

# Der kleine Unterschied. Manager:innen im Non-Profit-Bereich und Profit-Sektor

Eine Annäherung aus dem Blickwinkel  
von Organisationsentwicklung und Führungskräfte-Coaching

von Jörg-Simon Löblein



## Abstract

In diesem Artikel wird die Frage beleuchtet, welche systemischen Zusammenhänge zwischen den strukturellen Bedingungen eines Unternehmens, den formellen und informellen Kulturprägungen sowie den Sozialisationen von Führungspersonen zu erkennen sind.

Führung findet in diesem Dreiecks-Feld statt. Bei seiner Betrachtung kann die Wirksamkeit von Führung unterstützt werden.

## Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung: <b>Wann sind Führungspersonen erfolgreich?</b> .....	2
2. <b>Organisationsformen in den drei Wirtschafts-Sektoren</b> .....	4
3. Spezifische <b>Bedingungen von Führung</b> im Non-Profit-Bereich und im Profit-Sektor .....	5
4. Unterschiede in der <b>Sozialisation von Führungspersonen</b> .....	8
5. <b>Zusammenfassende Betrachtung</b> .....	10
6. Zum <b>Autor</b> .....	12
7. Literaturverzeichnis .....	13

# 1. Einleitung: Wann sind Führungspersonen erfolgreich?

Manager:innen oder Führungspersonen gelten hinlänglich als zentrale und entscheidende Personen, die für die Kultur und den Erfolg von Organisationen stehen und einstehen (sollen).

Der Begriff Führungsperson bezeichnet in diesem Artikel Menschen, die in Organisationen eine Funktion der Gesamtleitung als Vorstand beziehungsweise Geschäftsführung oder der mittleren Führungsebene in sogenannten Sandwichpositionen innehaben (Pühl: 2009, S.22). Führungspersonen können auch Selbständige in Klein- oder Kleinstunternehmen sein. Sie bekleiden dadurch meist einsame Positionen.

Sie leiten Menschen, Teams und Organisationen. Führungspersonen haben dadurch erheblichen Einfluss und Prägekräfte auf diese. Sie besitzen hohe Verantwortung für die Organisationen, in denen sie tätig sind. Deshalb werden oft enorme Anstrengungen, Kosten und Zeit bei der Auswahl, Qualifizierung und beraterischen Begleitung von Führungspersonen aufgewandt. Sie sind damit enormen Anforderungen ausgesetzt. Es werden vielfältige, hohe und nicht selten widersprüchliche Erwartungen von allen Stakeholdern an Führungspersonen gesetzt: Von den Kund:innen und Kooperationspartner:innen der Organisation ebenso, wie von ihren Aufsichtsgremien und Vorgesetzten, aber auch von ihren Mitarbeitenden mit ihren jeweils eigenen Zielvorstellungen. Also müssen Führungspersonen all diese Erwartungen nicht nur gut, sondern vor allem zum Nutzen der Organisation erfüllen können. Sie benötigen hohe Kompetenzen und möglichst gut entwickelte Persönlichkeitseigenschaften, um mit diesen Belastungen bestmöglich umgehen zu können. Gelingt ihnen all das, gelten sie als nicht nur erfolgreich, sondern auch als potente Führungspersönlichkeiten.

Durch diesen häufig eingenommenen Blickwinkel entwickelte sich in den letzten Jahrzehnten eine **vielfältige und praxisnahe Führungsliteratur sowie Beratungsszene**, die sich meist auf veraltete Erkenntnisse der Führungsforschung beziehen: Sie können mit Eigenschaftstheorien und Führungsstil-Ansätzen umschrieben werden. Hier wird der Erfolg von Führung meist ausschließlich an der Führungsperson festgemacht. Lührmann erkennt hierbei (2007, S.13f) eine **tiefe Krise der theoretischen Führungsforschung**, da es offenbar nicht gelingt, „das Interaktionsgeschehen zwischen einer Führungskraft und den Geführten konzeptionell befriedigend zu erklären“. Auch sei sie nicht „in der Lage, praktisch umsetzbare Lösungen für tatsächlich bestehenden Führungsprobleme anzubieten.“

Lührmann beschreibt (ebd. S.16ff) verschiedene Attributionsfehler bei der behavioristischen Betrachtung von Führungsgeschehen. Beobachtete Verhaltensweisen einer Führungsperson werden einem (Miss-) Erfolg nur dann zugeordnet, wenn es dem implizitem

Führungsverständnis der beobachtenden Person entspricht (*kontrollierte Führungszuschreibung*). Die eigenen unbewussten und meist unreflektierten Kausalvermutungen werden damit zu Zuschreibungen oder Führungs-Diagnosen (*Performance-cue-Effekt*). Auch die *Kategorisierung* von hilfreichen Führungs-Eigenschaften greift oft zu kurz, da sie je Umfeld (z.B. religiöse, politische, wirtschaftliche, Non-Profit-Bereiche und weitere Sub-Bereiche) große Unterschiede haben können.

Lührmann formuliert daher drei prägnante Fragen (ebd. S.23):

1. Ist Führung nur Einbildung?
2. Ist Führung nur Zufall?
3. Ist Führung reine Anpassung?

Diese zentralen Impulsfragen Lührmanns sind nicht nur bedeutend für die Führungsforschung, sondern auch führungspraktisch relevant.

Allgemeines Ziel von guten Beratungsprozessen ist die Begleitung, Förderung und hilfreiche Weiterentwicklung der zu beratenden Personen und ihres Beratungsgegenstandes. Bei Leitungspersonen geht es also um die Befähigung, besser zu leiten. Gerade in Organisationsentwicklung und Coaching ist das Beratungsgeschehen von den Persönlichkeiten, Erfahrungen, Wissen, Haltungen, Zielen oder Verhaltensweisen der beteiligten Personen abhängig, welche bewusst und unbewusst wirksam sind.

Dieser Artikel nähert sich den hier aufgeworfenen grundsätzlichen Fragen und Themen. Sie können sicherlich in der Gesamtheit nur mit einer hohen systemischen und multifaktoriellen Komplexität befriedigend beantwortet werden.

Hier werden einzelne Schlaglichter und ein Ausschnitt bestimmter Sachverhalte beleuchtet, die folgender Hypothese folgen:

### **Gelingende Führung ist abhängig von**

- **den Kompetenzen einer Führungsperson und**
- **auch von der jeweiligen Organisation, ihren formellen Zielen und ihrer informellen Kultur und**
- **ebenso von der milieubedingten Sozialisation der Führungspersonen.**

Der Artikel beschreibt **im ersten Schritt** die allgemeinen Unterschiede der sozialwirtschaftlichen Unternehmungen im Non-Profit-Sektor im Vergleich zu Wirtschaftsunternehmen im Profit-Sektor. Sie können als **äußere und strukturelle Unterschiede** bezeichnet werden.

**Im zweiten Schritt** werden die besonderen Bedingungen der Organisationsführung in der freien Wohlfahrtspflege im Unterschied zu Profit-Unternehmen beleuchtet. Sie können als Herausforderungen der jeweiligen Organisation bezeichnet werden, die ihre **formelle und informelle Kultur** prägen.

**Im letzten Schritt** werden die **Sozialisationsunterschiede von Führungspersonen** der jeweiligen Sektoren in den Blick genommen. Sie können als personale Wirkungsebene verstanden werden, die - frei von individuellen Attributionszuschreibungen - eine systemische Wirkung in den Organisationen und ihren Führungspersonen entfaltet.

Gerade für Berater:innen in Organisationsentwicklung und Führungskräfte-Coaching kann diese Annäherung und die Bewusstmachung gewisser Unterschiede nicht nur erhellend sein, sondern auch den Umgang mit kulturellen Unterschieden zwischen Profit- und Non-Profit-Welten produktiv fördern. In manchen Kontexten werden die Unterschiede als sehr groß und scheinbar nicht vergleichbar angesehen. Im besten Falle können beraterische Stärken der einen Welt auch in der anderen kulturellen Sphäre genutzt werden.

## 2. Organisationsformen in den drei Wirtschafts-Sektoren

Der Begriff Organisation wird in dieser Arbeit verwendet für formale Zusammenschlüsse von meist mehreren Personen, die in einem arbeitsteiligen Prozess kontinuierlich gemeinsame und meist abgestimmte Aufgaben erledigen und Zielen folgen. Diese Zusammenschlüsse sind meist rechtlich gefasste Unternehmen, Gesellschaften, Verwaltungseinheiten, Vereine, Verbände, etc.. Die Organisationen verfügen also über eine innere und äußere sowie implizite und explizite Struktur, die das gemeinsame Miteinander durch eine möglichst funktionale Aufgabenverteilung regelt. (Gabler Wirtschaftslexikon: o.D.).

Nach Kühl (2011) haben Organisationen in diesem engeren Sinne die zentralen Merkmale der Mitgliedschaft von Personen, eines Zweckes, einer Hierarchie sowie das Merkmal der Autonomie der Entscheidungen.

Der Einfluss einer Organisation, ihr Ziel und die Beschaffenheit, in der eine Führungsperson Verantwortung hat, ist für das Führungsgeschehen erheblich. Sie stellt den Ausgangspunkt, Rahmen und Kontext dar, in dem Führungsverhalten wirkt.

Belardi skizziert (2020, S.33ff) Organisationen in drei Unterscheidungsebenen oder Sektoren:

1. Im ersten Sektor sind **staatliche Organisationen**, Parlamente, Verwaltungen und Justiz einzuordnen.

Hier sind rechtliche Vorgaben und politische Entscheidungen maßgeblich und zielbindend. Die operative Arbeit wird meist nach verwaltungswissenschaftlichen Erkenntnissen und historischen Gegebenheiten strukturiert.

2. Im zweiten Sektor sind marktorientierte **Profit-Organisationen** wie multinationale Konzerne, große, mittlere und kleine Unternehmen zu subsumieren.

Hier werden messbare Erfolge und Gewinne durch Produktion oder Dienstleistungen erzielt und meist an ökonomischen Zahlen gemessen.

3. Im dritten Sektor sind **Non-Profit-Organisationen** wie Interessenverbände, Vereine und Vereinigungen, Kirchen, Kliniken, Stiftungen und Wohlfahrtsverbände verortet.

Hier werden Menschen unterstützt, beraten, gebildet oder gepflegt, spezifische Lebensherausforderungen in möglichst guter Weise meistern zu können. Die dafür gegründeten Organisationen dienen nicht der Gewinnerzielung. Sie haben in den letzten Jahrzehnten uneinheitliche und oft schwer zu beschreibende ethische oder religiöse Merkmale und Ansprüche entwickelt. Vor allem die freie Wohlfahrtspflege übt, im Rahmen der Subsidiarität, staatliche Aufgaben aus, die meist in den Sozialgesetzbüchern beschrieben sind.

Supervision hat ihren Ursprung in der Sozialwirtschaft. Daher wird im Folgenden ein Schwerpunkt auf den dritten Sektor gelegt. In der Kontrastdarstellung zum ersten und zweiten Sektor kann Führung, in den jeweiligen Kontexten mit seinen unterschiedlichen und je spezifischen Herausforderungen, gut erkannt werden.

### **3. Spezifische Bedingungen von Führung im Non-Profit-Bereich und im Profit-Sektor**

**Managementaufgaben im Profit-Bereich** entwickeln sich zunehmend anspruchsvoller und komplexer. Die allgemein *gesellschaftliche Entwicklung hin zu Partizipation und ausgewogener Work-Life-Balance* bedingt die Zunahme von soft-skill-orientiertem Führungshandeln. Hier können, je nach vorherrschenden Unternehmenskulturen, leicht Dis-Balancen im Austarieren von Sach- und Ziel-Orientierung einerseits, und Beziehungs- und Bedürfnis-Orientierung andererseits entstehen.

Auch in Profit-Organisationen werden zunehmend soziale und humane Gesichtspunkte beachtet. Der *demographische Wandel und der Fachkräftemangel* haben viele Branchen von Arbeitgeber- zu Arbeitnehmermärkten gemacht. Oft konkurrieren die Arbeitnehmenden nicht mehr um die besten Jobs, sondern die Arbeitgebenden um die besten Arbeitnehmenden. So werden zunehmend Partizipation in den Organisationen oder die Schaffung attraktiver Arbeitsbedingungen in Organisationen des Profit- Sektors in den Blick genommen. Beispielsweise wird in der metallorientierten Autoindustrie eine ausgewogene Balance diesbezüglich sicherlich anders gestaltet sein müssen als in einem inhabergeführten Unternehmen im Baugewerbe.

**Aufgrund der Veränderung markt- und sozialwirtschaftlicher Strukturen sowie Privatisierungen von öffentlichen Organisationen sind die Grenzen zwischen Profit- und Non-Profit-Organisationen nicht mehr starr, sondern zunehmend fließend.**

Viele **Non-Profit-Organisationen** etablieren umfassende ökonomische Steuerungsinstrumente, um die wirtschaftliche Effizienz zu steigern, damit sie sich langfristig am Markt mit anderen Anbietern behaupten können.

Die meisten *Aufsichtsgremien* von Non-Profit-Organisationen sind jedoch von ehrenamtlich tätigen Personen geleitet. Sie werden selten finanziell honoriert und haben unklare Qualifikationen für diese Aufgaben.

Die Rechtsformen sozialwirtschaftlicher Unternehmen sind meist steuerbegünstigt. Gewinne dürfen nicht privat verwendet werden. Zunehmend werden ausgelagerte Tochtergesellschaften gegründet, die Gewinne behalten dürfen. Dies trifft auch auf private Anbieter in diesem Sektor zu.

Die *Einkünfte* sind, neben Spenden oder Mitgliederbeiträgen, in der Masse hauptsächlich Mittel der Öffentlichen Hand des ersten Sektors. Das sind Zuschüsse, Entgelte oder Ersatz für Kostenaufwendungen.

Das *Personal* kann in der Sozialwirtschaft hinsichtlich der Arbeitsbereiche, Aufgaben oder Gehaltshöhen flexibler eingesetzt werden als im öffentlichen Sektor. Auch gibt es dort einen höheren Anteil von ehrenamtlich und nebenberuflich Tätigen.

Da *Leistungen und Erfolge schwer messbar* sind, geraten das Personal und vor allem die Führungspersonen unter Rechtfertigungsdruck. Wann ist ein Erfolg der Organisation, ihrer Führungspersonen und der Mitarbeitenden festzustellen? Woran kann man den Erfolg messen? Nicht selten entstehen organisatorische und konkrete *Handlungsunklarheiten aufgrund von*

*Zielkonflikten* der Gesetzgebung, Drittmittelgebenden, dem Effizienzstreben der Non-Profit-Organisation und der Belegschaft in Zeiten des besonderen Fachkräftemangels in Non-Profit-Unternehmen.

Neben den sozialen, ethischen oder religiösen Ansprüchen, die die Organisationskulturen beeinflussen, wird im dritten Sektor stärker *beziehungs- und kommunikationsorientiert* sowie *solidarisch* gearbeitet. Wobei sich die solidarische Ausrichtung meist auf die Klientel der Organisationen bezieht. Innerorganisational werden oft andere Formen für die Austragung von Konflikten und Konkurrenz gefunden als in Profit-Organisationen üblich.

Die Hierarchien sind im Non-Profit-Bereich meist flacher, der tägliche Aushandlungsbedarf höher. Dies verstärkt sich aufgrund des rasanten Fachkräftemangels - vor allem in Pflege und (Sozial-) Pädagogik.

Weiter gelangen die Mitarbeitenden teilweise aufgrund entsprechender Werbung, der eigenen Sozialisation und eigenen ethischen Prinzipien in diese Berufe. Die Identifikation mit den Unternehmenszielen ist dadurch sehr hoch, und bei organisatorischen Schwierigkeiten werden ökonomische Notwendigkeiten oder organisationale unklare Bedingungen umso schwieriger erlebt und bewertet.

### **Managementaufgaben im Non-Profit-Bereich bergen oft deutlich anspruchsvollere und komplexere Herausforderungen als im Profit-Bereich.**

So haben Manager:innen oft mit haupt-, neben- und ehrenamtlichen Mitarbeitenden zu tun. Die Effizienz (Verhältnis von Mitteleinsatz zum Nutzen der Maßnahme) ihrer verantworteten Organisation (-steile) können viel schwerer eingeschätzt werden – und damit die Leistung ihrer Führungswirkung. Wegen der weltanschaulichen Ausrichtung der Organisationen oder aufgrund ihrer Mission als Tendenzbetrieb tun sich Mitarbeitende oft schwer mit formalen Strukturen und Bedingungen (Belardi: 2020, S.41).

Nicht selten geraten im Non-Profit-Bereich, in Phasen der Aushandlung oder bei Konflikten, die Sachebene der Organisationsziele aus dem Fokus. Mitarbeitende betonen die Beziehungen, das eigene (Un-) Wohlbefinden oder die Forderung nach Eingehen auf persönliche Bedürfnisse. Manager:innen können dem nun nachgehen und Konflikte entschärfen, jedoch nehmen sie dann Nachteile bei der sachorientierten und ökonomischen Zielverfolgung in Kauf. Es kommt immer wieder vor, dass Unternehmen (-steile) in der Sozialwirtschaft wegen solcher jahrelanger Konfliktvermeidungskulturen zur Geschäftsaufgabe gezwungen werden.

Um das zu vermeiden, müssen Sozial-Manager:innen die Sach- und Zielebenen in den Vordergrund rücken und dadurch „unbequem werden“. Sie setzen sachliche und ökonomische



Ziele stärker um und riskieren damit einen Bruch - oder zumindest eine Verschlechterung - der Unternehmenskultur. Die personelle Bindungskraft an die Organisation schwindet zunehmend, wenn persönliche Konflikte dazukommen. Der Fachkräftemangel spielt diesem Effekt in die Hände.

Diese Aushandlungseffekte sind zwar systemisch in nahezu allen Organisationen in allen drei Sektoren zu beobachten, jedoch können sich hierdurch gerade im Non-Profit-Sektor erhebliche Schief lagen entwickeln.

Es ist eine Gratwanderung und eine hohe und intuitive Kunst der individuellen Manager:innen. Ebenso ist der Einfluss der Belegschaft und ihre eingeübte Konfliktkultur entscheidend. Es gilt eine offene Fehlerkultur zu leben und transparente Aushandlungsprozesse aktiv und für die Belegschaft verständlich zu gestalten.

All diese Kriterien und Einflüsse prägen die Team-, Organisations- und Führungskultur, und fordern die dafür verantwortlichen Führungskräfte ob der Komplexität und wechselseitigen Abhängigkeiten enorm.

#### **4. Unterschiede in der Sozialisation von Führungspersonen**

Es können mithilfe etlicher Untersuchungen die Hintergründe und Anforderungen von Manager:innen in den unterschiedlichen Sektoren unterschieden werden:

**Manager:innen im Profit-Bereich** kommen meistens aus der Mittel- und Oberschicht und sind Kinder von Selbständigen oder Akademikern. Neben Studiengängen in Ökonomie, Technik, Rechtswissenschaften oder Management sind unterstützende Netzwerke, familiäre Kontakte, hilfreiche Praktika und habituelle Umgangsformen oft hilfreiche Merkmale ihrer beruflichen Sozialisation. Ein erheblicher Teil der Wirtschaftselite entstammt aus direkter Vererbung (vor allem im Mittelstand) oder sozialer Rekrutierungsmaßnahmen aus den oberen drei bis vier Prozent der Bevölkerung.

Manager:innen im Profit-Bereich haben eine höhere berufliche Mobilität. Sie können Branchen- und Rollenwechsel wesentlich leichter, schneller und häufiger vollziehen. Oft gilt dies sogar als Qualitätskriterium hoher Flexibilität oder zeugt von generalistischen Fähigkeiten. (Belardi: 2020, S.39)

**Manager:innen im Non-Profit-Bereich** kommen aus den unteren bis mittleren sozialen Schichten. Für viele waren die Eltern ein Vorbild für späteres freiwilliges Engagement, welches



sie bereits im Jugendalter aktiv gepflegt haben. Sie zeichnen sich dadurch mit hoher Organisationstreue und hohem Idealismus aus, und bleiben meist länger als zehn Jahre bei einem Sozialunternehmen. Ihren Zugang zu Management-Rollen haben sie oft nach etlichen Berufsjahren durch nebenberufliche Weiterbildungen oder einem Zweitstudium realisiert. Ihre Motive für diese Berufswahl sind meist weniger von Machtvorstellungen oder dem Wunsch hoher Einkommen geprägt, sondern dienen eher der Realisierung der Wünsche nach Selbstbestätigung, Selbstverwirklichung und beruflicher Sicherheit (ebd. S.39ff).

**Manager:innen im Bereich staatlicher Organisationen** kommen oft aus Milieus, die eine hohe Affinität zu Beamtenverhältnissen haben und eine hohe Akzeptanz behördlich-organisatorischer Notwendigkeit besitzen. Eine sichere Anstellung, möglichst auf Lebenszeit, ist oft ein hoher Wert, der nicht selten mit örtlicher Verbundenheit gepaart ist. Führungspersonen in Behörden, Verwaltungen oder Justiz verzeichnen lebenslange Laufbahnen. Sie sind durch vertikale Entwicklungen aufgrund positiver Beurteilungen, Bewährungsaufstiegen und Zusatzqualifikationen sowie Lehrgängen oder berufsbegleitetem Zusatzstudium gezeichnet.

Diese Unterschiede in der Sozialisation von Manager:innen beeinflussen die Führungskultur in Organisationen erheblich. Das **kulturelle und soziale Milieu einer Organisation** sowie der Habitus ihrer Führungspersonen möchte von vielen Verantwortlichen und Mitarbeitenden harmonisiert oder kompatibel gestaltet werden. Die Berufungs- und Einstellungsprozesse von Aufsichtsräten, Manager:innen oder Headhunter achten unbewusst - oder auch explizit - auf den „richtigen Stallgeruch“, wenn zum Beispiel „persönlich überzeugendes Auftreten“ oder „integre Persönlichkeit mit Felderfahrung“ gefordert werden.

Vielfach gehen nicht wenige Verantwortliche davon aus, dass kulturelle Ähnlichkeit in der Mitarbeiterschaft und Führungspersonen zu geringeren Konflikten in den Organisationen führe. Oft ist dies jedoch eher Wunschdenken der Entscheider:innen, da in unserer diversen Gesellschaft nicht mehr (oder zumindest einfach) homogene Gruppen zu bilden sind.

Die Realität zeigt uns, dass gerade die Organisationen nachhaltige **Innovation** entwickeln, in denen **Diversität** gelebt wird: Unterschiedliche Personen mit unterschiedlichen Erfahrungen verständigen sich auf gemeinsame Unternehmensziele, und können interdisziplinär und mit verschiedenen Methoden neue Lösungen und Ergebnisse generieren.

Diese Erfolge stabilisieren und verstärken die Diversity-Bemühungen im Unternehmen.

## 5. Zusammenfassende Betrachtung

Systemische Supervision erkundet Fälle, Themen und Probleme im Kontext der jeweiligen Organisations- und Systemlogik sowie ihrer spezifischen Kultur. Sie sorgt für Differenz, Unterbrechung, Irritation, die es dem System ermöglichen, selbstreflexiv mit sich zu verfahren und sich auf das Erschließen neuer Handlungsoptionen auszurichten. (Heintel: 2009, S.29)

Systemische Organisationsentwicklung ermöglicht Planungen, Handlungsrahmen und Methoden, um Transformationen und ein gelingendes Change-Management operativ und nachhaltig umzusetzen. Sie bedient sich der Erkenntnisse, die aus tiefem Verstehen und umfassender personaler und struktureller Wahrnehmung gewonnen wurden.

Die unterschiedlichen Herausforderungen verschiedener Wirtschaftssektoren und Unternehmensarten erfordern und bilden spezifische Laufbahnen und Karrierewege der Manager:innen. Nicht selten sind sie auch (informelle) **Voraussetzung für die Besetzung** von Funktionsstellen. Damit werden nicht nur inhaltliche und fachliche Übereinstimmung und Qualität gewährleistet, sondern auch **Homogenisierungen und Tendenzen zu kulturell geschlossenen Systemen** produziert.

Es kommt bei Führungspersonen zu nicht unerheblichen **Selbstzuschreibungen** und auch zu stark wirkenden **Fremdwahrnehmungen**. Wenn hier Diskrepanzen vorhanden sind (und das ist in unterschiedlichen Ausprägungen oft der Fall), entwickeln sich im Führungsgeschehen nicht selten **Brüche und Konflikte auf sachlichen oder strukturellen Ebenen**. Sie können in Organisationsentwicklung und Führungskräfte-Coaching - und durch flankierende Supervision der Wünsche und Vorstellungen, Werte und sozialisatorisch gebildete Sichtweisen der Beteiligten - sehr gut bearbeitet werden.

Oftmals ist Führungspersonen nicht umfassend bewusst, welche **spezifische kulturelle Wirkung** ihr Arbeitsfeld birgt und wie ihre Organisation davon geprägt ist, sowie welchen Anteil wiederum die Führungspersonen selber daran haben. Das Feld wird als normal betrachtet, als gegeben oder unverrückbar. Dies liegt auch an der jeweiligen Herkunft der Führungspersonen, die ja nicht selten aus demselben kulturellen Milieu kommen (oder sich in dieses hinein sozialisiert haben) wie das später besetzte Unternehmensfeld.

**Eine Kontrastwahrnehmung über die eigene Systemgrenzen hinweg hilft oft, alternative und innovative Führungsprozesse in Gang zu setzen.**

## **Systemische Sichtweisen für rekursive Prozesssteuerung in Organisationen fördern ihre innovative und nachhaltige Entwicklung.**

In Organisationsentwicklung und Führungskräfte-Coaching wird daher oft die Erfahrung gemacht, dass der geweitete Blick über den Tellerrand das Verstehen vertieft, und er die Wahrnehmung schärft. Berater:innen, deren eigene persönliche und berufliche Sozialisation einem Wirtschaftssektor entspringt, können in besonderem Maße und oft mit hoher Wirkung Manager:innen in anderen Wirtschaftssektoren begleiten. **Erfahrungen und Erkenntnisse für Organisationsdynamiken sind meist sehr hilfreich in anderen Organisationskulturen.**

Ein tiefes Verstehen der **systemischen Zusammenhänge** zwischen

- den äußeren und strukturellen Bedingungen des eigenen Wirtschaftssektors mit seinen spezifischen Herausforderungen
- und seinen formellen und informellen Kulturprägungen
- sowie der Wechselwirkung der individuellen persönlichen und beruflichen Sozialisation

ermöglicht einen bewussten und handlungsstarken Umgang in Führungsprozessen.

Gerade **in Phasen besonderer Herausforderungen oder Entwicklungsprozesse in Organisation und Personalführung** kann so ganzheitliche und wirksame Führungswirkung ermöglicht werden.

Erfolgreiche Führung wird mit den hier beschriebenen Themen nicht umfassend erklärt. Denn ein operationales Handlungskonzept für gelingende Führung benötigt viele weitere wichtige Aspekte. Selbstverständlich benötigen Führungspersonen fachliche und ökonomische, systemische sowie kommunikative Kompetenzen und Erfahrungen. Auch persönlichkeitsbildende Prozesse, die eigene emotionale und haltungsbezogene Aspekte integrieren, sind essentiell.

Jedoch können die hier beschriebenen Zusammenhänge für Führungskräfte - aber auch für Organisationsentwickler:innen, Supervisor:innen und Berater:innen - einen **freien Blick und das Erkennen von alternativen und innovativen Handlungsoptionen** fördern.

So können **beispielsweise** Führungspersonen aus Verwaltungsbereichen in sozialwirtschaftlichen Unternehmen organisationales und ablauforientiertes Know-Know einbringen, Manager:innen aus der Sozialen Arbeit in Unternehmen der Produktion oder des IT-Bereichs Methoden der Kommunikation, Motivation oder Personalführung. Oder es können Manager:innen aus Produktion oder Dienstleistung auch Führungsprinzipien in Non-Profit-

Organisationen stärken, die Kunden- oder Kennzahlenorientierung stärken. Es ließen sich noch viele weitere Cross-overs benennen.

In Prozessen von Organisationsentwicklung und Führungskräfte-Coaching können In-Blick-Nahme und Reflexion von unterschiedlichen Wirtschaftsbereichen, unterschiedlichen Sozialisationen und Unternehmenskulturen die **Differenzwahrnehmung** erhöhen. Es können über diese Zugänge erstaunlich leicht alternative oder additive Handlungsoptionen, Einstellungen und Haltungen erarbeitet werden. In der Einordnung des angestammten Wirtschaftssektors, der eigenen persönlichen Sozialisation und der jeweiligen Unternehmenskultur kann **vernetztes und vertieftes Verstehen über den eigenen Kontext und die jeweiligen Grenzen und Risiken, Möglichkeiten und Entwicklungsräume entstehen**.

## 6. Zum Autor

Jörg-Simon Löblein ist selbständiger Organisationsentwickler, Führungskräfte-Coach und Supervisor für Organisationen in allen drei Sektoren. Er war über 20 Jahren als evangelischer Diakon in der freien Wohlfahrtspflege in Führungs- und Vorstandsfunktionen tätig.

Kontakt: [www.senfsaat.info](http://www.senfsaat.info)

## 7. Literaturverzeichnis

- Belardi, N. (2020): Supervision und Coaching; für Soziale Arbeit; für Pflege; für Schule. Freiburg i.Br.: Lambertus
- Gabler Wirtschaftslexikon (o.D.): Organisation. Online-Abruf am 08.04.2022: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/organisation-51971/version-275122>
- Graf, E.-M.; Aksu, Y.; Pick, I.; Rettinger, S. (Hrsg.) (2011): Beratung, Coaching, Supervision; Multidisziplinäre Perspektiven vernetzt. Wiesbaden: VS
- Heintel, P. (2009): Systemreflexion und Systemgrenzen in einer entgrenzten Wirtschaft – Folgen für Beratung in und von Organisationen. In: Pühl, H. (Hrsg.) (2009): Handbuch Supervision und Organisationsentwicklung (3. Auflage). Wiesbaden: VS; S. 29-40
- Jeromin, J.; Jourdan, G.; Nell von, F. (2018): Leadership in Organisationen mit reduzierten Hierarchien; Praxiswissen für die Führungsaufgabe. Wiesbaden: Springer VS
- Kühl, S. (2011): Organisationen; Eine sehr kurze Einführung. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften
- Lührmann, T. (2007): „Leadership is like catching a cold“ Zur (sozialen) Konstruktion von Führung. In Schreyögg, A.; Schmidt-Lellek, Ch. J. (Hrsg.) (2007): Konzepte des Coaching. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching; Sonderheft 1/2007. S. 13-28.* Wiesbaden: VS
- Middle Management (1997): In Arentzen, U. (Hrsg.) (1997): Gabler-Wirtschaftslexikon (14. Aufl, Bd.3, S. 2266). Wiesbaden: Gabler. Abruf unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/middle-management-41247/version-264615> (Abruf am 07.05.2022)
- Pühl, H. (Hrsg.) (2009): Handbuch Supervision und Organisationsentwicklung (3. Auflage). Wiesbaden: VS
- Pühl, H. (2009): Supervision und Organisationsentwicklung – Beratung im Wandel; in Pühl, H.: (Hrsg.) (2009): Handbuch Supervision und Organisationsentwicklung; S. 15-27 (3. Auflage). Wiesbaden: VS
- Rybnikova, I.; Lang, R. (2021): Aktuelle Führungstheorien und -konzepte (2. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler
- Schein, E.H. (2018): Organisationskultur und Leadership (5. Auflage). München: Vahlen
- Schlippe von, A.; Schweitzer, J. (2016): Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung, Band 1: Das Grundlagenwissen und Band 2: Das störungsspezifische Wissen (3. Auflage); Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht
- Schreyögg, A. (2015): Die potenzielle Rollenvielfalt des Coachs. In Schreyögg, A.; Schmidt-Lellek, Ch. J. (Hrsg.) (2015): Die Professionalisierung von Coaching; Ein Lesebuch für den Coach. Wiesbaden: Springer; S. 245-157