



Wertorientierte Führung

„In der Gegenwart liegt das Geheimnis,
wenn Du der Gegenwart Beachtung schenkst,
dann kannst Du sie verbessern,
und wenn Du sie verbessert hast,
dann wird das Nachfolgende auch besser sein.“

Paulo Coelho, *Der Alchimist*

Gerade als katholischer Träger von Krankenhäusern, Altenhilfeeinrichtungen und stationären Hospizen beschäftigen wir uns tagtäglich mit dem Spannungsfeld zwischen ökonomischem Handeln und ethischen Normen.

Wir versuchen unter den Existenzbedingungen eines freien Unternehmens unserer Trägerziele, die unsere Werthaltung beschreiben, zu realisieren. Diese Spannung halten wir deshalb aus, weil wir eine starke Vision und eine mutmachende Perspektive haben.

Wie können wir nun in der Führung und Ausgestaltung unserer Betriebe der spezifisch ethischen Verantwortung gerecht werden? Ethik ist vorwiegend im Feld von Konflikten und deren Regulierung gefragt und ist, um mit den Worten von Professor Erny Gillen zu sprechen, die Beschäftigung mit einem sittlich moralischen Konsens, „was ist richtig, was ist falsch, was ist gut, was ist böse“.

Besonders in Krankenhäusern, in denen schnell und zuverlässig entschieden werden muss, aber auch in anderen Unternehmensbereichen bleibt wenig Zeit, das tägliche Handeln in breitem Diskurs auf seine ethische Vertretbarkeit abzuklopfen. Daher ist es erforderlich, in pragmatischer Weise Standards für die ständig wiederkehrenden Routinen festzulegen, an denen sich die Entscheider orientieren können. Damit können etwa 90 Prozent der Entscheidungsprozesse geregelt werden. Dort wo allerdings Grenzfragen behandelt werden müssen, ist der aktuelle breite Diskurs aller am Prozess Beteiligten erforderlich. Das eine vom anderen zu unterscheiden und entsprechende Handlungsabläufe zu gewährleisten, ist Sache der Unternehmensleitung. Dabei entsteht zwischen Ethik und Management kein Spannungsfeld, insofern beide dem Handeln verpflichtet sind. Das Problem ist nur, schnell und zuverlässig die richtige Entscheidung zu treffen. Daher muss der Diskurs hierüber bewusst und entscheidungsorientiert geführt werden. Was also ist zu tun? Wir benötigen geeignete Rahmenbedingungen und Maßnahmen. Dazu gehören unter anderem ein klares Leitbild, ein sich daraus ableitendes Zielsystem und die Führungspersönlichkeiten, die es umsetzen können.

Leitbild

Dabei haben wir es in Einrichtungen des Gesundheitswesens leichter als andere Unternehmen. Der Dienst am kranken und/oder alten Menschen ist in sich sinnvoll, ob mit oder ohne religiöser Grundüberzeugung. Die Entwicklung einer Unternehmenskultur muss diese gemeinsame und doch für jeden einzelnen Mitarbeiter in der täglichen Arbeit erlebte Basis nutzen, um darauf aufbauend eine Atmosphäre im Unternehmen schaffen, die geprägt ist von gegenseitigem Vertrauen, Dialogbereitschaft und einer breiten Beteiligung der Mitarbeiter an der Unternehmensgestaltung. Dies bedeutet vor allem, Betroffene zu Beteiligten zu machen. Dieser Weg ist mühevoll und mitunter auch langwierig, ermöglicht aber den Einstieg in eine Fehlerkultur, die die Organisation zu ihrer eigenen Optimierung benötigt. Transparenz der Entscheidungsprozesse ist die Voraussetzung, um Fehlentwicklungen analysieren und vermeiden zu können. Dies alles sind Kennzeichen einer lernenden Organisation, die wiederum in ein tragfähiges Unternehmensleitbild einfließen müssen.

Zielsystem

Ein gut formuliertes Leitbild ist nur so gut wie die operativen und vor allem messbaren Ziele, die sich daraus ableiten lassen. In einem gesamtgesellschaftlichen Umbruchprozess, wie wir ihn gegenwärtig erleben, auch in

den konkreten Fragen der ethischen Orientierung im Krankenhaus, sind klare Ziellinien nötig für eine Vision mit Bodenhaftung. In diesem Zielsystem muss der Trägerauftrag in Bezug auf das Was (Leistungsprogramm) und das Wie (Leistungsgestaltung) unserer unverzichtbaren Werthaltung und wenn es sich um ein kirchliches oder anders religiös geprägtes Unternehmen handelt, die spirituelle Fundierung und Prägung in allen Qualitätsaspekten der Dienste integriert werden. Dies ermöglicht wertorientierte Führung und damit auch die Entwicklung von Anreizsystemen, die sich an diesen Zielen orientieren.

Führungspersönlichkeiten

Nach Sebastians Hakelmachers Theorie „Vom Teenager zum Manager“ lassen sich Unternehmensangehörige unterteilen in Fachleute, Manager und Topmanager: „Der Fachmann denkt nicht, er weiß. Der Manager denkt, aber er weiß nichts. Der Topmanager erspart sich das Denken und weiß nichts, er hat aber unternehmerisches Gespür.“ Die Realität ist, dass wir zu viele Fachleute zu Topmanagern gemacht haben. Was wir brauchen, sind aber tatkräftige, nachdenkliche, wertorientierte Führungspersönlichkeiten, die über Einfühlungs- und Wahrnehmungsvermögen und eine umfassende Persönlichkeitsbildung verfügen, um zu richtigen, im Sinne sittlicher Grundhaltung verantworteten Urteilen und Entscheidungen zu kommen. Daher müssen sich alle Unternehmen um eine zu ihrem Zielsystem passende Personalentwicklung bemühen.

Es gibt keine abstrakte Ethik, sondern immer nur die, die von Menschen bedacht und gelebt wird. Darin liegt auch die besondere Verantwortung der Unternehmensführung und ihrer Führungskräfte.

*Karl Ferdinand von Thurn und Taxis
Vorsitzender der Geschäftsführung
der MTG Malteser Trägergesellschaft gGmbH*

Link-Tipps zum Thema „Führungsethik“

<http://dsw.uni-marburg.de/>

Der „Deutsche Server Wirtschaftsethik“ ist eine sehr umfangreiche Dienstleistung des Instituts für Wirtschafts- und Sozialethik der Philipps-Universität Marburg. Unter anderem mit Institutionenverzeichnis, Suchmaschine und vielen Literaturtipps rund ums Thema Wirtschaftsethik.

<http://www.wcge.org/>

Das hochkarätig besetzte „Wittenberg-Center für globale Ethik“ untersucht, diskutiert und verbreitet u.a. die ethischen Grundlagen unserer Weltgesellschaft in der Hoffnung, eine bessere Welt für unsere Kinder, unsere Nachbarn, aber auch für uns selbst zu schaffen. Interessante Veranstaltungshinweise zum Thema Wirtschaftsethik!

<http://www.shrm.org/ethics/>

Für Europäer sehr interessant ist der Umgang der Amerikanischen Personalmanager mit Ethik und Moral. Unter dieser www-Adresse können Sie den Ehrenkodex der Standesvereinigung der amerikanischen Personalmanager nachlesen.

Literatur-Tipps zum Thema „Führungsethik“

Baldur Kirchner

Benedikt für Manager. Die geistigen Grundlagen des Führens.

Das Buch regt den Leser an zum Nachdenken über seine eigene Wesenstiefe, seine Haltung dem Leben gegenüber und seinen persönlichen Lebensstil. Es bietet vielfältige Anregungen für eine wirklich glaubwürdige und überzeugende Führungskultur.

Wer sich vom Autor persönlich Anregungen für seine Führungstätigkeit und Lebensfragen mitgeben lassen will, den verweisen wir auf dessen www-Seiten: <http://www.rhetorik.org/>

Gabler Verlag (1999), 215 Seiten, EUR 37,84; ISBN: 3-409-19194-1

Bettina Palazzo

Interkulturelle Unternehmensethik. Deutsche und amerikanische Modelle im Vergleich.

In dieser Dissertation werden die unternehmensethischen Debatten sowie die zugrunde liegenden kulturellen Hintergrundannahmen in beiden Ländern analysiert und ihre konkrete Umsetzung in die unternehmerische Praxis untersucht.

Deutscher Universitäts-Verlag (2000), 287 Seiten, EUR 60,33; ISBN: 3-824-46910-3

update 01 > consulting & coaching

▪ **Kann Führung durch e-learning verbessert werden?**

Seit mehreren Jahren bereits beschäftigen wir uns mit den Möglichkeiten (und Grenzen) der Managemententwicklung durch elektronische Medien. Unserer anfänglichen Euphorie und späteren Skepsis ist inzwischen eine nüchterne Einschätzung gefolgt. Während technische Skills oft recht gut vermittelt werden können, genügte keines der von uns getesteten Programme im Verhaltensbereich unseren Qualitätsanforderungen. Einen eigenen Versuch starten wir nun in Kooperation mit dem Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft bbw und der Quelle AG: in einem neuartigen Setting soll Führungskräften die Möglichkeit gegeben werden, ihre eigenen Routinen und Handlungsmuster zu überprüfen – und bei Bedarf bessere Alternativen zu erproben

Externe Moderatoren effizienter als interne

Nach der Analyse von mehr als 200 moderierten Arbeitsgruppentreffen kam eine Studie der Berliner Humboldt-Universität zu folgendem Ergebnis: Externe Moderatoren gehen stärker methodisch vor, verwenden häufiger Techniken zur Diskussionssteuerung bzw. Moderation, haben ein besseres Zeitmanagement und sie verstehen es besser, die Teilnehmer zur Beteiligung an Diskussionen zu bewegen und in Konfliktsituationen zu vermitteln. Kurzum: Sie arbeiten effizienter als interne Moderatoren!

Infos: artop-Institut an der Humboldt-Universität zu Berlin, Christburger Straße 4, 10405 Berlin

▪ **RAFAEL-Methode beim Coaching weit verbreitet**

Ein Online-Dienst wies kürzlich darauf hin, Christopher Rauen in seinem Buch „Coaching“ (1999) und auch von Schlippe/Schweitzer in ihrem „Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung“ (1996): Die RAFAEL-Methode zum Coaching von Mitarbeitern, Anfang der 90er Jahre von Eberhard Hauser (nach der Geburt seines Sohnes Lukas Rafael) entwickelt und seitdem vielfach in der Praxis erprobt und bewährt. Einige Deformationen und Verkürzungen hat das Modell seit seiner Erstveröffentlichung im Januar 1991 (in: Rosenstiel/Regnet/Domsch: Führung von Mitarbeitern) jedoch erleiden müssen – wer sich für die Originalbeschreibung der RAFAEL-Methode interessiert, kann diese gerne kostenlos über unser Augsburgs Büro anfordern

▪ **Mitglied im BDU**

seit März 2001 sind wir Mitglied im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU. Der BDU wurde 1954 als Wirtschafts- und Berufsverband der Managementberater gegründet und ist sicher die angesehenste Beratervereinigung im deutschsprachigen Raum. Aufnahme und Mitgliedschaft im BDU sind an sehr strenge Vorgaben geknüpft, die den Qualitätsstandard der Mitgliedsunternehmen sicherstellen sollen. Der BDU verleiht außerdem als einzige Institution in Deutschland den international anerkannten Titel CMC (Certified Management Consultant) – ein wichtiger Beitrag zur höheren Transparenz im Beratungsmarkt. www.bdu.de

▪ **Ausbildung zum/zur Systemischen Berater/in**

Auch im kommenden Jahr bieten wir wieder unsere berufsbegleitende Ausbildung „Systemische Beratung in Veränderungsprozessen“ an. Die 15-monatige Seminarreihe richtet sich an Berater/innen mit Praxiserfahrung aus allen Bereichen, die sich mit der Denkweise und den Möglichkeiten des Systemischen Ansatzes auseinandersetzen wollen. Ausführliche Beschreibung auf Anfrage über unser Augsburgs Büro.

update 01 > *literatur & links*

Literatur-Tipps

Peter Felixberger

Networking im Beruf

Jobbörsen, Stellenportale, Karrierenetze

"Networking" heißt das neue Zauberwort: Wissen, wen man kennen sollte, aktiv Kontakte schmieden, in Verbindung bleiben. Das Internet bietet dafür neue Möglichkeiten: mit Jobbörsen, Stellenportalen und Karrierenetzen. Wie sie entstehen und funktionieren, wann man von ihnen profitiert und wie man seine Jobperspektiven verbessert.

Besonders interessant: der ansprechend gestaltete Überblick über die wichtigsten deutschsprachigen Jobbörsen und Netzwerke, zusammengestellt von unserem jungen Kollegen Micha Pawlitzki, der auch die Konzeption dieses Newsletters erarbeitet hat.

Hanser Verlag (2001), 220 Seiten,
EUR 20,35; ISBN: 3-446-21740-1

Georg Schreyögg (Hrsg.)

Funktionswandel im Management: Wege jenseits der Ordnung.

Drittes Berliner Kolloquium der Gottlieb Daimler- und Karl Benz-Stiftung.

Das traditionelle Ideal für die Steuerung von Unternehmen ist rationale Ordnung mit klarer Zielsteuerung und umfassender Kontrollmöglichkeit. Eine genauere Beobachtung des Unternehmensalltags zeigt ein ganz anderes Bild: Unternehmen sehen sich mit unvereinbaren Ansprüchen konfrontiert, für die es keine eindeutige Lösung gibt, wie z. B. Innovation vs. Effizienz, Globalisierung vs. Regionalisierung. An der Tagesordnung sind ständig steigende Komplexität, Dilemmata und Paradoxien, statt der immer wieder beschworenen Klarheit und Eindeutigkeit.

Die Artikel in diesem Buch (z.B. „Steuerung durch Netzwerke“, „Wissensmanagement“, „Management von Dilemmata“) sind von renommierten Autoren wie z.B. Jörg Sydow, G. Schreyögg oder O. Neuberger verfasst und leisten wertvolle Beiträge für interessierte Führungskräfte.

Verlag Duncker & Humblot (2000), 221 Seiten,
EUR 50,11; ISBN: 3-428-09984-2

update 01 > literatur & links

Link-Tipps: HR-Portale und Netzwerke

HR-Portale sprießen zur Zeit wie Pilze aus dem Internetboden. Diese Portale vereinigen alle HR-Themen, die für die Führungskräfte und Mitarbeiter von Bedeutung sind: HR-Prozesse, Beschaffung, Reisevorbereitungen, Spesenabrechnungen, Personalentwicklung etc. Zentrale Idee solcher HR-Portale ist, HR-Spezialisten über das Internet auf kompakte Art und Weise Zugang zu allen relevanten Arbeitsbereichen zu verschaffen und ihnen dadurch die Arbeit zu vereinfachen.

<http://www.hrblue.com>

Heike Gorges, eine unserer ehemaligen Kolleginnen bei Digital Equipment, hat mit der HRblue AG eine sog. Personal-Community gegründet, in der sich erfahrene HR-Kollegen und Experten wie auch der HR Nachwuchs treffen; der Einzelne profitiert von der Kompetenz eines starken Netzwerks. Besonders interessant für Ihre Führungskräftenachwuchs-Rekrutierung: HRblue hat mit den Personal-Lehrstühlen in Saarbrücken (Prof. C. Scholz) und Augsburg (Prof. O. Neuberger) Kooperationen abgeschlossen, dass die jeweils besten Schwerpunktstudenten kostenlose Zugänge zu HRblue erhalten und somit Mitglieder in dem Netzwerk werden.

<http://www.manager-lounge.com>

Die manager-lounge AG ist das derzeit wohl exklusivste Netzwerk in Deutschland mit dem Charakter eines modernen Business-Clubs. Angesprochen sind nur Führungskräfte aus dem mittleren und gehobenen Management mit einem Mindesteinkommen von 150.000 DM. Interessant: Hier sind die www-Seiten mit Musik untermalt!

<http://www.changex.de>

ChangeX bezeichnet sich selbst als „online-community für den Wandel in Wirtschaft und Gesellschaft“. Hier finden Sie hintergründige Artikel, Berichte und Bücher von Journalisten und Redakteuren, die über neue Ideen, Projekte und Ziele aus den Brennpunkten des Wandels in Wirtschaft und Gesellschaft schreiben. Schwerpunkte sind die New Economy, Wissensgesellschaft, Ökonomie, Mobilität sowie Arbeit & Leben. Kompakte Seiten engagierter Publizisten!