

# Einleitung: Über das Marburger-Management-Konzept

Das Marburger-Management-Konzept (MMK) ist das Ergebnis von 20 Jahren Dozententätigkeit im Bereich der Führung und Organisation von Unternehmen. Dabei stehen Unternehmen im Gesundheitsbereich – insbesondere stationäre Pflegeeinrichtungen, ambulante Pflegedienste und Krankenhäuser – und deren Führungskräfte aus der Pflege im Fokus der Tätigkeit. Gleichwohl ist das Marburger-Management-Konzept ein grundsätzlicher Ansatz zum Verständnis eines Unternehmens, welches weit über den Gesundheitsbereich hinausgeht.

Das Marburger-Management-Konzept eröffnet die Möglichkeit, die verschiedenen Bereiche und Aktivitäten eines Unternehmens als eine konzeptionelle Einheit zu begreifen. Im Alltag verschwindet diese Einheit oft und die zum Teil sehr speziellen Herangehensweisen an einzelne Handlungsfelder machen es auch nicht leichter, das Ganze des Unternehmens im Blick zu behalten. Das Marburger-Management-Konzept verbindet die konzeptionelle Einheit mit den verschiedenen Handlungsfeldern und zeigt die jeweiligen Verknüpfungen auf.

Das Marburger-Management-Konzept ist ein normatives Konzept, insofern es nicht auf wissenschaftlichen Studien beruht, welche die einzelnen Thesen stützen. Es ist ein evidenzbasiertes Konzept, insofern sich jeder Abschnitt auf eine jahrelange Erfahrung im Umgang und der Bewertung der verschiedenen Handlungsfelder stützt. Es basiert auf nachvollziehbaren anthropologischen Überlegungen und auf normativen Grundüberzeugungen, welche immer wieder thematisiert werden und richtungsweisend sind.

Warum Marburger-Management-Konzept? Weil dieses Konzept der Extrakt aus der Dozenten-, Berater- und Geschäftsführertätigkeit an der Marburger Akademie für Pflege- und Sozialberufe – MAPS ist.

## Die Ziele des Marburger-Management-Konzeptes

Das Marburger-Management-Konzept ist ein ganzheitlicher Ansatz. Des- sen Zielgruppe sind Führungskräfte u. a. aus den oben genannten Berei- chen. Folgende Ziele sind leitend:

Das Marburger-Management-Konzept ...

- vermittelt einen ganzheitlichen Ansatz zur Unternehmensführung,
- vermittelt grundsätzliches Management-Wissen,

- vertieft die eigenen Führungskompetenzen,
- gibt Orientierung für die Entscheidungsfindung von Führungskräften und
- möchte dazu anregen, dass jede Führungskraft für das Unternehmen, für das sie Verantwortung trägt, sein jeweils eigenes Konzept erarbeitet.

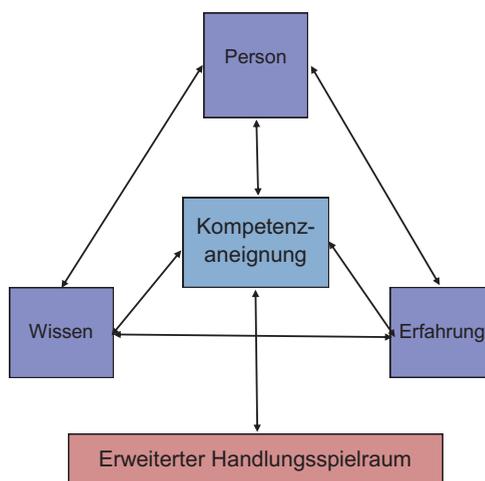
### Der Kompetenzansatz des Marburger-Management-Konzeptes

Für die Bildung von Kompetenzen sind drei Faktoren ausschlaggebend:

1. das fachliche Wissen
2. die berufliche Erfahrung
3. die eigene Person

Alle drei Faktoren ermöglichen im Zusammenspiel, neue Kompetenzen zu bilden bzw. vorhandene zu vertiefen und zu professionalisieren.

**Abb. 1:**  
MAPS-Kompetenzen,  
eigene Darstellung

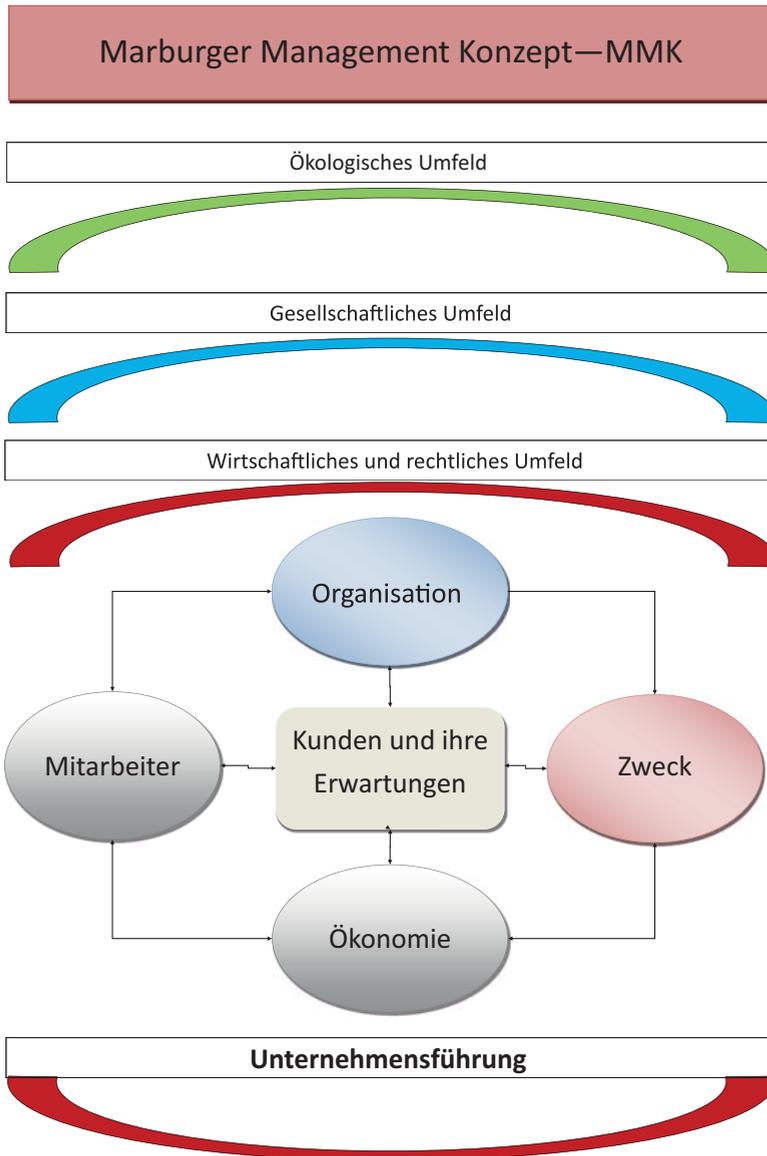


In der Aneignung neuen Wissens verbunden mit der eigenen Berufs- und Lebenserfahrung und im ständigen Kontakt mit der eigenen Person bilden sich in einem Menschen neue Kompetenzen heraus. Diese erweitern die Handlungsspielräume des Menschen sowohl in intellektueller als auch in praktischer Hinsicht. Das Marburger-Management-Konzept möchte die Möglichkeit eröffnen, dass sich der Leser<sup>1</sup> Führungskompetenzen in der Auseinandersetzung mit demselben aneignet.

---

<sup>1</sup> Aus Gründen der Lesbarkeit wurde im gesamten Text das generische Maskulinum verwendet, dies soll neutral verstanden werden, angesprochen sind stets alle Geschlechter.

# 1 Das Marburger-Management-Konzept im Überblick



**Abb. 2:** Grafische Darstellung des Marburger-Management-Konzepts, eigene Darstellung

## 1.1 Grundlegende Überlegungen

Ein Unternehmen ist eine zweckgerichtete, von Menschen gestaltete und entwickelte Organisationsform. Ihr Zweck ist es, Güter und Dienstleistungen bereit zu stellen, welche von Menschen gebraucht und gekauft werden und die damit zu Kunden werden. Unternehmen bestimmen unser tägliches Leben sowohl in beruflicher als auch in privater Hinsicht. Beruflich dahingehend, dass wir als Arbeitnehmer in der Regel Teil eines Unternehmens sind; privat dahingehend, dass wir Produkte und Dienstleistungen anderer Unternehmen für unser eigenes Leben in Anspruch nehmen.

Dabei spielt es keine Rolle, wie groß ein Unternehmen ist oder welche Rechtsform dasselbe hat. Der Kleinbetrieb mit einem bis zehn Mitarbeitern ist ebenso ein Unternehmen wie der Konzern, der mehrere zehntausend Mitarbeitende hat. Jedes Unternehmen hat es mit spezifischen Handlungsfeldern zu tun, in denen es aktiv werden muss, um überleben zu können. Der Unterschied zwischen den Unternehmen ist lediglich der Grad der Komplexität und der Arbeitsteilung im Blick auf die Handlungsfelder. Insofern ist das MMK ein Managementkonzept, welches grundsätzlich für jedes Unternehmen Gültigkeit hat.

Das Marburger-Management-Konzept versteht das Unternehmen als ein Viereckverhältnis von vier Handlungsfeldern, welche in einer ständigen Wechselbeziehung zueinander stehen und sich gegenseitig bedingen. Das Marburger-Management-Konzept wird die einzelnen Handlungsfelder voneinander abgrenzen, die spezifischen Erfordernisse des jeweiligen Handlungsfeldes erörtern und deren Wechselwirkungen beleuchten.

Die Handlungsfelder sind

1. der Zweck und die Strategie des Unternehmens,
2. die Mitarbeiter des Unternehmens,
3. die Organisation des Unternehmens,
4. die Ökonomie des Unternehmens.

Im Mittelpunkt des Unternehmens steht der Kunde. Der Kunde ist das systematische Zentrum eines jeden Unternehmens, insofern dieses seine Daseinsberechtigung daraus erfährt, dass es Güter und Dienstleistungen entwickelt und anbietet, welche Menschen und Institutionen nachfragen und für die sie bereit sind, einen Preis zu bezahlen. Ohne Kunden verliert das Unternehmen seine Daseinsberechtigung.

Eingebettet sind alle vier Handlungsfelder und auch die Kunden in ein rechtliches, wirtschaftliches, gesellschaftliches und ökologisches Umfeld. Die Handlungsfelder münden in einer in sich konsistenten Unternehmensführung.

## 1.2 Das Umfeld des Unternehmens

### 1.2.1 Das wirtschaftliche und rechtliche Umfeld

Unternehmen agieren nicht im luftleeren Raum. Vielmehr sind sie eingebettet in ein wirtschaftliches und rechtliches Gefüge, welches ihre Handlungsoptionen mit bestimmt.

Das *wirtschaftliche Umfeld* wird in der Regel von den Unternehmen mitbestimmt, welche eine ähnliche Zweckbestimmung haben und insofern mit dem Unternehmen einen gemeinsamen Markt bilden. Hier gilt es genau zu analysieren, welche Unternehmen sich auf dem gemeinsamen Markt bewegen, wie sie aufgestellt sind, welche Optionen sie den Kunden anbieten und wo sie besonders attraktiv sind (Stärken-Schwächen-Analyse – Benchmarking). Eine solche Analyse hilft dem Unternehmen, seine spezifischen Besonderheiten und Stärken heraus zu arbeiten und sich auf dem gemeinsamen Markt zu positionieren.

Das *rechtliche Umfeld* wiederum gibt die Spielregeln vor, in denen sich das Unternehmen zu bewegen hat. Diese Spielregeln können den Umgang mit den Arbeitnehmern betreffen, den Umgang mit besonders Schutzbedürftigen, den Umgang mit den eigenen Zahlen im Sinne von Buchhaltungsvorschriften und Veröffentlichungsvorschriften oder auch ganz grundsätzlich dahingehend, welche rechtliche Verfassung sich ein Unternehmen geben möchte (Rechtsform des Unternehmens). Jedes Unternehmen sieht sich mit einer Fülle von Spielregeln konfrontiert, die es auf den verschiedenen Handlungsfeldern zu beachten gilt, es muss konsequent darauf achten, wo es sich entsprechende Kompetenzen einkaufen muss und wo sie diese selbst vorhält.

### 1.2.2 Das gesellschaftliche Umfeld

Ebenso wichtig wie die Kenntnisse der wirtschaftlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen ist die Auseinandersetzung mit dem gesellschaftlichen Umfeld des Unternehmens. Das gesellschaftliche Umfeld ist der Nährboden, aus dem das Unternehmen seine Kreativität und Handlungsfähigkeit schöpft.

Zum gesellschaftlichen Umfeld gehört insbesondere:

- a) Die *Gemeinde, die Stadt, das Land, der Staat*, kurz die gesamte gesellschaftliche Geographie, in der das Unternehmen ansässig ist. Das Unternehmen ist nur dann erfolgreich, wenn es in seinem spezifischen Umfeld in Bezug auf seine Größe und seine Handlungsfelder als wertvoll, kooperativ und nützlich angesehen wird.
- b) Das *Lebensumfeld der Mitarbeiter* des Unternehmens. Im Unterschied zu früheren Zeiten wird das Lebensumfeld der Mitarbeiter des Unter-

nehmens gerne außer Acht gelassen. Mit dem Hinweis, dass sei Privatsache, hält sich das Unternehmen aus dem privaten Umfeld des Mitarbeiters weitgehend heraus. Gleichwohl sind das private Umfeld und die berufliche Tätigkeit eines Mitarbeiters eng miteinander verwoben und müssen täglich neu miteinander koordiniert werden. Je komplexer die Wechselbeziehungen sind, umso mehr ist es angeraten, dass das Unternehmen das private Umfeld aktiv in seine Aktivitäten mit einbezieht. Dabei gilt es den schwierigen Balanceakt zu halten, um einerseits das Wohlergehen der Mitarbeiter und des Unternehmens gegenseitig aufeinander abzustimmen und andererseits die Freiheit des Mitarbeiters zu wahren.

- c) Die *direkten und indirekten Verbindungen und Netzwerke* zu anderen Akteuren im gesellschaftlichen Umfeld. Jedes Unternehmen hat Beziehungen zu anderen Unternehmen, Organisationen und Menschen, mit denen es in einem permanenten Austausch und Kontakt steht. Das sind zunächst Lieferanten und Kooperationspartner. Das können auch wissenschaftliche Institutionen sein oder eine Kirchengemeinde. Die aktive Pflege und Erweiterung dieser Netzwerke fördert den Erfolg des Unternehmens und sichert seine gesellschaftliche Reputation und Legitimation ab.
- d) Die *Kunden des Unternehmens*. Der möglichst direkte Kontakt zum Kunden, um seine Wünsche und Bedürfnisse zu erfahren und eine möglichst lange Kundenbindung aufzubauen, ist das Ziel der Kundenanalyse.

### 1.2.3 Das ökologische Umfeld

Das ökologische Umfeld, das heißt die natürlichen Ressourcen, welche ein Unternehmen für seine Aktivitäten benötigt, rückt in den vergangenen Jahren verstärkt in den Fokus der Betrachtung. Dabei hat sich die Perspektive der Betrachtung verändert. Ging es früher hauptsächlich um die ökonomische Bedeutung der Ressourcen in der Erstellung von Produkten und Dienstleistungen, das heißt um den optimalen Preis für die Ressourcen, so geht es heute vermehrt auch darum, die Nachhaltigkeit dieser Ressourcen zu gewährleisten.

Für ein Unternehmen sind jedoch nicht nur die Ressourcen relevant, welche eine ökonomische Dimension haben, z.B. das Wasser oder die Energie, ebenso wichtig sind natürliche Ressourcen, welche noch keinen Preis oder einen viel zu geringen Preis in der Gesellschaft haben. Negative Nebeneffekte wie Umweltverschmutzung oder Abfallentsorgung werden nicht mit den real entstehenden Kosten für deren Beseitigung bewertet und so in die Preisbildung des Unternehmens miteinbezogen.

Hier findet jedoch ein Umdenken statt dahingehend, dass auch die natürlichen Ressourcen mit einem Preis belegt werden, damit sie in der Ökonomie des Unternehmens berücksichtigt werden können und müssen, zum Beispiel der CO<sup>2</sup>-Handel.

## 1.3 Der Zweck des Unternehmens

Jedes Unternehmen muss wissen, wofür es da ist, warum es gebraucht wird, welchen Nutzen die Menschen von diesem Unternehmen haben. Das Unternehmen muss definieren, welche Menschen es anspricht, welche Menschen von den Aktivitäten des Unternehmens einen Vorteil haben sollen. Der Zweck des Unternehmens oder die Bestimmung für andere da zu sein, für andere eine Aufgabe zu haben, das ist die innere Mitte eines jeden Unternehmens.

Die DIN EN ISO 9001:2015 spricht in diesem Zusammenhang von der Kundenorientierung der Organisation. Diese Orientierung ist grundlegend, jedoch muss sie aus dem Unternehmen selbst erwachsen, als gleichsam eigener innerer Beweggrund. Andernfalls wird das Realität, was man bei der Umsetzung der DIN EN ISO 9001:2015 oft beobachten kann: Kundenorientierung wird zu einem Lippenbekenntnis, weil das Unternehmen als Organisation seine eigene Mitte, seine eigene Daseinsmotivation nicht mehr selbst wahrnimmt.

Das Unternehmen, welches seinem Zweck gemäß arbeiten möchte, muss auf drei Ebenen agieren:

### 1. *Die Normative Ebene oder die Ebene der Selbstvergewisserung*

Auf der normativen Ebene wird die Mitte des Unternehmens, sein Zweck und seine Aufgabe als permanenter Prozess der Selbstvergewisserung fixiert und gestaltet.

Oft haben Unternehmen hier ein Leitbild formuliert. Das Problem vieler Unternehmen besteht jedoch darin, dass sie mit der Erstellung des Leitbildes diesen Prozess als abgeschlossen erachten. Dies ist er jedoch nicht und die schwierige Aufgabe besteht darin, ihn bei den Mitarbeitern und in der Organisation als permanent lebendigen Prozess zu gestalten. Dies ist eine Aufgabe der Unternehmenskultur. Hier entscheidet sich, welche Überzeugungen, kulturell und ethisch, in dem Unternehmen wirklich gelebt werden, wie das Leitbild im Unternehmen umgesetzt wird und wie der Zweck und die Aufgabe des Unternehmens immer wieder neu bestimmt werden. Nur durch Veränderung kann die Kontinuität im Unternehmen gewahrt werden.

### 2. *Die strategische Ebene oder die Ebene der Realisierung des Unternehmenszweckes*

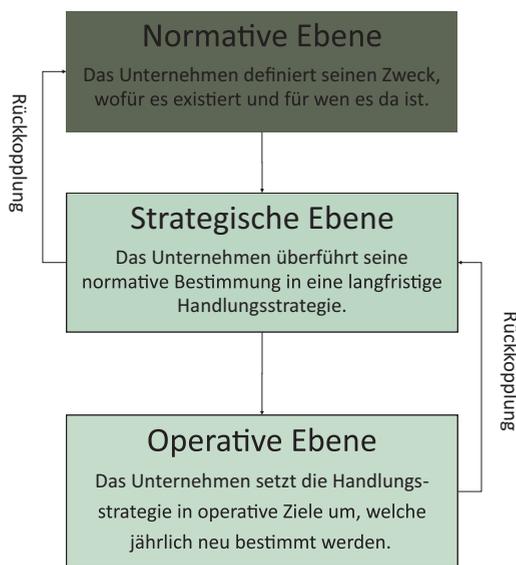
Die Umwandlung des Unternehmenszweckes in eine Strategie des langfristigen Handelns ist die Kernaufgabe der Unternehmensführung. Hier entscheidet sich, ob es gelingt, den Unternehmenszweck in eine Organisationsstruktur zu überführen, welche beständig und flexibel zugleich ist,

um den Zweck in Unternehmensziele zu operationalisieren. Sie muss beständig sein, insofern sie ein geregeltes und zielgerichtetes Arbeiten in Prozessen ermöglicht. Gleichzeitig muss sie flexibel genug sein, um immer neu Innovationspotentiale der Organisation herauszuarbeiten und zu entwickeln.

### 3. Die operative Ebene oder die Ebene des täglichen Geschäftes

Die Ebene des täglichen Geschäftes, der unternehmerische Alltag mit seinen vielen Herausforderungen, bestimmt in der Regel das Handeln der Führungskräfte gerade auf der mittleren Ebene. Gleichwohl hat dieses Handeln nur dann langfristig Bestand, wenn es gelingt, die strategischen Ziele des Unternehmens in das operative Geschäft umzusetzen und einzubetten. Unternehmen, welche dies nicht aktiv forcieren, werden zu Getriebenen, sie sind nicht Marktakteure, sondern reagieren nur auf äußere Entwicklungen.

**Abb. 3:**  
Drei Ebenen des Agierens, eigene Darstellung



Zwischen allen Ebenen gibt es immer wieder Rückkopplungseffekte. Das heißt, die operative Ebene hat Rückkopplungseffekte zur strategischen Ebene, wenn sich zum Beispiel im operativen Geschäft Ziele nicht umsetzen bzw. gestalten lassen.

Gleiches gilt auch für die strategische und normative Ebene. Die strategische Ebene kann auch zu einer Neubesinnung auf der normativen Ebene führen und unter Umständen den Unternehmenszweck neu bestimmen. Umgekehrt kann die erneute Bestimmung des Unternehmenszweckes zu einem Wechsel in der Strategie führen.

Insofern ist dieses System der drei Ebenen ein offenes und lernfähiges System. Normativ heißt hier nicht, es ist ein für alle Mal gesetzt, sondern es ist der Teil eines Prozesses der Unternehmensführung, bei dem es um die Selbstvergewisserung des eigenen Daseins als Unternehmen und als Führungspersönlichkeit geht.

## 1.4 Die Mitarbeiter des Unternehmens

Unter dem Begriff »Mitarbeiter eines Unternehmens« versteht das Marburger-Management-Konzept, alle im Unternehmen Beschäftigten, von der Unternehmensführung angefangen über das mittlere Management bis hin zu den qualifizierten und weniger qualifizierten Fachkräften.

Die Mitarbeiter prägen das Unternehmen, sie sind für den Erfolg und die weitere Entwicklung die entscheidende Größe. Ohne die Mitarbeiter einzubeziehen, oder gar gegen den erklärten Widerstand der Mitarbeiter, kann sich kein Unternehmen weiterentwickeln und erfolgreich sein.

Demzufolge bedeutet Mitarbeiterführung die Gesamtheit aller Aktivitäten eines Unternehmens, damit sich die Mitarbeiter

- a) mit dem Zweck und den Zielen des Unternehmens identifizieren können.
- b) so in die Organisation eingliedern können, dass sie dort ihre spezifischen Kompetenzen optimal einbringen.
- c) in ihren persönlichen und beruflichen Bedürfnissen bestätigt fühlen, sodass sie ihre eigenen Ziele mit denen des Unternehmens zu einem Gleichklang verbinden.

## 1.5 Die Organisation des Unternehmens

Jedes Unternehmen muss seinen Zweck in einer spezifischen Organisationsstruktur umsetzen. Es muss Prozesse und Arbeitsabläufe generieren, welche geeignet sind, den Unternehmenszweck zu erfüllen. Hier entscheidet sich, ob das Unternehmen in der Lage ist, seine Strategie in langfristig erfolgreiches Handeln umzusetzen und immer wieder neu zu gestalten.

Die Gestaltung der Organisation, angefangen von der einzelnen Stelle bis hin zum Organigramm des Betriebes, verbunden mit der Beschreibung aller wesentlichen Arbeitsprozesse (Verfahren) als System von ope-

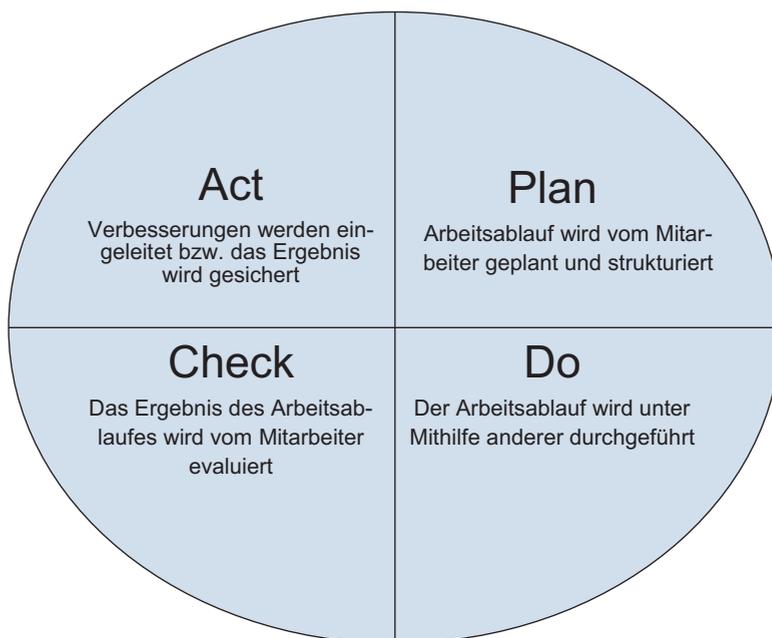
rativen und strategischen Prozesseinheiten macht den Kern der hier vertretenen Organisationsgestaltung aus.

Wesentlich ist dabei, dass diese Abläufe als Prozesse gestaltet werden. Wobei sich der PDCA<sup>2</sup>-Prozesszyklus als Basismodell bewährt hat. Arbeiten nach dem PDCA-Zyklus heißt, dass der Mitarbeiter die gesamte Verantwortung für einen Arbeitsprozess übernimmt. Er plant diesen, führt ihn durch, er evaluiert selbst sein Ergebnis und leitet, wenn notwendig, Verbesserungen ein. Der Vorgesetzte als Befehlsgeber verliert bei dieser Form der Arbeitsorganisation seine Funktion.

Die Arbeitsprozesse sind wiederum so zu strukturieren und zu verbinden, dass operative Prozesseinheiten entstehen. Diese vereinigen viele Arbeitsprozesse, die sich jeweils um ein Kundenbedürfnis bzw. Anliegen herum bilden.

Freilich, um so arbeiten zu können, bedarf es kompetenter Mitarbeiter und kompetenter Führungskräfte. Die Organisation der Arbeitsabläufe, sowie der dazu notwendigen Strukturen, ist ein wesentliches Tätigkeitsfeld aller Führungskräfte, gerade auf der mittleren Ebene. Verfügen sie doch in der Regel über die notwendigen fachlichen Kompetenzen, die zur Organisation notwendig sind. Besonders hilfreich ist es, wenn diese Mitarbeiter aus den Handlungsfeldern kommen, welche kompetent in den einzelnen Arbeitsabläufen im Sinne des PDCA-Zyklus arbeiten.

**Abb. 4:**  
PDCA, eigene  
Darstellung



<sup>2</sup> P = Plan; D = Do; C = Check; A = Act