



## Werte, Personen, Systeme

**SOZIALWIRTSCHAFT fragt regelmäßig Experten der Branche, welches Buch sie in ihrer Arbeit am meisten beeinflusst hat.**

Wenn man bei dem Systemtheoretiker Niklas Luhmann studiert hat, dann hat man gelernt, gegenüber vorschnellen Aussagen über die Bedeutung von Werten und Personen für Systeme skeptisch zu sein – auch in der Sozialwirtschaft. Die Systemtheorie lehrt: Je komplexer Systeme werden, desto mehr verstärkt sich die Eigendynamik der Systemabläufe und Strukturen. Komplexe Systeme zeichnen sich gerade dadurch aus, dass sie sich gegenüber dem direkten Einfluss der mit dem System befassten Personen möglichst stark abgrenzen. Dass für ihre komplizierten inneren Abläufe dann ausgerechnet ideelle Werte eine besondere Bedeutung haben sollen, ist jedenfalls in der harten systemtheoretischen Lesart Luhmanns durchaus fragwürdig.

So unpopulär und wenig plausibel diese Thesen für die christliche Diakonie erscheinen mögen – in der Leitungspraxis gewinnt man immer wieder den Eindruck, dass sie doch eine gewisse Relevanz besitzen. Es wäre als diakonische Leitung naiv, die Resistenz der etablierten Systemabläufe gegenüber den Ideen der Führungskräfte zu unterschätzen. Gerade große und komplexe diakonische Einrichtungen haben es darüber hinaus immer wieder gut verstanden, die individuellen Bedarfe der von ihnen unterstützten Menschen eher auszublenken. Auch die christliche Wertorientierung hat dagegen oft nicht viel ausrichten können. Das gilt nicht nur für die Vergangenheit, sondern an manchen Stellen bis heute.

Ich finde es deshalb wohlthuend, dass sich mit dem »Neuen St. Galler Management-Modell« von Johannes Rüegg-Stürm eine Managementtheorie entwickelt hat, die – durchaus auch im Anschluss an Luhmann – die harte systemtheoretische Lesart von Unternehmensprozessen aufnimmt und sie mit der Bedeutung von Werten und Personen für das Unternehmen in Einklang zu bringen versucht. Die St. Galler Managementschule genießt ja internatio-

nal hohe Anerkennung. Dort wurden in den letzten Jahrzehnten verschiedene Modelle sukzessiv entwickelt, die sich der Bedeutung der Werte für das verantwortliche Wirtschaften und Leiten in Unternehmen verpflichtet wissen. Das gut überschaubare Buch von Rüegg-Stürm stellt eine interessante aktuelle Prägung dieses Modells dar.

Im Vergleich zum ersten, vor vierzig Jahren entwickelten St. Galler Modell von Hans Ulrich und Walter Krieg sieht Rüegg-Stürm eine wesentliche Veränderung vor allem in der steigenden unternehmerischen Bedeutung der Normen und Werte und der verschiedenen »Anspruchsgruppen« (stakeholder) – das sind neben relevanten Organisationen und Institutionen eben auch Menschen. Deshalb ist es für ihn wichtig, unter starker Berücksichtigung des Faktors Zeit die Prozesse konsequent auf die verschiedenen Anspruchsgruppen auszurichten und dabei stets die Begrenztheit der Ressourcen im Blick zu haben.

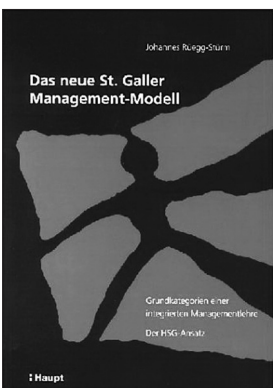
Für mich als Leitung bietet das in dem Buch entfaltete Modell eine gute Orientierung, um die Bedeutung der Werte und der Anspruchsgruppen für das eigene diakonische Unternehmen im Blick zu behalten – und zwar in strategischer, struktureller und kultureller Hinsicht. In dem von mir mit geleiteten Unternehmen haben wir die Bedeutung des Wertes der »Teilhabe in jedem Lebensalter« besonders für unsere wichtigste »Anspruchsgruppe«, die von uns unterstützten Menschen mit Behinderungen, entdeckt. Wir versuchen, alle Prozesse konsequent nach diesem leiten den Wert auszurichten und dadurch die immer knappen Ressourcen sinnvoll zu sortieren.

Insofern finde ich das Buch von Johannes Rüegg-Stürm für meine leitende Tätigkeit sehr hilfreich. Es zeigt mir, dass die Orientierung an Werten und Personen – auch wenn das in weiten Teilen der Wirtschaft anders gesehen werden mag – nicht einfach nur naiv ist, sondern guter und moderner Managementtheorie entspricht. ■



### VON DIERRK STARNITZKE

Pfarrer Prof. Dr. Dierrk Starnitzke (51) ist Vorstandssprecher der Diakonischen Stiftung Wittekindshof in Bad Oeynhausen mit ca. 3.000 Mitarbeitenden und knapp 1.200 Werkstattbeschäftigten. Er lehrt außerdem am Institut für Diakoniewissenschaft und Diakonienmanagement der Kirchlichen Hochschule Wuppertal-Bethel.



Johannes Rüegg-Stürm: Das neue St. Galler Management-Modell. Grundkategorien einer integrierten Managementlehre. 2. Auflage. Verlag Haupt, Bern 2003, 103 Seiten. 29,90 Euro. ISBN 978-3-258-06629-5.