



Wirksames Management für eine neue Zeit



VON STEFAN ZIEGLER

Dr. Stefan Ziegler ist Mitglied des Vorstandes der Diakonie Michaelshoven e. V. in Köln, einem Sozialunternehmen mit 2.000 Mitarbeitenden und einem Jahresumsatz von 100 Millionen Euro.

Internet <http://www.diakonie-michaelshoven.de>

SOZIALwirtschaft fragt regelmäßig Führungskräfte der Branche, welches Buch sie in ihrer sozialwirtschaftlichen Arbeit am meisten beeindruckt hat.

Als junger Manager aus der Versicherungswirtschaft führte mich mein beruflicher Weg im Jahre 2004 in die Diakonie Michaelshoven, einen mittelständischen diakonischen Träger in Köln mit vier Geschäftsfeldern und einer vergleichsweise jungen Tradition von damals gut 50 Jahren. Die unternehmerische Aufgabenstellung bestand darin, den Sprung vom traditionellen Diakonieverein zu einem modern aufgestellten Träger zu vollziehen – bei gleichzeitigem Fokus auf das christliche Proprium.

Nach den entsprechenden Veränderungen in Aufbau- und Ablauforganisation sowie der damit korrespondierenden Ausgründung von Gesellschaften stellte sich die Frage nach einer entsprechenden »Unterfütterung« durch Managementsysteme und Führungsethik. Zwar entsprach es auch in Michaelshoven der guten Tradition diakonischer Werke, Leitbildprozesse anzustoßen, um – neben dem klassischen protestantischen Rollenverständnis – Fragen wie etwa die nach der ethischen Bewertung von Markt und Wettbewerb, der Thematik des christlichen »Markenkerns« oder potenziellen Widersprüchen zwischen Theologie und Ökonomie zu klären. Gleichwohl fehlte noch eine entsprechende »Managementlehre«, um den operativen »Link« zu Alltagssituationen zu schaffen und gleichermaßen »Kompatibilität« zu einer christlichen Sozialethik herzustellen.

Durch den gezielten Hinweis einer Unternehmensberaterin stieß ich im Jahr 2006 dann auf einen Manage-

ment-Lehrer, der mir schon durch seine regelmäßigen Publikationen, den sogenannten »MOM -Lettern« bekannt war: Es handelte sich um Fredmund Malik, einen Unternehmensberater und Professor der Universität Sankt Gallen, der sich bereits zu vielen Themen des Managements den Ruf eines international anerkannten Fachmanns erworben hatte.

Malik hatte im Jahr 2006 sein Buch »Führen, Leisten, Leben« überarbeitet, erweitert und neu verlegt. In diesem Werk fasst er viele Erkenntnisse, die zwar nicht völlig neu, mir bis dahin jedoch in dieser Klarheit nicht bewusst waren, in einem praktischen Ratgeber so zusammen, dass für jeden – sei er Anfänger oder erfahrene Führungskraft – ein plausibles Gesamtkonzept entsteht, mit dem sich Management im wahrsten Sinne des Wortes »erlernen« lässt.

Für die Diakonie Michaelshoven erwies sich das Werk als Glücksfall. Es bildet mittlerweile die Basis für unsere unternehmensinternen Weiterbildungen zum Thema Führung und wird in Workshops, die alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durchlaufen müssen, wenn sie einmal Führungsverantwortung übernehmen wollen, diskutiert – durchaus auch kritisch und kontrovers.

Zudem entstand, neben dem Leitbild mit den typischen Elementen Auftrag, Wertesystematik und Claim ein Papier, das sich sehr stark an die »Grundsätze wirksamer Führung« der Malikschen Nomenklatur anlehnt. Ursprünglich zunächst als »Führungsgrundsätze« gedacht und als kleine beidseitig bedruckte Papiere in Plexiglasständern an alle Führungskräfte verteilt, haben diese – mittlerweile im Unternehmen als »Eiskarte« titulierten – Tischkarten Eingang in die tägliche

Ideenlieferant seit 15 Jahren – die sozialwirtschaftliche Managementtagung



Steuerung von Sozial- und Gesundheitsunternehmen

Herausgegeben von
Prof. Dr. Hans-Christoph Reiss
2010, 404 S., brosch., 69,- €
ISBN 978-3-8329-5896-1
(Edition Sozialwirtschaft, Bd. 29)

Führungspraxis gefunden. Sie bilden zudem den Kanon im Führungskräfte-Feedback, das ergänzend zum jährlichen Mitarbeitergespräch eingeführt wurde und die Führungskraft systematisch in den Dialog mit ihren Mitarbeitenden bringt.

Maliks »Führen, Leisten, Leben« – zwischenzeitlich auch als Hörbuch erschienen und sehr instruktiv – begleitet mich nach wie vor im Alltag und vermittelt immer wieder neue Impulse. ■

campus



Fredmund Malik: Führen, Leisten, Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit. Campus Verlag, Frankfurt am Main 2006. 400 Seiten. 24,90 Euro. ISBN 978-3-593-38231-9.

Gekürzte Hörbuchfassung: 222 Minuten Laufzeit. 24,90 Euro. ISBN 978-3-593-38312-5.

Sozial- und Gesundheitsunternehmen sind mit Steuerungsaspekten auf unterschiedlichen Ebenen befasst, die weit über die controllingorientierten Ansätze hinausgehen. Die Sozialwirtschaftliche Managementtagung bildet jährlich ein umfangreiches Spektrum der Steuerungsfacetten ab. Die Aktualität der Themen, verbunden mit den gebotenen Informationen, Konzepten und Methoden macht die Tagung seit 15 Jahren zu einem Erfolg, da die Teilnehmerinnen und Teilnehmer dort Handlungsanstöße für ihre betriebliche Praxis erhalten.

Der vorliegende Sammelband enthält eine Auswahl aktualisierter und ergänzter Vortragsthemen der bisherigen Tagungen. Die Referentinnen und Referenten haben rechtliche, politische und betriebswirtschaftliche Fragestellungen sowie strategische und operative Grundlagen branchenspezifisch aufgearbeitet.

Das Werk bietet eine Sammlung theoretisch-konzeptioneller Grundlagen – von empirischen Bestandsaufnahmen bis zu Entwicklungsständen und Implementierungsmöglichkeiten innovativer, neuer Ansätze in der Sozialwirtschaft. Praktiker verschiedenster Kompetenzen diskutieren und beschreiben Wege zur Steuerung durch das Management von Gesundheits- und Sozialunternehmen, einer der Zukunftsbranchen Europas.



Nomos

Bitte bestellen Sie im Buchhandel oder
versandkostenfrei unter ► www.nomos-shop.de