

# »Sich auf die Bedürfnisse der Klienten einstellen und unternehmerisch wirken«

*SOZIALwirtschaft befragt, in Anlehnung an Marcel Prousts Fragebogen, Führungskräfte der Sozialwirtschaft nach ihren Erfahrungen und Meinungen, nach ihrem Arbeiten und Leben. In diesem Heft antwortet Klaus-Dieter Kottnik von der Diakonie Stetten bei Stuttgart.*

**SOZIALwirtschaft:** Was war Ihre Motivation, Führungskraft in der Sozialwirtschaft zu werden?

**Klaus-Dieter Kottnik:** Ich habe mich schon nach meiner Ausbildung als Vikar und Referent im Diakonischen Werk Württemberg intensiv mit den Einrichtungen der Diakonie beschäftigt und schon damals Interessen an einer diakonischen Führungsaufgabe entwickelt. Als Pfarrer konnte ich mehrjährige Führungserfahrung sammeln und mich durch Coaching in die Aufgaben einer Unternehmensführung einarbeiten.

**SOZIALwirtschaft:** Was ist für Sie Erfolg in der Sozialwirtschaft?

**Klaus-Dieter Kottnik:** Wenn Menschen, die unsere diakonischen Leistungen in Anspruch nehmen, diese schätzen und erleben, dass eine motivierte Mitarbeiterschaft ihre Bedürfnisse nach ganzheitlicher Unterstützung passgerecht erfüllen kann. Darüber hinaus muss deutlich werden, dass Mitarbeiterschaft und Leitung an einem Strang ziehen.

**SOZIALwirtschaft:** Welches Ereignis in Ihrem Leben hat Ihre berufliche Laufbahn am meisten beeinflusst?

**Klaus-Dieter Kottnik:** Die Begegnung mit charismatischen diakonischen Führungskräften zu Beginn meiner beruflichen Laufbahn und die Erfahrung, dass solche Persönlichkeiten meine unternehmerischen Fähigkeiten herausgefordert haben.

**SOZIALwirtschaft:** Welche Rolle spielten Zufall und Glück in Ihrer Karriere?

**Klaus-Dieter Kottnik:** Aus meiner Sicht gab es eine ganz Reihe von Fügungen in meinem Leben, die mir interessante Chancen ermöglichten, zugleich aber auch Aufgaben stellten, denen ich mich nicht entziehen konnte. Deshalb stehe ich heute in dem Geflecht von Verantwortungen, die ich aus Überzeugungen übernommen habe.

**SOZIALwirtschaft:** Haben Sie Vorbilder?



*Pfarrer Klaus-Dieter Kottnik (53) ist seit 1991 Vorstandsvorsitzender der Diakonie Stetten. Er ist zudem 1. Vorsitzender des Bundesverbandes evangelische Behindertenhilfe, Mitglied der Diakonischen Konferenz und des Diakonischen Rats des Diakonischen Werks der Evangelischen Kirche in Deutschland und Mitglied des Lenkungsausschusses am Zentrum Gesundheit, Rehabilitation, Pflege des Diakonischen Werks in Deutschland. Kottnik ist Verfasser von Fachartikeln und Vorträgen zur Fragen der Entwicklung der Behindertenhilfe, zu Fragen des diakonischen Profils, Diakonie und Theologie, Ethik. Die Diakonie Stetten ist die zweitgrößte Einrichtung der Behindertenhilfe in Deutschland, 156 Jahre alt, heute an über 25 Standorten in der Region Stuttgart mit Tochtergesellschaften und Beteiligungen in Bad Boll, Weimar, Kodersdorf, Herrnhut. Arbeitsfelder sind im Bereich der Behindertenhilfe, Rehabilitation, Bildung, Seniorendienste, Gesundheit und Ausbildung. Rund 2.500 Mitarbeiter sind für etwa 5.000 Klienten da. E-Mail Klaus-Dieter.Kottnik@diakonie-stetten.de*

**Klaus-Dieter Kottnik:** Mich haben immer Menschen fasziniert, die offen für neue Erfahrungen sind und die der Verantwortung, die sich ihnen stellt, nicht ausweichen.

**SOZIALwirtschaft:** Welche Ihrer Eigenschaften war beruflich besonders wichtig?

**Klaus-Dieter Kottnik:** Ich versuche, so zu leben und beruflich zu handeln, dass es gelingt, unterschiedliche Interessen zusammenzuführen. Immer muss das Ziel einer gemeinsamen Zukunftsentwicklung zum Wohl von Menschen im Auge sein, die unsere Dienste in Anspruch nehmen. Ich halte es für wichtig, glaubwürdig und berechenbar zu sein.

**SOZIALwirtschaft:** Welche waren eher hinderlich?

**Klaus-Dieter Kottnik:** Vielleicht bin ich bei dem Versuch zusammenzuführen, manchmal etwas zu geduldig. Ich habe gelernt, dass Konsequenz auch schmerzlich sein kann.

**SOZIALwirtschaft:** Was kennzeichnet Ihren Arbeitsstil?

**Klaus-Dieter Kottnik:** Kommunikation und das Anhören von Meinungen zur Entscheidungsfindung. Ich versuche, partnerschaftlich und uneitel zu sein und geradlinig Ziele zu verfolgen.

**SOZIALwirtschaft:** Was war Ihr bisher größter beruflicher Erfolg?

**Klaus-Dieter Kottnik:** Gemeinsam mit meinen Vorstandskollegen eine historisch gewachsene Anstalt zu einem modernen Dienstleistungsunternehmen auf der Grundlage eines profilierten evangelischen Leitbildes umgestaltet zu haben.

**SOZIALwirtschaft:** Was war Ihr größter Misserfolg?

**Klaus-Dieter Kottnik:** Ich glaube, ich war zu stark von der Vision von Fusionen fasziniert und habe zu wenig über niederschwellige Formen der Kooperation nachgedacht und sie erprobt.

**SOZIALwirtschaft:** Welche Eigenschaften schätzen Sie besonders an Ihren Mitarbeitern?

**Klaus-Dieter Kottnik:** Offenheit für Neues, Fleiß, fachliche Kompetenz, Unerschrockenheit, Erfolgsorientierung, Zuverlässigkeit und Glaubwürdigkeit.

**SOZIALwirtschaft:** Welches Verhalten von Mitarbeitern macht Ihnen am meisten Probleme?

**Klaus-Dieter Kottnik:** Zu geringe Eigeninitiative, Denken in Abgrenzung und nicht im Sinne von Kooperationen, Inkonsequenz und Lässigkeit.

**SOZIALwirtschaft:** Welche Eigenschaften sind bei Führungskräften in der Sozialwirtschaft besonders wertvoll, welche besonders hinderlich?

**Klaus-Dieter Kottnik:** Wertvoll sind schnelle Auffassungsgabe, die Befähigung, Problemlagen grundsätzlich zu erfassen, Kreativität für Lösungsfindung, Berechenbarkeit und große Kompetenz im Umgang mit Menschen. Hinderlich sind Inkonsequenz, Genügsamkeit, Blindheit für Potenziale in der Mitarbeiterschaft.

**SOZIALwirtschaft:** Haben Sie ein persönliches Motto für Ihr eigenes Führungskonzept?

**Klaus-Dieter Kottnik:** »Sei so gesinnt, wie Jesus Christus auch war« – im Respekt vor der Einzigartigkeit jedes Menschen Entwicklungen vorantreiben.

**SOZIALwirtschaft:** Welche strukturellen Probleme in der Sozialwirtschaft erschweren am meisten unternehmerischen Erfolg?

**Klaus-Dieter Kottnik:** Die Sozialwirtschaft ist ein äußerst reglementierter Markt, der freies Unternehmertum immer wieder an Grenzen stoßen lässt. Auch Innovationen sind nur in enger Abstimmung mit Leistungsträgern durchzuführen. Neue Ideen stoßen häufig auf wirtschaftliche Grenzen. Zwar ist Kundenorientierung gewollt und geboten, Wettbewerb bedeutet aber größtmögliche Leistung zum günstigsten Preis im Rahmen von strukturellen Vorgaben (z. B. Tarifrecht des öffentlichen Dienstes, steigende Sachkosten bei gedeckelten Einnahmen, vorgegebene Standards bei der Infrastruktur). Außerdem gibt es nur ein allmähliches Umdenken hin zu innovativen Veränderungen bei den von stark am Sicherheitsdenken und Beharrungsvermögen geprägten Mentalitäten bei vielen Beteiligten auf allen Ebenen.

**SOZIALwirtschaft:** Wie sehen Sie die Chancen und Perspektiven für Betriebe und Unternehmen in der Sozialwirtschaft?

**Klaus-Dieter Kottnik:** Es gibt unter Mitarbeitern die verbreitete Fähigkeit, sich auf die Bedürfnisse der Klienten einzustellen und unternehmerisch zu wirken. Daher glaube ich an die Zukunft der sozialen Unternehmen, vor allem auch der innovationsbereiten kirchlichen Unternehmen, die es geschafft haben, ihr Profil deutlich zu machen und sich den Veränderungen zu stellen. Durch die zunehmenden Bedarfe einerseits und die steigenden Kosten andererseits werden kreative Unternehmungen eine Zukunft haben, die ihre Spielräume für unternehmerisches Handeln erhalten und ausbauen. Dies bedeutet, dass die Reglementierungen und behördlichen Abhängigkeiten erheblich reduziert werden müssen. Wo dies geschieht, sehe ich gute Chancen für die Zukunft. Die kirchlichen Unternehmungen genießen darüber hinaus ein hohes Vertrauen in der Bevölkerung, das ein wichtiges Gut der Akzeptanz ihrer Dienste bedeutet und gepflegt werden muss. Nur wenn Innovation mehr für die Nutzer der Dienste bewirkt, wird das Vertrauen in die Arbeit der Unternehmen gestärkt.

**SOZIALwirtschaft:** Wie entspannen Sie sich?

**Klaus-Dieter Kottnik:** Durch das Zusammensein mit meiner Familie, Gespräche mit Freunden, das Sammeln neuer Eindrücke bei Naturerfahrungen und Reisen, beim Lesen und kulturellen Ereignissen.

**SOZIALwirtschaft:** Was werden Sie machen, wenn Sie nicht mehr Führungskraft sind?

**Klaus-Dieter Kottnik:** Mehr reisen und wahrscheinlich noch vertiefte weitergehende Studien betreiben in dem, was ich ursprünglich gelernt habe: Theologie und Religionsgeschichte. ♦

## Köpfe der Sozialwirtschaft

Den Fragebogen von SOZIALwirtschaft beantworteten bisher:

Dr. Gitta Trauernicht, Ministerin für Soziales, Gesundheit, Familie, Jugend und Senioren in Schleswig- Holstein  
SOZIALwirtschaft 1/2005



Günther Famulla, Vorsitzender des Vorstandes des Paritätischen Wohlfahrtsverbandes, Landesverband Niedersachsen e. V.  
SOZIALwirtschaft 2/2005

Franz J. Stoffer, Geschäftsführer der CBT Caritas-Betriebsführungs- und Trägergesellschaft mbH, Köln  
SOZIALwirtschaft 3/2005



Gabriele Sörgel, Sprecherin des Vorstandes der Stadtmission Nürnberg e. V.  
SOZIALwirtschaft 4/2005

Rainer Brückers, Bundesgeschäftsführer der Arbeiterwohlfahrt Bundesverband e. V.  
SOZIALwirtschaft 5/2005



Josef Seekircher, Leiter der Sozial- und Jugendbehörde der Stadt Karlsruhe  
SOZIALwirtschaft 1/2006

Thomas Dane, Mitglied des Vorstands des Diakonischen Werkes Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz  
SOZIALwirtschaft 2/2006



Das Jahresabonnement der Zeitschrift SOZIALwirtschaft kostet 87,- Euro. Der Kombi-Preis für die Zeitschrift SOZIALwirtschaft und den Informationsdienst SOZIALwirtschaft aktuell beträgt 149,- jährlich. Der Preis für ein Einzelheft von SOZIALwirtschaft beläuft sich auf 19,- Euro. Alle Preise zuzüglich Porto- und Versandkosten.

Nomos Verlagsgesellschaft, 76520 Baden-Baden, Telefon 07221 2104-39, Fax 07221 210443, E-Mail hohmann@nomos.de