

Kultur und Praxis von Führung und Partizipation in Organisationen der Caritas

Reflexionen und Impulse aus der Christlichen Sozialethik

Erny Gillen
München, den 26. Oktober 2007

1. Wenn Organisationen Unternehmen sind

„Moderne Betriebswirtschaftslehren verstehen ein Unternehmen nicht mehr primär statisch als eine wirtschaftliche, soziale und rechtliche Institution, sondern dynamisch als komplexen, zielgerichteten Prozessablauf, der eigene Steuerungsmöglichkeiten im Sinn eines brauchbaren Managements erfordert. Unternehmerische Zielbestimmungen kurz-, mittel- und langfristiger Art erhalten darin eine eigenständige und dynamisierende Funktion.“

Alfred Jäger, Diakonische Unternehmenspolitik: Analysen und Konzepte kirchlicher Wirtschaftsethik, Gütersloh, Gütersloher Verlag-Haus Mohn, 1992

1. Wenn Organisationen Unternehmen sind

„Die Unternehmenskultur ist die Summe der gemeinsam von Unternehmensleitung, Führungskräften und Mitarbeitern getragenen Regeln, Normen und Wertvorstellungen, die die betriebliche Wirklichkeit prägen. In diesem Sinn hat jedes Unternehmen eine Unternehmenskultur.“

Vgl. Führungsinstrumente zur Unternehmenskultur, hg. von der Arbeitsgemeinschaft zur Förderung in der Wirtschaft e.V., Kassel o.J., 7.

1. Wenn Organisationen Unternehmen sind

„Der Begriff der Unternehmenskultur projiziert die Vorstellung des Entstehens von Werten und Normen und ihres Einflusses auf menschliche Verhaltensweisen auf die „produktiven sozialen Systeme Unternehmungen“ (Hans Ulrich), die durch sie ihre soziale Identität finden. In ihnen bewirkt die Unternehmenskultur eine informelle Integration von vergangenheitsgeprägter Tradition und aktueller Lenkung und Gestaltung des Systems. Damit schafft sie zugleich die Grundlagen für zukünftige Innovationen.“

Knut Bleicher, Unternehmenskultur in Deutschland – Menschen machen Wirtschaft, hg. von der Bertelsmann Stiftung, Gütersloh 1986

1. Wenn Organisationen Unternehmen sind

Der Begriff „Unternehmenskultur“ spricht somit die ethische Dimension eines Unternehmens an. Darin geht es sowohl um Werthaltungen und Normen des Ganzen wie der Mitarbeiterschaft.

Alfred Jäger, Diakonische Unternehmenspolitik: Analysen und Konzepte kirchlicher Wirtschaftsethik, Gütersloh, Gütersloher Verlag-Haus Mohn, 1992

1. Wenn Organisationen Unternehmen sind

Nonprofit Organisations (NPOs) sind durch ein Mindermaß an formaler Organisation gekennzeichnet. Da in verschiedenen Ländern unterschiedliche Formalvorschriften für die öffentliche Registrierung einer juristischen Person bestehen, ist mit diesem Merkmal keine Einengung auf eine bestimmte Rechtsform angesprochen. Vielmehr äußert sich eine formale Organisation schon in einem Mindestmaß an formalisierten Entscheidungsstrukturen oder Verantwortlichkeiten, in einer juristischen Registrierung etc. Spontane, lediglich auf einen einzigen temporären Anlass bezogene Aktivitäten sind zwar wichtige und gesellschaftlich relevante Phänomene, werden aber hier nicht als NPOs verstanden.

1. Wenn Organisationen Unternehmen sind

Private Organisationen sind nicht-staatliche Organisationen. Dies schließt nicht aus, dass sie von der öffentlichen Hand finanziell unterstützt oder sogar weitgehend getragen werden. Da die Grenzen zwischen „privaten“ und „öffentlichen“ Organisationen in Europa sehr fließend sind, existieren zahlreiche Mischformen.

Christoph Badelt, Handbuch der Nonprofit Organisation – Strukturen und Management, 2. Auflage, Schaffer Poeschel, 1999

1. Wenn Organisationen Unternehmen sind

NPOs dürfen keine Gewinne bzw. Überschüsse an Eigentümer oder Mitglieder ausschütten, NPOs ist es aber nicht verwehrt, Gewinne zu erwirtschaften. Was sie charakterisiert, ist die Form der Gewinnverwendung. Gewinne müssen in der Organisation verbleiben und für den Unternehmenszweck – die „Mission“ – verwendet werden. Auch dieses Merkmal stellt auf einen Idealtypus ab, da es versteckte Formen der Gewinnausschüttung gibt. In den Rechtsordnungen Deutschlands, Österreichs und der Schweiz trifft dieses Kriterium jedenfalls für den juristischen Gemeinnützigkeitsstatus zu.

1. Wenn Organisationen Unternehmen sind

NPOs weisen ein Minimum an Selbstverwaltung bzw. Entscheidungsautonomie auf. Die wichtigsten Entscheidungen können (zumindest formal) innerhalb der Organisation gefällt werden. Eine völlige Außenkontrolle (im juristischen Sinn) widerspräche dem hier verwendeten NPO-Konzept.

Christoph Badelt, Handbuch der Nonprofit Organisation – Strukturen und Management, 2. Auflage, Schaffer Poeschel, 1999

1. Wenn Organisationen Unternehmen sind

NPOs sind stets durch ein Mindestmaß an Freiwilligkeit gekennzeichnet. Dieses Kriterium ist jedenfalls dann erfüllt, wenn in NPOs ehrenamtliche Arbeit (umgangssprachlich auch oft als „Freiwilligenarbeit“ bezeichnet) geleistet wird, was sich nicht nur auf ausführende Tätigkeiten, sondern auch auf Leitungsfunktionen (durch „Funktionäre“) beziehen kann. Auch die freiwillige Mitgliedschaft wird als Indikator für die Erfüllung dieses Kriteriums angesehen. Darüber hinaus bezieht sich das Kriterium der Freiwilligkeit auf freiwillige Übertragungen von Haushalten an NPOs, also auf (Geld-)Spenden.

Christoph Badelt, Handbuch der Nonprofit Organisation – Strukturen und Management, 2. Auflage, Schaffer Poeschel, 1999

2. Partizipation eine Selbstverständlichkeit

2.1. Moderne Betriebe beziehen ihre Stakeholders mit ein

Oben

Unten

Seitwärts

2. Partizipation eine Selbstverständlichkeit

2.2. Welche Widerstände gilt es zu überwinden in kirchlichen Betrieben?

- kirchliche Betriebe kommen aus einer autoritätsgebundenen Tradition
- oft sind es Personen- oder Familienbetriebe
- Führung ist personenbedingt



2. Partizipation eine Selbstverständlichkeit

2.2. Welche Widerstände gilt es zu überwinden in kirchlichen Betrieben?

- kirchliche Betriebe ziehen leitungsbedürftige Personen an
- Personal spielt Familie
- alles wird persönlich genommen



2. Partizipation eine Selbstverständlichkeit

2.2. Welche Widerstände gilt es zu überwinden in kirchlichen Betrieben?

- kirchliche Betriebe entstanden häufig hinter hohen Mauern
- Nachbarn hatten keinen Zugang
- Vorurteile bestimmen das gegenseitige Verhalten



3. Prinzipien

Die sich anschließenden Prinzipien verstehen sich als eine Einheit und stehen in einem inneren Zusammenhang. Sie greifen ineinander, bedingen und brauchen sich gegenseitig. Eines der Prinzipien zu isolieren oder aus seinem Gesamtzusammenhang zu reißen, wäre falsch.

3. Prinzipien

- das Prinzip des Gemeinwohls
- die allgemeine Bestimmung der Güter und die vorrangige Option für die Armen
- das Prinzip der Subsidiarität
- das Prinzip der Partizipation
- das Solidaritätsprinzip
- der Weg der Liebe

3.1. Das Prinzip des Gemeinwohls

Mit der Orientierung am Gemeinwohl öffnet die Soziallehre der Kirche den Horizont ihres Denkens und ihres Einsatzes für jeden einzelnen und für alle Menschen ebenso wie für die aktuellen und künftigen Herausforderungen in der Welt. Es geht darum, das Bewusstsein zu stärken, dass das Gemeinwohl unteilbar ist und nur gemeinsam erreicht werden kann.

3.2. Die allgemeine Bestimmung der Güter und die vorrangige Option für die Armen

Es werden zwei typisch christliche Standpunkte eingenommen und beschrieben: die *Sozialpflichtigkeit des privaten Eigentums* und die *vorrangige Option für den Armen* und Schwachen.

Aus christlicher Anschauung heraus ist es unzulässig, unverhältnismäßigen Gewinn aus privatem Eigentum, Patenten oder Wissensvorsprüngen zu ziehen.

3.2. Die allgemeine Bestimmung der Güter und die vorrangige Option für die Armen

Bei den Versuchen der Gesellschaft, immer wieder neu eine gute Welt für alle zu entwerfen, dürfen die schwachen Mitglieder nicht ihrer selbst beraubt werden, dadurch dass die Stärkeren sie bevormunden; vielmehr sollen alle nach ihren Fähigkeiten teilnehmen und teilhaben an den Anstrengungen für eine gerechte Welt.

3.3 Das Prinzip der Subsidiarität

Es geht dem Subsidiaritätsprinzip darum, „*unten*“ und „*oben*“ so zu vermitteln, dass keiner von keinem als Mittel zum Zweck eingesetzt wird, sondern jeder, ob unten oder oben, in seiner Personenwürde als Mensch anerkannt und gestärkt wird.

3.3 Das Prinzip der Subsidiarität

Diese gegenseitige Befähigung und Anerkennung im Prinzip der Subsidiarität kann von zwei Seiten aus gelesen werden: zum einen soll die Autonomie und selbständige Gestaltung der schwächeren Strukturen gegenüber den höher gestellten und stärkeren Strukturen verteidigt werden. Zum anderen stehen diesem Vorrang und Schutz der kleineren Organisationseinheiten das Gemeinwohl und die Gerechtigkeit gegenüber.

3.4. Das Prinzip der Partizipation

Das Prinzip der Beteiligung oder Partizipation hat die Menschen in Organisationen oder Staatsgebilden vor Augen. Organisationen und Gesellschaften sollen dem Einzelnen dienen, sind aber auch wieder Ausdruck der gemeinsamen und gemeinschaftlichen Beteiligung des Einzelnen.

3.5. Das Solidaritätsprinzip

Unter Solidarität versteht man die moralische Tugend, sich mit fester und beständiger Entschlossenheit für das Gemeinwohl einzusetzen. Es geht also nicht um lokale oder partikuläre Solidaritäten, die vielerorts eher einem kollektiven Egoismus als dem Gemeinwohl dienen, sondern um die Bemühungen, für alle verantwortlich zu sein.

3.6. Der Weg der Liebe

Damit die angesprochenen klassischen und neueren Prinzipien der Soziallehre der Kirche einen Weg der Liebe vorzeichnen, müssen sie den Werten der *Wahrheit*, der *Gerechtigkeit* und der *Freiheit* entsprechen, denn diese entspringen wiederum der inneren Quelle der Liebe.

4. Partizipation und Verantwortung im Betrieb



Einrichtungen



Fachliche
Leitung



Politische und
administrative
Leitung

Verbände

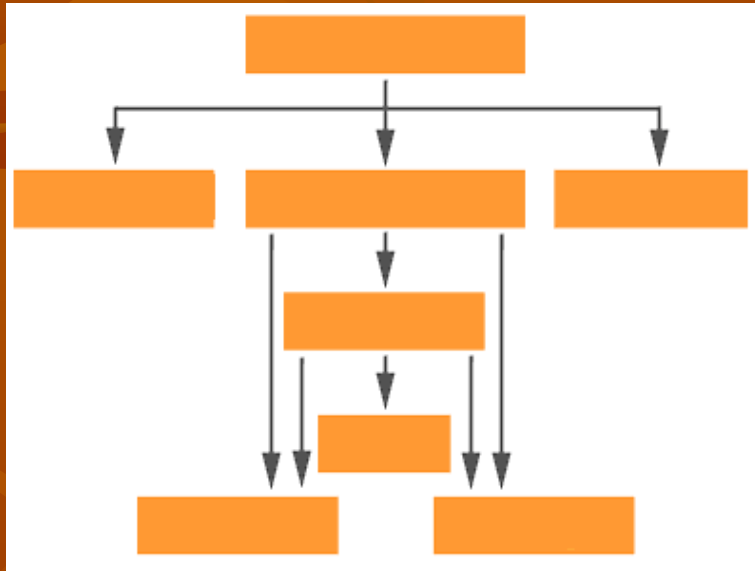


Fachverbände

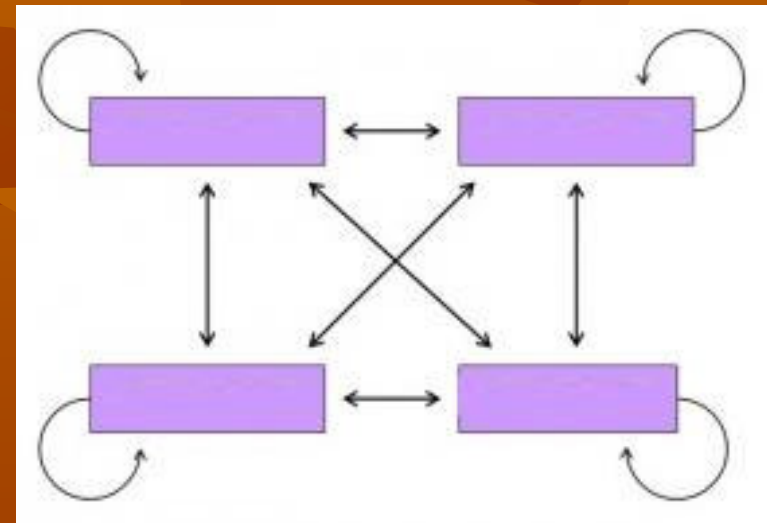


Politische
Verbände

4.1. Hierarchie im Betrieb



Organigramm



Interaktion im Betrieb

Informationsfluss im Betrieb

4.2. Dauer der Betriebsverbundenheit

Putzfrau:	20 Dienstjahre
Direktor:	1 Dienstjahr
Erzieher:	10 Dienstjahre
Sozialarbeiter:	2 Dienstjahre
Verwaltungschef:	3 Dienstjahre
Rezeptionist:	17 Dienstjahre

4.3. Funktionen und Personen

- Funktionale Leitung
ist zu organisieren
 - Funktionale Kommunikation
ist zu organisieren
- z.T. gegen die Widerstände einer
personalisierenden Leitung und
Kommunikation

4.4. Bedingungen zum Funktionieren als Unternehmen bzw Organisation

- Gemeinsamer Auftraggeber
- Gemeinsamer expliziter Auftrag
- Klare Rollen- und Funktionsverteilung
- Klare Leitungsstruktur
- Gemeinsame Motivation, zum Gelingen des Unternehmens beizutragen
- Ehrliches Belohnungssystem

Partizipation



Verantwortung

5. Partizipation und Verantwortung

- Ein Betrieb ist keine Zivilgemeinde und keine Pfarrei.
- Ein Betrieb setzt auf alle seine Mitarbeiter in ihrer unterschiedlichen Kompetenz und Verantwortung.
- Dumme Organisationen steuern hierarchisch und autokratisch am Wissen ihrer Mitarbeiter und Stakeholder vorbei.

Partizipation



Verantwortung

**Die Verantwortung für den Betrieb liegt
bei jedem Mitarbeiter.**

Partizipation



Verantwortung

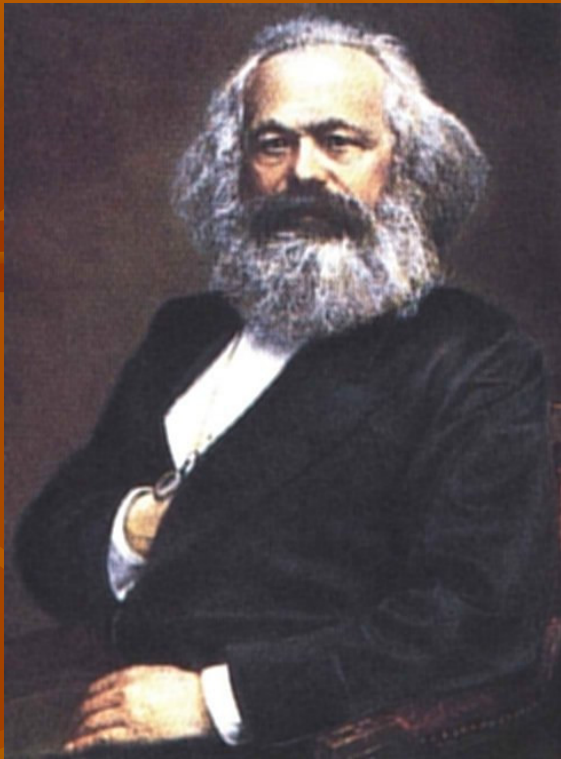
**Aufgabe der Leitung ist die Befähigung
der Mitarbeiter, nicht deren
Kritisierung.**

Partizipation



Verantwortung

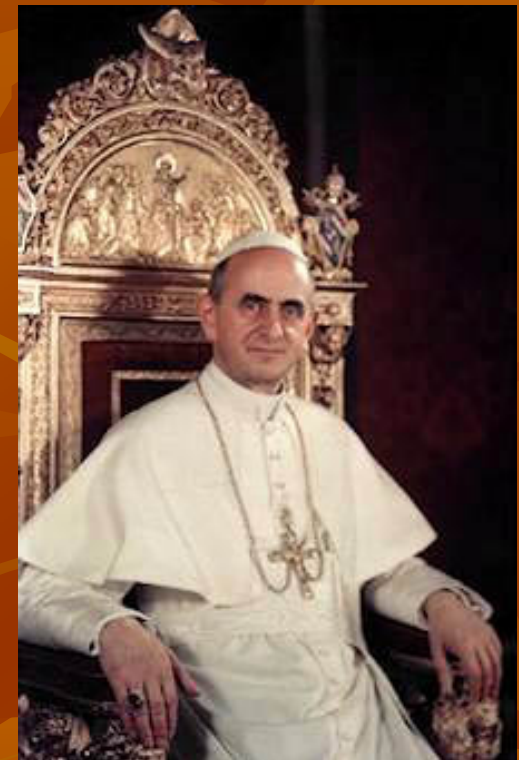
Gegen die Entfremdung ankämpfen



Karl Marx
(* 5.5.1818; † 14.3.1883)



Oswald von Nell-Breuning
(* 8.3.1890; † 21.8.1991)



Papst Paul VI
(* 26.9.1897; † 6.8.1978)

Partizipation



Verantwortung

Der Lauf der Dinge

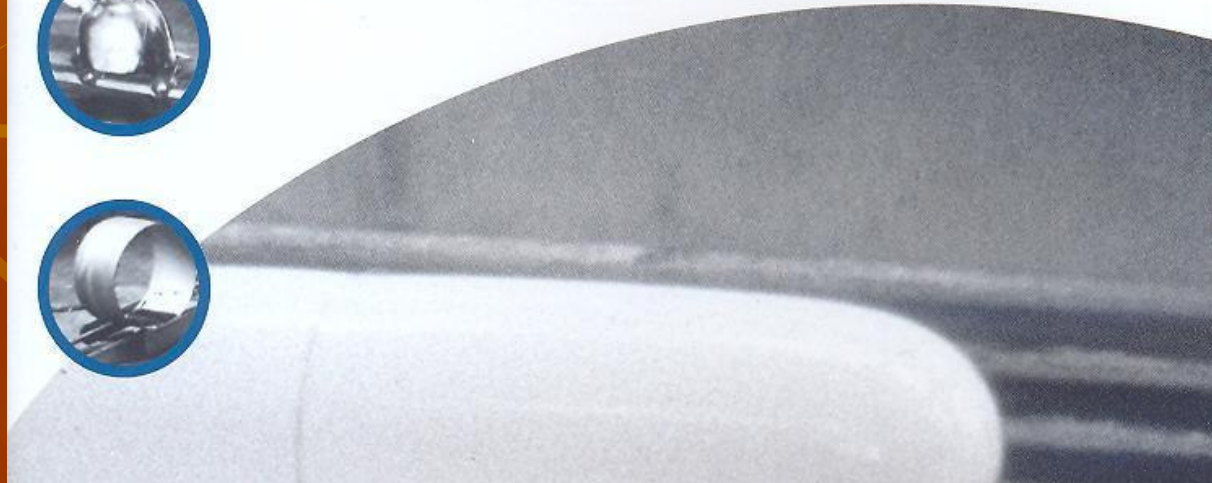
FISCHLI / WEISS # 3



DER LAUF DER DINGE

THE WAY THINGS GO

by Peter Fischli and David Weiss



Partizipation



Verantwortung

Der Lauf der Dinge



Partizipation



Verantwortung

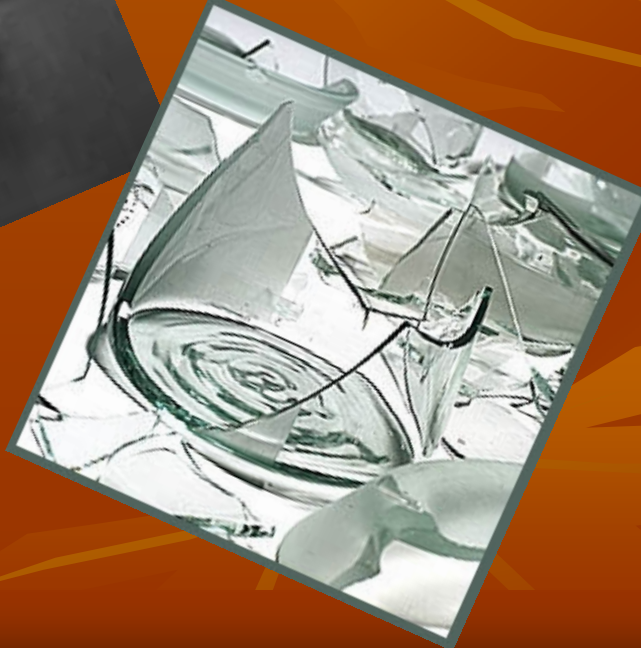
**Keiner ist ohnmächtig
in überschaubaren
und geleiteten Zusammenhängen.**

Partizipation



Verantwortung

Störungen haben Vorrang.



Partizipation



Verantwortung

Arbeit an dem
Kunden



Visionen

6. Inhaltliche Arbeit

- Therapeutische Visionen
- Erzieherische Visionen
- Pflegerische Visionen

sind der gemeinsame Horizont bei arbeitsteiligen oder durch Arbeitsschichten organisierten Abläufen.





Arbeit an dem
Kunden



Visionen



Ziele

Arbeit an der
Institution

7. Zielvorgaben machen die Institution transparent

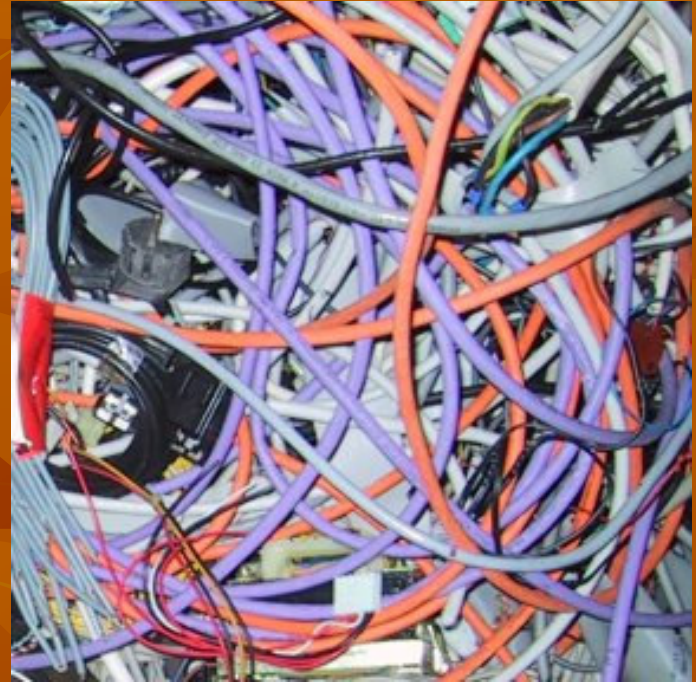
- Pauschalen
- Akt-Finanzierung
- Ergebnis-Finanzierung

und ihr Zusammenspiel müssen allen bekannt sein.

Die Verteilung der Overhead-Kosten und der allgemeinen Dienste muss bekannt und akzeptiert sein.



Ziele



Arbeit an der
Institution



Ziele

8. Führen als Aufgabe des Dienens

- den Betrieb nach innen zusammenhalten
- nach außen vertreten und darstellen
- Krisen positiv nutzen
- das Umfeld proaktiv mit einbeziehen
- unternehmerisch mit Möglichkeiten und Risiken umgehen

9. Führen ist plausibel, wenn die Mitarbeiter ...

- die Probleme gemeinsam erkennen und anerkennen
- an den Lösungsstrategien beteiligt sind
- bei der Entscheidungsfindung im Sinne der repräsentativen Demokratie beteiligt sind
- die getroffenen Entscheidungen klar vertreten und kommuniziert werden



Verantwortung

Partizipation

Leitung

The background of the slide is a solid dark brown color with a pattern of lighter brown, stylized autumn leaves scattered across it. The leaves have prominent veins and are in various orientations, creating a textured, seasonal feel.

**Danke für Ihre
Aufmerksamkeit!**