



Alexis Fritz | Georg Hofmeister (Hg.)

# Attraktiver Arbeitsplatz Caritas

Eine Unternehmenskultur, die hält, was sie verspricht

LAMBERTUS

Alexis Fritz, Georg Hofmeister (Hg.)

Attraktiver Arbeitsplatz Caritas  
Eine Unternehmenskultur, die hält was sie verspricht

LAMBERTUS



Alexis Fritz, Georg Hofmeister (Hg.)

## **Attraktiver Arbeitsplatz Caritas**

**Eine Unternehmenskultur, die hält was sie verspricht**

**L**AMBERTUS

**Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

**Alle Rechte vorbehalten**

© 2017, Lambertus-Verlag, Freiburg im Breisgau

**Umschlag:** Nathalie Kupfermann, Bollschweil

**Herstellung:** Franz X. Stückle, Druck und Verlag Ettenheim

ISBN: 978-3-7841-2918-1

ISBN ebook: 978-3-7841-2919-8

# Inhalt

<b>Vorwort .....</b>	<b>7</b>
<i>Alexis Fritz, Georg Hofmeister</i>	
<b>1 Grundlegendes .....</b>	<b>9</b>
Arbeitswelt im Wandel. Herausforderungen an Führung, Personalpolitik und Unternehmenskultur .....	9
<i>Martin Spilker</i>	
Was macht eine Unternehmenskultur christlich? Einige moraltheologische Erkundungen.....	21
<i>Andreas Lob-Hüdepohl</i>	
<b>2 Antworten auf Herausforderungen im Personalbereich .....</b>	<b>39</b>
Die heimlichen Revolutionäre - wie die Generation Y unsere Welt verändert .....	39
<i>Erik Albrecht</i>	
Attraktiver Arbeitsplatz Caritas - Erwartungen von Mitarbeitenden an die Caritas .....	51
<i>Bernhard Slatosch</i>	
Erwartungen von Führungskräften der Caritas an ihre Mitarbeitenden .....	59
<i>Regina Hertlein</i>	
Diversity Management – zum Umgang mit unterschiedlichsten Mitarbeitern .....	70
<i>Rudolf Kast</i>	
Lebensphasenorientierte Personalpolitik im Spannungsfeld von Unternehmens- und Mitarbeiterinteressen .....	78
<i>Andrea Hammermann</i>	
Mitarbeitende 4.0? Auswirkungen der Digitalisierung auf die Caritas .....	88
<i>Jörg Kaiser</i>	

Der demografische Wandel und die Fachkräftesicherung .....	99
<i>Gabriele Göhring</i>	
Strukturiert den Wandel wagen: Wege zu einer geschlechtergerechten Organisationskultur in der Caritas .....	113
<i>Anne Gomer</i>	
Alternative Arbeitszeitmodelle als Chance für geschlechtersensible Personalentwicklung .....	123
<i>Nicole Rapp</i>	
Von der Zukunft her führen: Eine Einführung in die „Theorie U“ von Otto Scharmer .....	128
<i>Erika Lüthi, Gabriele Ruck</i>	
<b>3 Ausblick .....</b>	<b>141</b>
Caritasunternehmen: Viele Chancen und große Herausforderungen .....	141
<i>Hans Jörg Millies</i>	
<b>Autorenverzeichnis .....</b>	<b>149</b>

# Vorwort

Vom Gewinnen und Binden geeigneter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hängen die Qualität und die Wettbewerbsfähigkeit der Dienstleistungen der Caritas ab. Ausreichend qualifiziertes und motiviertes Personal ist eine wesentliche Voraussetzung, um die Einrichtungen der Caritas und die Qualität der Angebote aufrechterhalten zu können.

Aber schon jetzt ist es für einige Caritas-Unternehmen schwierig, fachlich kompetente Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu finden, die zu ihnen passen. Gesellschaftliche Prozesse wie der demografische Wandel, der Fachkräftemangel und die gleichzeitige Zunahme der Nachfrage nach Dienstleistungen wie beispielsweise in der Pflege, verstärken diese Herausforderung.

Aber nicht nur die sozialen Rahmenbedingungen ändern sich derzeit, sondern auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst. Die Menschen der jungen Generationen sind selbstbewusst und haben hohe Erwartungen und Ansprüche an die Personalpolitik und Unternehmenskultur ihres Dienstgebers. Sie fordern ein wertschätzendes Arbeitsklima, den Erhalt der Work-Life-Balance, Sensibilität im Umgang mit unterschiedlichen Mitarbeitenden und eine lebensphasenorientierte Personalpolitik.

Wie kann die Caritas auf diese Herausforderungen reagieren? Wie können notwendige Veränderungsprozesse in der Unternehmenskultur gelingen? Was bedarf es, um die Attraktivität der Caritas als Arbeitgeber zu erhöhen? Welches sind wegweisende Modelle für die Zukunft? Erste Reflexionen und Antworten auf diese Fragen erfolgten auf dem Symposium „Attraktiver Arbeitsplatz Caritas! – Eine Unternehmenskultur die hält, was sie verspricht“. Der vorliegende Band basiert auf diesem Symposium, welches im Herbst 2015 in Freiburg von der



---

Akademie der Versicherer im Raum der Kirchen in Zusammenarbeit mit dem Deutschen Caritasverband e.V. veranstaltet wurde.

Der Aufsatzband dokumentiert die einzelnen Beiträge auf dem Symposium, die durch weitere ausgewählte Aufsätze zum Thema ergänzt wurden. Im ersten Teil wird ein Bild von den Veränderungsprozessen in der Arbeitswelt gezeichnet und die Konsequenzen für die Personalpolitik, Führungs- und Unternehmenskultur aufgezeigt. In diesem Kontext erfolgt auch eine Standortbestimmung für die Ausgestaltung einer christlichen Unternehmenskultur. Im zweiten Teil werden anhand von verschiedenen praxisorientierten Themen Schlussfolgerungen für die Caritas gezogen und Modelle vorgestellt, um die Attraktivität der Caritas als Arbeitgeber auch in Zukunft erhalten und erfüllen zu können. Im dritten Teil erfolgt ein Ausblick darauf, wie der Caritas-Bundesverband diesen Herausforderungen auf verbandspolitischer Ebene begegnen kann.

Es war ein Anliegen der Herausgeber, die Thematik gleichzeitig in der Perspektive von Wissenschaft und konkreter Praxis vor Ort zu reflektieren und dabei sowohl interne Stimmen aus der Caritas als auch externe Perspektiven zu Wort kommen zu lassen. Dass dies gelungen ist, dafür danken wir allen Autorinnen und Autoren sehr herzlich. Ihre Bereitschaft, für die Drucklegung die Beiträge zur Verfügung zu stellen bzw. zu überarbeiten, ist nicht selbstverständlich. Volker Thorn danken wir für das Korrekturlesen und die Koordination bei der Erstellung des Bandes und dem Lambertus Verlag dafür, dass er sich bereit erklärt hat, dieses Buch in sein Programm aufzunehmen und die Erstellung zu betreuen.

Wir wünschen uns ausgehend von diesem Band weiterführende Reflexionen und Kommunikationsprozesse in den Einrichtungen der Caritas über eine Unternehmenskultur die hält, was sie verspricht. Die Aufsätze mögen den Leserinnen und Lesern erkenntnisreiche und interessante Einblicke geben sowie neue Anregungen für ihre Arbeit *in* und *für* die Caritas.

Kassel/Freiburg im Herbst 2016

Dr. Georg Hofmeister  
Die Akademie der Versicherer  
im Raum der Kirchen

PD Dr. Alexis Fritz  
Deutscher Caritasverband e.V.

# 1 Grundlegendes

---

## **Arbeitswelt im Wandel. Herausforderungen an Führung, Personalpolitik und Unternehmenskultur**

*Martin Spilker*

„Die Digitalisierung ist wie das Jüngste Gericht! Alle Branchen und Organisationen werden irgendwann vor dieses Tor treten müssen und gefragt werden: Was habt ihr in den letzten Jahrzehnten für eure Kunden Nutzbringendes gestiftet? Welche Dienstleistungen oder Produkte wurden effizient erbracht?“ So provokativ, aber richtungweisend formulierte es einmal der renommierte Trainer Heiko Roehl im Rahmen der Executive Training „Zukunftsfähige Führung“<sup>1</sup> des Kompetenzzentrums.

### **Herausforderung an die Führung von Morgen**

Neben den Auswirkungen der Globalisierung polarisiert wohl kaum ein Thema so sehr die Meinungen von Entscheidungsträgern in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft wie die Frage nach den Folgen der Digitalisierung auf Lebens- und Arbeitsperspektiven der Menschen. Die Bilder reichen von menschenleeren Organisationen mit monotonen Tätigkeiten über durch Roboter übernommene Arbeitsprozesse bis zu Szenarien einer bunten, durch Innovationen getriebenen Konsum- und Arbeitswelt.

Unabhängig von den Meinungen zum Ausmaß der technologischen Entwicklungen: Die Digitalisierung in Wirtschaft und Gesellschaft ist längst Realität – man

---

<sup>1</sup> Vgl. hierzu auch: Gebhardt/Hofmann/Roehl, Zukunftsfähige Führung.

befindet sich durch den technologischen Wandel bereits mitten in einer Zeitenwende! Lange Zeit konzentrierte sich die Debatte rein auf Unternehmen und damit die Transformation von Geschäftsmodellen, die Vermeidung des Niedergangs von Kultmarken, wie zum Beispiel KODAK, oder den Aufstieg von Start-Ups zu Weltmarktführern.

Während viele Branchen, wie zum Beispiel das Taxigewerbe, die Automobil- oder Medienbranche, sich bereits vor diesem Tor bzw. im Transformationsprozess befinden, erreicht der Prozess in Kürze sicherlich auch karitativ-soziale Einrichtungen. Dabei können bzw. werden zwei unterschiedliche mentale Modelle aufeinanderprallen:<sup>2</sup> Auf der einen Seite eine von hoher Transparenz getriebene und dadurch auf Effizienz getrimmte digitale Welt, auf der anderen Seite auf nachhaltige, soziale Verantwortung ausgerichtete Organisationen wie die Caritas mit einem auf den Menschen ausgerichtetes Weltbild.

Damit könnte sich besonders für sozial-karitative Einrichtungen, für die dort beschäftigten Menschen wie auch für die zu betreuenden Kunden ein Clash of Cultures ergeben. Was, wenn sich zukünftig eine Gruppe von Personen in der Suchthilfe zusammen findet, weil sie über eigene Plattformen schneller, besser, effizienter und kundennäher Dienstleitungen steuern kann? Was, wenn Beteiligte in der Jugendarbeit beginnen, sich über Social Media selbst zu steuern? Was, wenn der Pflegedient zunehmend auf Roboter zurückgreifen soll, weil die Träger dadurch Einsparpotenzial sehen? Was, wenn die guten wie schlechten Leistungen von Mitarbeitern transparenter werden?

Plattformen sind die Märkte der Zukunft – Geschwindigkeit wird für viele Organisationen zum 4. Produktionsfaktor. Einmal einen Trend zu verpassen, kann einen Geschäftsbereich ruinieren und dazu zwingen, dem aufstrebenden Start-up das Feld zu überlassen. Besonders zu fürchten sind hierbei bürokratische Hemmnisse, die oftmals Innovationen und Leistung ausbremsen.

Gerade für Organisationen wie die Caritas in ihrem weitverzweigten Dienstleistungsportfolio stellen sich damit einfache, aber existentielle Fragen, auf die die Führung bereits heute Antworten finden muss:

Was ist die Daseinsberechtigung einer Caritas in Zeiten der Digitalisierung?

- Was sind unsere Unique Selling Proposition (USP) und was ist unser Kernprodukt?
- Was macht die Caritas anders oder besser als ihre neue digitale Konkurrenz?
- Welche Dienstleistungen kann die Caritas aufgrund ihrer Werte exklusiv anbieten?
- Welche Führungsprinzipien stellen zukünftig Kreativität und Motivation sicher?

---

<sup>2</sup> Vgl. Morozov, Smarte neue Welt sowie Schmidt, Wie Google tickt.

## Führung in einer grenzenlosen Arbeitswelt

Neben der Debatte um die Folgen von Transparenz und Effizienz auf die Geschäftsmodelle sowie von Optimierungen einzelner Arbeits-, Produktions-, Kooperations- und Kommunikationsprozessen rückt nun aber zunehmend eine neue Herausforderung für Führungskräfte in den Vordergrund: Viele Organisationen stehen auch in Bezug auf die Gestaltung ihrer Organisationsstrukturen und Führungskulturen vor einem Paradigmenwechsel. Über die Optimierung von Wertschöpfungsketten hinaus wird es für Führungskräfte immer wichtiger, sich auf die Arbeitswelt von morgen einzulassen und zukunftsfähige Führungsstrukturen zu etablieren.

Viele Mitarbeiter haben in der Zwischenzeit ein neues Selbstbewusstsein entwickelt und fordern immer offensiver Transparenz und Teilhabe ein. Welche Vorstellungen haben aber Mitarbeiter von ihrem Arbeitsplatz in einer zunehmend grenzenlosen Arbeitswelt? Wie können Führungskräfte dem Anspruch an Partizipation und Transparenz gerecht werden? Wie müssen Organisationen Beförderung- und Anreizmodelle an die neuen Rahmenbedingungen anpassen? Wie können Organisationen abseits von Hierarchien und Statusdenken Innovation und Geschwindigkeit als wichtige Wettbewerbsfaktoren fördern?

Das Angebot moderner Arbeitsformen wird für die Arbeitgeberattraktivität, die Motivation und Kreativität aber auch die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen immer wichtiger. Welche Anforderungen und Verantwortlichkeiten stellen moderne Arbeitsformen an die Führung aber auch an die Mitarbeiter? Eine aktuelle Studie der Fraunhofer-Gesellschaft und Bertelsmann Stiftung<sup>3</sup> verweist auf die Vorteile moderner Arbeitsmöglichkeiten, wie zum Beispiel Home-Office, Teil- und Gleitzeitmodelle, für die Organisationen auf Arbeitszufriedenheit, Motivation und Arbeitgeberattraktivität.

Dabei sind in den Organisationen zwar vorrangig Gleitzeitmodelle (52%) und Teilzeit-Modelle (31%) prinzipiell für alle Mitarbeiter im Angebot. Mobile Arbeit (Remote Work), projektbezogene Teamzuordnung oder bedarfsorientierte Einsatz von freiberuflichen Mitarbeitern werden nur fallweise und für bestimmte Mitarbeiter angeboten. Trotzdem bewertet die Mehrzahl der Mitarbeiter die Nutzung flexibler Arbeitsformen positiv für die Eigeninitiative und Loyalität zur Organisation.

Fazit: Flexibilisierungsformen werden zwar schon vielfach in den Organisationen umgesetzt, sollten aber auf den jeweiligen Arbeitsplatz und Mitarbeiter abgestimmt werden.

---

<sup>3</sup> Vgl. Hofmann/Bonnet/Schmidt/Wienken, Führungskraft.

Dabei nehmen Führungskräfte durchaus einen Vorreiter-Rolle ein: eine Mehrheit von ihnen nutzt bereits selbst mobile Arbeit (68%) oder Vertrauensarbeit (64%). Gleichzeitig müssen sich aber auch Mitarbeiter über die reine Erwartungshaltung hinaus verstärkt an mit formulierten Zielen und Verantwortlichkeiten orientieren sowie an ihren eigenen Werthaltungen und Ergebnissen messen lassen. Eine Mehrzahl von Führungskräften beklagt insbesondere einen höheren Koordinations-, Kommunikations- und Planungsaufwand. Für die Führung bedeutet die Steuerung von Kooperations- und Entscheidungsprozessen in der digitalen Arbeitswelt entgegen langläufiger Meinungen daher ein „Mehr“ an Führung.

Fazit: Führung erfordert immer mehr ein Beziehungsmanagement, bei dem durch die Delegation von Verantwortung Vertrauen zur Währung wird!

Entsprechend werden sich auch die Anforderungen an die Kompetenzen an Führungskräfte ändern. Während bei Mitarbeitern nach wie vor noch die Fachkompetenz (23%) und die Methodenkompetenz (27%) dominieren, wird Führungskräften im Vergleich ein höheres Maß an sozialer und persönlicher Kompetenz zugeschrieben. Bereits heute entfallen 31% auf persönliche Kompetenzen, wie zum Beispiel Werthaltung, Vertrauensaufbau und Empathie, sowie 35% auf soziale Kompetenzen, wie zum Beispiel Netzwerkfähigkeit oder Coaching, während Fach- und Methodenkompetenz insgesamt nur noch 34% ausmachen.

Fazit: Um wirksam zu führen, braucht es den Fit aus Kompetenzen und Persönlichkeit unter Einbeziehung der jeweiligen Führungsbedingungen.

## Zehn Thesen zur Arbeitswelt und Führung der Zukunft

Bei einem Blick in die Arbeitswelt von Morgen gilt eines zu ergänzen: Es bedarf nicht nur eines „Mehr“ an Führung – unter Umständen bedarf es auch einer „härteren“ Führung. Damit ist nicht eine Rückkehr zur autoritären Führung gemeint, sondern in erster Linie eine kontextabhängige Führung. Es geht um wirksame Führung.<sup>4</sup> Die Debatte um gute oder schlechte Führung führt oft ins Leere. Was ist überhaupt „gute“ Führung? Sind nicht mittlerweile die auf dem wissenschaftlichen Reißbrett nachgewiesenen Vorteile transformationaler Führung durch Partizipation und Kommunikation in einer mobilen, schnelllebigen und flexiblen Arbeitswelt oft sogar Teil des Problems?

Denn: Mal kann es notwendig sein, als Führungskraft ohne Einbindung aller Beteiligten schnell zu entscheiden, während vielleicht am Nachmittag wieder viele Mitarbeiter in den Strategieprozess eingebunden werden können. Immer öfter gilt es, angesichts der Erfordernisse durch Terminvorgaben, Kundenanforderungen

---

<sup>4</sup> Vgl. Stippler/Moore/Rosenthal/Dörffer, Führung.

oder Prozessgestaltung bei Arbeitszeit-, Beförderungs- oder Fortbildungswünschen auch einmal NEIN zu sagen. Nein, mit diesem Teilzeitmodell können verantwortungsvolle Aufgaben nicht übernommen werden! Nein, diese Fortbildung ergibt im aktuellen Arbeitsumfeld keinen Sinn! Nein, die Einbeziehung aller Mitarbeiter in die Entscheidung war unter dem Zeitdruck nicht möglich!

„Die Rolle der Führungskraft beinhaltet in der heutigen schnelllebigen Zeit leider auch eine Aufgabe: zu enttäuschen!“ – so provokant formulierte es der eingangs bereits erwähnte Management-Berater Heiko Roehl. Führungskräfte stoßen zunehmend an ihre eigenen Grenzen mit all den Fragezeichen zum Leistungsvermögen, aber auch zur Sinnstiftung.<sup>5</sup> Denn auf Führungskräfte und Organisationen warten durch den technologischen Wandel noch weitreichendere Herausforderungen – dazu 10 Thesen:<sup>6</sup>

## **These 1: Diversity in und zwischen den Organisationseinheiten**

Der oft propagierte radikale Wandel von einer Hierarchie- auf eine Netzwerkstruktur ist nicht nur verfrüht – er ist auch illusorisch! Es gibt nicht mehr ein „Entweder-oder“ sondern ein „Sowohl-als-auch“ – sowohl innerhalb von Organisationen wie auch zwischen Organisationen vermischen sich Strukturen! Kooperationskompetenz ist ein Schlüsselfaktor wirksamer Führung.<sup>7</sup> Zum einen gibt es das Phänomen der „frienemies“ – Organisationen kooperieren in einem Segment, während sie gleichzeitig in einem anderen Markt konkurrieren. Und zukünftig gibt es die Konstellation, dass man stärker als bisher zwischen Teams, Task Forces, Einzelkämpfer und Abteilungen Anreize zur cross-funktionalen Zusammenarbeit gegen das Silo-Denken setzen muss. Das Credo lautet: Kooperationspunkte managen und nicht Schnittstellen definieren.

## **These 2: Die Renaissance des Mittelmanagements**

Lange galt das Mittelmanagement als Lähm- oder Lehmschicht in der Organisation – schon damals zu Unrecht! Heute wird kaum ein Vorstand trotz Fünf-Jahresplanung bzw. Langfrist-Strategie Garantien für die nächsten fünf Monaten vielleicht sogar fünf Wochen abgeben können. Angesichts der zunehmenden Orientierungslosigkeit in der obersten Führung und der zunehmenden Erwartungshaltung der Mitarbeiter wird das Mittelmanagement nun ein wichtiger Impulsgeber für die Umsetzung der Strategie und Organisationskultur sowie Über-

<sup>5</sup> Vgl. Roehl, Am Limit.

<sup>6</sup> Vgl. Bertelsmann Stiftung, Arbeits- und Lebensperspektiven in Deutschland.

<sup>7</sup> Vgl. Rathje, Kooperationskompetenz.

mittler der Sorgen und Nöte, Ideen und Vorschläge der Mitarbeiter. Jeder Vorstand ist also gut beraten, durch die Delegation von Verantwortung in dezentralen Strukturen die Identifikation des Mittelmanagements aktiver zu nutzen. Das Mittelmanagement sollte diese Mittler-Rolle und die Gestaltungsfreiräume offensiv einfordern und aktiv wahrnehmen.

### **These 3: Management der Heterogenität innerhalb der Belegschaft**

Nach wie vor bleiben bei der erfolgreichen Ausgestaltung des Diversity-Managements von Geschlecht, Alter, Kultur etc. noch immer viele Fragen offen – das soll an dieser Stelle auch gar nicht geleugnet werden. Die Anforderungen an ein modernes Diversity-Management gehen heute aber weit über den Status quo hinaus. Mit der Globalisierung und Digitalisierung prallen Beschäftigungsoptionen und Arbeitsverhältnisse (Befristungen, Home-Office etc.), Werte und Erwartungshaltungen (Generation Y, Work-Life Balance etc.) in einer so noch nicht gekannten Heterogenität aufeinander. Wer kommt mit welchen Erwartungen in die Organisation? Welcher Mitarbeiter besitzt vor dem Hintergrund seiner Arbeitsoptionen welche Entwicklungspotenziale? Wann kann man in Teilzeit führen und wann nicht? Die Heterogenität verlangt von Führungskräften nicht nur eine individuelle Ansprache von Mitarbeitern, sondern ein erhöhtes Konfliktmanagement bei unterschiedlichen Leistungsvermögen und Arbeitseinstellungen.

### **These 4: Segregation von Organisationskulturen**

Technik-Affinität und Geschwindigkeit ergänzen zukünftig die Diversity. Was machen Führungskräfte mit Mitarbeitern, die mit technologischen Entwicklungen nicht mehr mithalten können und/oder wollen? Oft handelt es sich nicht einmal um den 63-jährigen Arbeitnehmer – oft stößt schon der verdiente 45-jährige an seine physischen und psychischen Grenzen. Inter-Generationen-Teams oder Fortbildungen werden machtloser. Gleichzeitig werden wohl zukünftig hoch qualifizierte Arbeitskräfte mit Gehältern, Zusatzleistungen etc. noch stärker umworben als bisher – und entwickeln so ein gewisses „Erpressungspotenzial“ gegenüber ihren Organisationen. In welcher Form und welchem Umfang wird es noch die klassischen Fach- und Sacharbeitsplätze geben, wenn nach einer Studie ca. 50 Prozent der Berufe in den nächsten zehn Jahre wegfallen? Die Schere zwischen attraktiven und Tagelöhner-Arbeitsplätzen drifft wohl zunehmend auseinander. In der Verantwortung für alle Mitarbeiter liegt für Führung nicht nur eine neue Fürsorgepflicht, sondern für Organisationen ein neues Aufgabenfeld für CSR-Aktivitäten?

## These 5: Führungsinstrumente der Vergangenheit auf dem Prüfstand

Viele der heute gängigen Führungsinstrumente haben ihren Ursprung in den 1980er Jahren: Stellenbeschreibungen, Mitarbeiterbefragungen, Jahresgespräche etc. Damals war die Welt noch in Ordnung: wohl geordnet und weniger volatil, global und digital. Viele Programme stellten damals schon zu Recht den Mitarbeiter in den Mittelpunkt und trugen seinem Wohlergehen Rechnung. Was aber, wenn die dringend benötigte Transformation nun durch eine Verweigerungshaltung aufgrund der Mitarbeiterbefragung blockiert wird? Wenn zur Ablehnung neuer Aufgaben die Stellenbeschreibung herangezogen wird? Viele der Instrumente passen nicht mehr (in dieser Form) in unsere Zeit. Unternehmen wie HILTI oder Novo Nordisk setzen daher verstärkt auf Dialog-Formate wie den Einsatz von sogenannten „Sherpas“ oder „Facilitators“.<sup>8</sup> Erfolgreiche Organisationen zeichnen sich nach Studien durch eine gute Balance im Geben und Nehmen sowie die Führung durch das Ausräumen von Rechten und Pflichten aus. Sie setzen dabei weniger auf Formulare als auf einen regelmäßigen Dialog zwischen den Interessensgruppen.<sup>9</sup>

## These 6: Das Ende des „Management of Objectives“?

Delegation von Verantwortung und „Viele Köpfe ans Denken bringen“ waren Credi des Bertelsmann-Nachkriegsgründers Reinhard Mohn.<sup>10</sup> Seine Führungsphilosophie setzte dabei nicht nur Vertrauen in die Flexibilität und Wettbewerbsorientierung einzelner Profit-Center oder die Kreativität und Motivation einzelner Führungskräfte. Es dominierte auch die Haltung des Ausprobierens, sich Bewährens, des Lernens aus Fehlern – mit anderen Worten: das Prinzip des Machens – heute würde man sagen: Prototyping! Dieses Führungsprinzip ist aktueller denn je. Angesichts der Volatilität der Welt wäre heute eine genaue Zielvorgabe für die nächsten fünf Jahre gefährlich. Verführt sie doch zur einseitigen Konzentration auf das eine Ziel und die Missachtung neuer Entwicklungen. Daher wird das Experimentieren (möglichst an vielen Stellen) mit ergebnisoffenen Zielen und einer gewissen Fehlertoleranz Standard. Führung folgt mehr dem Bild eines mäandernden Flusses als einer strikten Vorgabe. Dabei dürfen Fehler zwar nicht passieren – letztlich entscheidet jedoch der Umgang mit Fehlern.

---

<sup>8</sup> Vgl. Sackmann, Erfolgsfaktor Unternehmenskultur.

<sup>9</sup> Vgl. Möltner/Göke/Jung Morner, Neue Perspektiven.

<sup>10</sup> Vgl. Mohn, Von der Welt lernen.