

## FÜHRUNGSKRÄFTE

# Professionelle Auswahl gesichert

■ Martin Beck

*Gerade christliche Sozialeinrichtungen handelten bei der Auswahl ihres Führungspersonals besonders unprofessionell. Diese Anschuldigung erhebt Thorsten Alsleben, Cheflobbyist des Beratungsunternehmens Kienbaum in Berlin, in einem Gastkommentar in der evangelisch-freikirchlichen Wochenzeitung »idea« (Heft 27/2011). Stellenbesetzungen, so seine Beobachtung, erfolgten häufig über »Netzwerke«, aber nicht über objektive und transparente Auswahlprozesse. Martin Beck, selbst als Interimsmanager und Personalvermittler in der Sozialwirtschaft tätig, antwortet auf diese Vorwürfe.*

Unter der Überschrift »Wer sollte christliche Werke leiten?« reitet Kienbaum-Mann Thorsten Alsleben eine scharfe Attacke gegen die aus seiner Sicht unprofessionelle und häufig fehlerhafte Personalpolitik der »christlichen Werke«. Seine Beispiele stammen alle aus der Diakonie. Was er kritisiert, sind aber Strukturprobleme der gesamten Wohlfahrtspflege, so dass sich ein genaueres Hinsehen auch für andere Verbände lohnt.

Zunächst ein Schuldbekenntnis: Ja, alle diese strukturellen Schwächen, menschlichen Verirrungen, bedauer-

lichen Unprofessionalitäten, intransparenten Vernetzungen und schädlichen Verfilzungen gibt es, und zwar nicht nur bei der (direkt angesprochenen) Diakonie, sondern in allen Verbänden. Das ist ärgerlich, das schadet dem guten Ruf der Wohlfahrt, es erzeugt Vermögensschäden, es macht gute Leute lustlos und bringt manchmal die falschen Leute in Schlüsselpositionen. Asche über die Wohlfahrt und schwere Buße!

Aber in dieser pauschalen Form, sozusagen als moralischer und struktureller Rundumschlag, sind die Alsleben-Thesen teilweise schlicht falsch, teilweise

schlecht recherchiert und überwiegend ärglich. Richtig ist allerdings: Manchem Prozess der Suche und Auswahl von Führungskräften täte es gut, wenn die eifrigen, aber manchmal wenig strukturierten Bemühungen des Aufsichtsgremiums durch einen Begleiter mit Übersicht, Umsicht und kühlem Kopf unterstützt würden. Aber, ganz ehrlich und unter uns: Eine Erfolgsgarantie ist das auch nicht!

Bei genauem Hinschauen sind die aufgeworfenen Probleme alle keine extraordinären und exklusiven Themen der Sozialwirtschaft. Sie kommen überall in der Gesellschaft vor, insbesondere aber in der von Alsleben so hoch gelobten gewerblichen Wirtschaft, dort sogar zuhause, in hohem Maße, mit katastrophalen Folgen und ohne erkennbaren Lernerfolg der Führungskaste. Das ist zwar keine Entschuldigung, aber immerhin eine Entlastung. Etwas merkwürdig mutet Alslebens brennender Glaube an betriebswirtschaftliche Qualifikationen an. Die sind nach den diversen Krisen der vergangenen Jahre etwas verblasst und bieten heute keine automatische Erfolgsgarantie mehr.

Alsleben zählt eine Reihe von »Skandalen« auf, bei denen Führungskräfte der Diakonie am Ende aus dem Amt entfernt werden mussten und behauptet, dies sei nur »die Spitze des Eisbergs«. Er liefert dazu aber keine Belege – und es darf bezweifelt werden, ob es diese Belege gibt. Im Einzelnen:

- Alsleben stellt die These auf, besonders »die kirchlichen Sozialeinrichtungen haben ein Führungsproblem«. Ein Blick über den Markt bestätigt diese dramatische Aussage nicht. Weder Diakonie noch Caritas, die beiden Marktführer, weisen überdurchschnittlich viele Fehlleistungen oder eine unterdurchschnittliche Performance auf. Sie sind eher solides Mittelfeld.
- In einer weiteren These behauptet Alsleben, »leider« handelten »gerade christliche Einrichtungen bei der Auswahl ihres Führungspersonals besonders unprofessionell«. Das ist ein harter Vorwurf, der noch durch dramatisch gemeinte Aussage verstärkt wird, diese Stellen würden »häufig

über Netzwerke oder – wie der Rheinländer sagen würde – durch Klüngel, aber nicht über objektive und transparente Auswahlprozesse« besetzt. Auch dies eine These, die aus dem Sozialmarkt nicht bestätigt werden kann.

- Der Autor behauptet, es gebe »fast nirgendwo Verfahren, die Kandidatinnen und Kandidaten aus anderen Bereichen oder gar aus der Privatwirtschaft suchen«. Diese Aussage ist falsch. In vielen Fällen werden sogar gezielt Seiteneinsteiger gesucht. Allerdings gibt es nur für kaufmännische und technische Führungskräfte sowie für Chefärzte einen wirklichen »Markt«. Die typischen Sozialberufe kann man nur in der Branche suchen und finden. Das ist aber nicht Klüngel, sondern praktische Vernunft.
- Eine gewisse Krönung findet der Alsleben-Text in der Aussage, »in der Wirtschaft« könnten »sich die Unternehmen Fehlbesetzungen nicht leisten. Sie kommen zwar vor, aber längst nicht so häufig wie in kirchlichen Einrichtungen«. Ein Blick in den Wirtschaftsteil der Zeitung zeigt das Gegenteil. Die Verweildauer von Vorständen in Aktiengesellschaft ist dramatisch zurückgegangen und auch bei erstklassigen Adressen der deutschen Wirtschaft werden unvorstellbare Fehlentscheidungen getroffen. In der Sozialwirtschaft dagegen verweilen Führungskräfte weiterhin relativ lange und die Zahl der krassen Fehlsteuerungen ist eher überschaubar und in ihren wirtschaftlichen Auswirkungen eher marginal.
- Schließlich wärmt Alsleben ein uraltes Thema wieder auf, nämlich die vermeintlich übergroße Rolle der Theologen in kirchlichen Sozialunternehmen. Das ist heute nicht mehr besonders spannend. Entweder die Theologen sind gut (und häufig doppelqualifiziert) und machen einen guten Job, dann ist alles wunderbar, oder sie sind keine guten Führungskräfte, dann werden sie sich heute nicht mehr lange auf ihrem Posten halten können. Dafür sorgen schon die selbstbewusst gewordenen Aufsichtsräte.

Alsleben endet seine Philippika mit einer dunklen Prophezeiung. Wer nicht »entsprechend« handle, der werde »die Folgen schmerzlich spüren«. Was er dem Leser mit dieser fast schon apokalyptischen Warnung sagen will, bleibt offen. Propheten lieben eben das Ungefähre und meiden die Konkretion. ■

*Prof. Martin Beck, Großhandelskaufmann und Diplombetriebswirt (FH), war Geschäftsführer im Diakonischen Werk Württemberg, Gründer und Geschäftsführer einer Beratungsgesellschaft und Sanierer in der Industrie. Er ist jetzt tätig als selbstständiger Unternehmensberater, Autor, Aufsichtsrat und Hochschullehrer. Der erwähnte idea-Artikel kann beim Verfasser dieser Kritik kostenlos angefordert werden (E-Mail [info@prof-beck.net](mailto:info@prof-beck.net)).  
Internet <http://www.prof-beck.net>*