beteiligter beobachte ich die anderen Beteiligten, das Unternehmen/System und die Umwelt.

Als Führungskraft beobachte ich auch das eigene Führungshandeln und bilde als Basis für Steuerungsinterventionen Hypothesen über die Funktionalität der Organisation.

Als Wissenschaftler beobachte ich mich als Geschäftsführer, die Beteiligten, das System und die Umwelt und beobachte mich auch bei der Selbstbeobachtung in der Rolle als Führungskraft. Eine Beobachtung der Beobachtung bezeichnet Heinz von Foerster als Beobachtung 2. Ordnung.

Als Wissenschaftler bilde ich Hypothesen, ziehe Schlussfolgerungen, leite generelle Erkenntnisse ab und treibe dadurch den wissenschaftlichen Erkenntnisgewinn weiter.

In diesen verschiedenen Rollen kann auf verschiedene Sichtweisen zurückgegriffen werden:

Management-, Wissenschafts- oder Systemtheorie können die Grundlage für das Führungsverhalten, für die Hypothesenbildung oder für den wissenschaftlichen Erkenntnisprozess bilden.

Aktuelle Forschungsergebnisse auch aus anderen Bereichen können die Sichtweise auf die Organisation anreichern oder Erklärungsmodelle unterstützen.

Weiters kann eine Sicht auf die Organisation mit unterschiedlichen „Brillen“ die Vielfalt der zu betrachtenden Aspekte vergrößern oder wesentliche von unwesentlichen Aspekten unterscheidbar machen.

Beispielsweise kann die ökonomische Brille wesentliche Unterschiede bezüglich der Kosten-Nutzen-Relation unterschiedlicher Möglichkeiten oder Lösungen deutlich machen.

Mit der gruppenpsychologischen oder gruppendynamischen Brille lassen sich Verhaltensaspekte von Gruppen und Gruppenmitgliedern erklären und für die Organisationsentwicklungszielsetzung nutzbar machen.

Schließlich können die Teilbereiche der Organisationsentwicklungstheorie zu einer eigenen „OE-Brille“ zusammengefasst werden, die wieder eigene Aspekte fokussiert.

Die Führungskraft als Intervenient braucht Hypothesen für den OE-Prozess. Die Planung und Umsetzung von Organisationsentwicklungsinterventionen kann von der Führungskraft sinnvollerweise nur auf Basis von Hypothesen über die Funktionsweise der Organisation erfolgen.

Solche Hypothesen oder hypothesenartige Überlegungen sollen im Text durch Umrahmungen ausgewiesen werden.

Auf Basis dieser Hypothesen sollen dann entsprechende Interventionen gesetzt werden, die den Organisationsentwicklungsprozess beeinflussen sollen.

In der Rolle als Wissenschaftler wird beobachtet, inwieweit das gelingt, d. h. inwiefern sich die Hypothesen als nützlich für die Steuerung des OE-Prozesses erweisen.

Durch diese Beobachtung können weniger brauchbare Hypothesen ausgeschieden oder modifiziert und brauchbare Hypothesen weiter angereichert werden. Der Erkenntnisgewinn entsteht durch die Verbindung von eigener Führungstätigkeit mit der Reflexion durch das Schreiben und die Einbeziehung der einschlägigen theoretischen Grundlagen.

Die vorstehend beschriebene Vorgangsweise entspricht einem zirkulären Prozess. Das heißt, es kommt zu mehreren aufeinander folgenden Schleifen: Der Beobachtung des Systems folgt die Hypothesenbildung und diese geht einer entsprechenden Intervention voraus. Aufgrund der beobachteten Auswirkung der Intervention wird die Ausgangshypothese auf ihre Nützlichkeit für den Steuerungsprozess überprüft, gegebenenfalls verworfen oder modifiziert und auf Basis der neuen Hypothese erneut interveniert und so weiter.