

Mathias Hartmann

# Handbuch Führungsethik

Teil II:  
Leadership im Fusionsprozess

**Kohlhammer**

**Dynamisch Leben gestalten**  
**Innovative Unternehmensführung in der Sozial- und Gesundheitswirtschaft**

Herausgegeben von

Mathias Hartmann  
Peter Helbich

Band 11

Mathias Hartmann

# Handbuch Führungsethik

Teil II: Leadership im Fusionsprozess

Verlag W. Kohlhammer

Der Druck dieses Bandes wurde durch einen Druckkostenzuschuss der Peter-Oberender-Stiftung gefördert.

1. Auflage 2021

Alle Rechte vorbehalten

© W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Reproduktionsvorlage: Andrea Töcker, Neuendettelsau

Gesamtherstellung: W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Print:

ISBN 978-3-17-040058-0

E-Book-Format:

pdf: ISBN 978-3-17-040059-7

Für den Inhalt abgedruckter oder verlinkter Websites ist ausschließlich der jeweilige Betreiber verantwortlich. Die W. Kohlhammer GmbH hat keinen Einfluss auf die verknüpften Seiten und übernimmt hierfür keinerlei Haftung.

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

# Inhalt

Abbildungsverzeichnis .....	7
Tabellenverzeichnis .....	9
Vorwort .....	11
Einführung: „Leadership im Fusionsprozess“ als zweiter Teilband des Handbuchs „Führungsethik“ .....	13
<b>1. Einleitung: Leadership im Fusionsprozess – worum es geht ... ..</b>	<b>15</b>
1.1 Veränderungsprozesse als besondere Herausforderung für die Führung .....	15
1.2 Diakoneo – der Fusionsprozess von Diakonie Neuendettelsau und Diak Schwäbisch Hall .....	16
<b>2. Aspekte guter Führung im Fusionsprozess .....</b>	<b>23</b>
2.1 Werteorientierte Führung .....	23
2.1.1 Wie Werteorientierte Führung gelingen kann .....	24
2.1.2 Erfahrungen mit Werteorientierter Führung .....	36
2.1.3 Die Bedeutung von Werteorientierter Führung im Fusionsprozess	50
2.2 Kulturorientierte Führung (Business Culture Design) .....	52
2.2.1 Wie Kulturorientierte Führung gelingen kann .....	53
2.2.2 Erfahrungen mit Kulturorientierter Führung .....	59
2.2.3 Die Bedeutung von Kulturorientierter Führung im Fusionsprozess	65
2.3 Sinnorientierte Führung (Inspirational Leadership) .....	68
2.3.1 Wie Sinnorientierte Führung gelingen kann .....	68
2.3.2 Erfahrungen mit Sinnorientierter Führung .....	73
2.3.3 Die Bedeutung von Sinnorientierter Führung im Fusionsprozess ...	85

---

3.	Führungserfahrungen im Fusionsprozess – Reflexion und Bewertung .....	89
4.	Die nächsten Schritte: Anforderungen an die Führung ..	93
5.	Literaturverzeichnis .....	97

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Phasen des Fusionsprozesses .....	17
Abbildung 2:	Rechtliche Umsetzung des Fusionsvorhabens .....	19
Abbildung 3:	Organigramm Diakoneo 2020 .....	20
Abbildung 4:	Projektstruktur Diakoneo 2020 mit Teilprojekten .....	21
Abbildung 5:	Die fünf Kennzeichen eines Servant Leaders nach Kenn Jennings und John Stahl-Wert .....	25
Abbildung 6:	Die „Sieben Säulen des Servant Leadership“ nach John W. Sipe und Don M. Frick .....	25
Abbildung 7:	Die „drei Säulen Dienender Führung“ nach Heinz K. Stahl .....	28
Abbildung 8:	Die individuellen Voraussetzungen für Dienende Führung nach Heinz K. Stahl .....	29
Abbildung 9:	Beispiel einer Ergebnisdarstellung im KODE©W Messverfahren mit Vergleich von individuellen Werten und Teamwerten .....	33
Abbildung 10:	Ebenen und Vorgehen des Wertemanagements .....	35
Abbildung 11:	Die Führungsgrundsätze der Diakonie Neuendettelsau .....	37
Abbildung 12:	Gesprächsimpulse zur Führungskultur in der Diakonie Neuendettelsau für die „Wintergartengespräche mit Führungskräften“ .....	39
Abbildung 13:	Ablauf des Workshop der Arbeitsgruppe Führungsleitlinien im Januar 2020 .....	42
Abbildung 14:	Befragungsergebnis Diakoneo Vergleich der Ist-Werte vs. Wunsch-Werte im Team der Führungskräfte .....	43
Abbildung 15:	Ablauf des Workshops der Arbeitsgruppe Führungsleitlinien im Mai 2020 .....	44
Abbildung 16:	Die SOLL-Werte von Diakoneo. Ergebnisse des Votings der AG Führungsleitlinien im Workshop vom 20. Mai 2020 .....	45
Abbildung 17:	Ablauf des Workshops der Arbeitsgruppe Führungsleitlinien im Juni 2020 .....	46
Abbildung 18:	Das Diakoneo Führungsmodell .....	48
Abbildung 19:	Die Wertesysteme der „Culture Map“ .....	56
Abbildung 20:	Beispiele für zwei Culture Maps von zwei verschieden Unternehmen .....	57
Abbildung 21:	Ergebnis der Ist-Analyse und des Soll-Zustandes der Unternehmenskultur im Vorstand der Diakonie Neuendettelsau im Februar 2019 .....	60

Abbildung 22: Handout bei den Führungsgesprächen des Diakoneo Vorstands mit den Führungskräften im Oktober/ November 2020 .....	62
Abbildung 23: Culture Maps im Rahmen der Kulturreflexion auf der Diakoneo Vorstandsklausur im Februar 2020 .....	63
Abbildung 24: Vier Wege zum Umgang mit Kultur-Vielfalt .....	64
Abbildung 25: Der Golden Circle nach Simon Sinek .....	69
Abbildung 26: Das Orbit-Modell© nach Anne M. Schüller und Alex T. Steffen .....	70
Abbildung 27: Wort-/Bildmarke und Claim des Unternehmens Diakoneo KdÖR .....	74
Abbildung 28: Diakoneo Bildmarke mit den Dimensionen der Arbeit von Diakoneo .....	75
Abbildung 29: Der „Golden Circle“ von Diakoneo mit dem Warum? (innerer Kreis) dem Wie? (mittlerer Kreis) und dem Was? (äußerer Kreis) .....	76
Abbildung 30: Markenkern und Markenattribute der Marke „Diakoneo“ ...	77
Abbildung 31: YouTube-Video zum Start des neuen Unternehmens Diakoneo. Mitarbeitende erklären, was der Claim der neuen Marke Diakoneo mit ihrer Arbeit zu tun hat .....	79
Abbildung 32: Geburtstagskarte von Diakoneo am 1. Juli 2020 .....	80
Abbildung 33: Vision und Mission von Diakoneo .....	82
Abbildung 34: Die Strategischen Schwerpunkte 2020 von Diakoneo .....	84
Abbildung 35: Gesellschaftsstruktur von Diakoneo nach der Fusion am 1. Juli 2020 .....	94

---

# Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Vergleich zwischen herkömmlicher Führungskultur und Servant Leadership .....	26
Tabelle 2:	Kombinationstypen von Werten und Kompetenzen nach Erpenbeck / Sauter .....	32
Tabelle 3:	Die <sup>W</sup> Meme der <sup>W</sup> Mem-Spirale .....	54