

Glaubwürdigkeit (und ihre ökonomische Transformation, der „Kredit“) ist die wichtigste und die zerbrechteste Ressource für Einrichtungen der Diakonie und der kirchlich verantworteten Bildung. Der Grad ihrer Überzeugungskraft bemisst sich aber danach, in welchem Maß die „Wert-Orientierung“ in einem Unternehmen und in einer Einrichtung praktisch verwirklicht ist. Der nachstehende Text geht auf eine Fortbildungsveranstaltung zurück, bei der Franz J. Stoffer, Geschäftsführer einer großen Caritas-Einrichtung, sein Führungskonzept vorgetragen hat. Wir stellen den Text zur Diskussion, weil er, gestützt auf eine breite Erfahrung und langjährige Erfolgsge-

schichte, Führungsfragen konsequent praxisorientiert beantwortet. Die Argumentation folgt einem manchmal sicher befremdlich apoktischen Duktus einer „Führungslehre“, und nicht jeder Begründung wird man ohne weiteres zustimmen können. Was den Text jedoch auszeichnet, ist der anspruchsvolle und praktisch untermauerte Versuch, „Wert-Orientierung“ und Effizienz – bzw. Erfolgsorientierung nicht als zwei feindliche sich wechselseitig ausschließende Grundsätze in sozialen Einrichtungen zu behandeln. In der EEB können wir von den Diskussionen in den Einrichtungen in der Diakonie und Caritas sicher noch einiges lernen. Andreas Seiverth

Franz J. Stoffer: Mit Werten in Führung gehen – Das Erfolgskonzept der CBT

1. Zustand – wer nur zählt, verrechnet sich

Müssen wir uns damit abfinden, dass der Erfolg unternehmerischer Arbeit ausschließlich mit der Konjunktur, mit den Aktien, mit den Steuereinnahmen fällt oder aufsteht? Ist Ethik eine Schönwetterveranstaltung für geistvolle Seminare, deren Gehalt zwar Bibliotheken, nicht aber das Leben, und erst recht nicht das Leben im Unternehmen, füllt?

Der Mensch steht im Mittelpunkt, heißt es in Sonntagsreden, in den meisten Leitbildern und in Seminaren für Unternehmensethik. Doch die Realität sieht anders aus: In der heutigen Zeit des „Shareholder Value“ steht nicht der Mensch im Mittelpunkt – weil so anderen Interessen im Weg – sondern er ist Mittel – Punkt! zur Erzielung einer möglichst hohen Rendite.

„Es zählt nur noch, wer und was sich rechnet“, ist der herrschende Eindruck.

Das Kosten-Nutzen-Kalkül dringt in immer mehr Lebensbereiche vor. Schon in Kindergärten herrschen Leistungsansprüche, Freundschaften werden danach ausgesucht, ob sich daraus auch Geschäftsbeziehungen ergeben; Kinder gelten als Kostenfaktoren.

Auch im Altenhilfe- und Gesundheitssektor, den ich als Beispiel nenne, werden gefährliche Kostennutzenrechnungen aufgestellt. Es werden Rationierungen von pflegerischen Leistungen hingenommen, indem Blasen-katheter oder Ernährungssonden gelegt werden oder per Spritze Flüssignahrung zugeführt wird, um Pflegezeiten einzusparen.

Und es werden Altersbegrenzungen für medizinische Leistungen gefordert: Dies ist unchristlich und unmora-

lisch und ich lehne solche Maßnahmen und Forderungen ab.

Dass Deutschland keine Wertegesellschaft mehr ist, sondern eine Wertpapiergesellschaft, zeigt die Situation auch in vielen deutschen Unternehmen.

Nur 40% der über 55-Jährigen haben Arbeit. In 60% der deutschen Betriebe arbeiten keine über 50-Jährigen mehr und diejenigen, die noch Arbeit haben, werden gnadenlos zu Kosten-Nutzen-Faktoren degradiert. Im Zuge der Globalisierung werden Unternehmen von einem Tag auf den anderen an neue Eigentümer verkauft, geschlossen und an einem anderen Ort wieder aufgebaut. Die Menschen erleben sich als Rädchen im Getriebe einer anonymen Maschinerie, die beliebig ausgetauscht werden.

Ist es da verwunderlich, dass nach einer aktuellen Gallup-Studie 52% der deutschen Arbeitnehmer innerlich auf gepackten Koffern sitzt und auf die Frage, ob sie vermutlich auch im nächsten Jahr noch bei ihrem jetzigen Unternehmen beschäftigt sein werden, antworteten: „Auf keinen Fall“?

Die emotionale Bindung der Mitarbeiter an ihr Unternehmen ist in den letzten Jahren kontinuierlich gesunken. Nur noch 12% fühlen sich ihrem Job gegenüber verpflichtet – viele Mitarbeiter fühlen sich von ihrem Unternehmen „verraten“. Seit Jahren hören sie die Botschaft: Eigentlich wäre es besser, wir könnten auf euch verzichten.“

Den meisten Managern ist es offenbar nicht gelungen, die Balance zwischen Wertzuwachs des Unternehmens und dem Wohl der Mitarbeiter zu finden.

Auch Sozialunternehmen, wie Krankenhäuser und Altenheime, sind auf dem besten Weg, Sklaven einer Ökonomie zu werden, die, statt den Menschen zu dienen, sich zu deren Herrn entwickelt hat.

Es gibt auch in diesem Sektor schon zu viele Manager, die von der sozialen Arbeit wenig verstehen, Mitarbeiter nicht in Entscheidungsprozesse einbeziehen, freiwerdende Stellen nicht nachbesetzen, um Überschüsse zu erzielen, Überschüsse nicht zweckentsprechend einsetzen, nur noch in Kosten denken, Mitarbeiter entlassen, Fachkräfte gegen Hilfskräfte austauschen, Küchen „platt machen“, dann weitere Bereiche outsourcen, schließlich sich selbst. Gesucht werden auch in der Sozialwirtschaft immer häufiger *Macher*. Nötig wären jedoch im Zuge dieser Entwicklung *Verhinderer*.

Durch reine Kosten-Senkungs-Programme und Lean-Management sind weder Unternehmen gerettet noch neue „Märkte“ eröffnet worden.

Viele Unternehmen sind statt schlanker nur noch magerer geworden, haben nichts mehr auf den Rippen und damit auch nicht mehr viel zuzusetzen. Hier wurde versäumt, regelmäßige Prioritätendiskussionen zu führen und kontinuierlich entsprechende Anpassungen vorzunehmen.

Wer glaubt, dass nur zählt, wer sich rechnet, wird erleben, dass der, der nicht mehr zählt, auch nicht mehr zahlt. Der (Alb)Traum vom allgemeinen Kosten-Nutzen-Denken schlägt dann auf seine Urheber zurück.

2. Die Führung der Veränderung erfordert eine Veränderung der Führung

Dass es auch anders geht zeigt das Beispiel CBT, die als einziges Sozialunternehmen zu den 50 Besten Arbeitgebern Deutschlands zählt.

Dieses Ergebnis ist umso bemerkenswerter vor dem Hintergrund der weitaus schlechteren Rahmenbedingungen im Vergleich zur IT-Branche oder Pharma-Industrie.

500 zufällig ausgesuchte CBT-Mitarbeiter wurden anonym befragt zu den Themenbereichen „Glaubwürdigkeit des Managements“, „Wertschätzung der Mitarbeiter“, „Fairness“, „Identifikation mit dem Unternehmen“ und „Teamorientierung“.

Wenn 91% unserer Mitarbeiter sagen: „Meine Arbeit hat eine besondere Bedeutung für mich und ist nicht einfach nur ein Job“, 93% sagen, sie werden in der CBT fair behandelt, 85% stolz sind, auf das, was wir hier gemeinsam leisten, 88% der Auffassung sind, sie erhalten hier viel Verantwortung, 86% der Mitarbeiter glauben, dass sie „hier einen bedeutsamen Beitrag leisten“, 83% der Führung bescheinigen, dass sie klare Vorstellungen von den Zielen der CBT hat und wie diese erreicht werden können, sowie 82% der Mitarbeiter dem CBT-Management bestätigen, dass „die Geschäftspraktiken ehrlich und ethisch vertretbar sind“ und 82% der Meinung sind: „Alles in Allem kann ich sagen, dies hier ist ein sehr guter Arbeitsplatz“, dann sind dies großartige Ergebnisse und der beste Beweis dafür, dass wir mit unserer Führungskultur und unserer Werteorientierung richtig liegen.

Hier liegt auch eine Chance für die Caritas und die Pflegebranche, unsere Auszeichnung als Mut machendes Zeichen zu nutzen, dass es sehr wohl möglich ist, trotz erschwelter Rahmenbedingungen dennoch für optimale Voraussetzungen in den Unternehmen zu sorgen und Mitarbeitende zu begeistern. Wir zeigen, dass wir mit der Verwirklichung christlicher Werte erfolgreich sind.

Das Erfolgsgeheimnis der CBT ist so trivial, dass ich es kaum zu sagen wage: Kümmere dich nicht um das Geschäft, also auch nicht um Wettbewerb, Risiko und anderen Qualitätsanforderungen. Kümmere dich um deine „Kunden“¹ und deine Mitarbeiter. Der Rest kommt dann von alleine.

„Kunden“ sind die wichtigsten Personen in unserem Unternehmen, „Kunden“ machen unsere Arbeit nicht schwierig, sie machen sie möglich, „Kunden“ sind nicht abhängig von uns, wir sind abhängig von ihnen. Ihre Zufriedenheit ist das wichtigste Unternehmensziel, denn sie sichert die Existenz des Unternehmens und nur der Bewohner bezahlt uns, niemand sonst.

„Kundenorientiert“ in diesem Sinn ist ein Unternehmen, wenn alle wichtigen Entscheidungen von dem Wunsch beseelt sind, den Menschen besser zu dienen. Ihre Zufriedenheit, das Ausmaß der Erfüllung ihrer Ansprüche und Erwartungen definiert die Qualität und nicht eine Zertifizierungsplakette an der Wand.

Das Einzige, was den Managern also wirklich dient und weiterbringt ist der Blick auf den „Kunden“, der enge Kontakt mit ihm – wenn er herausfindet, womit man ihn begeistern kann, was für ihn wertvoll, also gut, richtig, angemessen, gültig oder schön ist.

Und dies geht nur von Mensch zu Mensch. Hierbei sind die Mitarbeiter unser kostbarstes Vermögen und die Garanten für Qualität und Weiterentwicklung: Nur der einzelne Mensch ist Quelle und Garant für Kreativität und Innovation. Daher sind immer auch die Menschen die richtigen, wenn die „Richtigen“ eingestellt und gefördert worden sind. Organisationen sind die falschen. Erfolgreiche Unternehmen der Zukunft bauen sozusagen die Organisation um die Menschen herum. Die daraus entstehenden flexiblen Strukturen werden nicht mehr über Kontrolle und Systeme zusammen gehalten, sondern durch Vertrauen und eine neue Führungskultur.

Die Qualität der Arbeit und damit die Zukunft unserer Unternehmen steht und fällt mit der Qualifizierung und Befähigung der Mitarbeitenden sowie ihrer Zufriedenheit am Arbeitsplatz. Nur zufriedene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können auch gute Gastgeber sein. Anders ausgedrückt: Unternehmen sind nur so gut wie die Menschen, die für sie arbeiten. Doch wie muss ein Unternehmen beschaffen sein, um gute Kräfte anzuziehen und zu halten? Die Antwort auf diese Frage ist verblüffend einfach: Gute Leute brauchen eine Arbeitsumgebung, die ihnen entspricht. Und sie brauchen gute Führungskräfte, die diese Arbeitsumgebung schaffen.

Führungstechniken alleine reichen hierzu nicht aus.

Denn was haben die viel gepriesenen „Patentrezepte“ der „Freien Wirtschaft“ wie Lean-Management, Reengineering, Outsourcing, u. a. – lauter heiße Luft in neuen Schläuchen – gebracht außer Stress bei Führungskräften, Ängsten bei Mitarbeitern um ihren Arbeitsplatz, Verlust an Motivation und Orientierung, Verlust an Glaubwürdigkeit und im Zuge dieser Entwicklung Identitätsverluste mit den Unternehmen sowie der Arbeit und damit Verlagerung des Engagements in die Freizeit.

Die Ausbildung von Wirtschaftsfachleuten konzentriert sich immer noch zu sehr auf das Management. Das heißt, auf Planung, Finanzen, Organisation, Personal, Controlling.

Die dabei eingesetzten Managementtechniken, betriebswirtschaftlichen Prinzipien, Formalismen und Ver-

fahren verführen uns seit Jahrzehnten in dem (Irr-)Glauben oder der Wunschvorstellung, der Erfolg eines Unternehmens sei in naturwissenschaftlichen Sinne machbar. Kein Wunder daher, dass professionelle Führung nicht nur in der freien Wirtschaft, sondern auch bei uns in der Regel eine Welt der Techniken, Diagramme, Statistiken und Analysen ist.

Doch das Handwerk des Rechnens reicht heute zur Führung allein nicht aus. Die Führung der Veränderung erfordert eine Veränderung der Führung. Nach den Jahren intensiver Beschäftigung mit Strukturen und Prozessen brauchen wir jetzt radikalere Ideen und Menschen, die daraus etwas machen, damit auch die eigentliche Aufgabe eines Unternehmens wieder in den Mittelpunkt rückt; für Menschen, für Kunden und die Gesellschaft Werte zu schaffen und Nutzen zu stiften.

3. Gestaltung: Wie es gehen könnte

Neue Führung ist also Notwendig, um die gegenwärtige Not zu wenden. Neue Führung auf Menschlichkeit, Nächstenliebe, Vertrauen, Freiräume, Mut, Humor, Kreativität und Kommunikation. Der Humus hierfür ist eine wertorientierte Unternehmenskultur mit offener Kommunikation, mit umfassender Information, mit klaren Zielen und Verantwortungsbereichen, mit Vertrauen und Beteiligung am Erfolg. Doch hierfür muss in den Köpfen und Herzen der Führenden mächtig aufgeräumt werden.

Es ist überlebenswichtig, dass wir nach innen schauen, auf das, was wir selbst beeinflussen können. Mutig und tatkräftig müssen wir den Gestaltungsspielraum abstecken, Ressourcen finden, alle individuellen Möglichkeiten und Ideen einsetzen, nicht den Mangel verwalten, sondern den Wandel gestalten und nicht warten, bis ihn die Zeiten wandeln.

Führende müssen zunächst einmal *Sinn vermitteln*.

Visionen sprechen in unserer Zeit und in unserem Denken verkümmerte, aber wesentliche Potenziale an wie Emotionen, Gefühle, Inspiration. Genau diese Fähigkeiten sind wichtig für die notwendigen Veränderungsprozesse, während rein rationales Denken eher blockiert.

Denn jeder Mitarbeiter, der sich von Emotionen angesprochen fühlt, der sich begeistern lässt, entwickelt sich zu einer Energiequelle für das Unternehmen.

Unser kostbarstes Vermögen sind die Mitarbeiter und nicht die Bankkonten und auch nicht die Gebäude. Unser wichtigster Rohstoff ist die Bereitschaft zum Mitmachen. Aufgabe von Führenden ist es, die richtigen Ziele vorzugeben und klare Leistungserwartungen zu formulieren, doch den Weg dorthin den Mitarbeitern zu überlassen. Konsequenter fordert und fördert sie die Selbstverantwortung der Mitarbeiter und befähigt diese, dass sie Verantwortung für sich, ihre Motivation und ihre Leistung übernehmen.

Fähige Mitarbeitende brauchen daher fähige Führende, die mit den gängigen Managementmythen aufräumen, jeder Mensch habe ein unbegrenztes Potenzial, das man nur frei legen müsse, man müsse Arbeitsschritte und Verfahren für alle einheitlich festlegen, man sollte jeden Mitarbeiter so behandeln, wie man selbst behandelt werden will, man sollte alle gleich behandeln. Man müsse den Mitarbeitern helfen, an ihren Schwächen zu arbeiten.

Gute Führungskräfte stellen vielmehr eine schlichte Erkenntnis in den Mittelpunkt ihrer Arbeit: Jeder Mensch ist einzigartig.

Sie haben begriffen, dass jeder Mensch seine eigene Motivationsstruktur besitzt, seine eigene Denkweise, seinen eigenen Umgangsstil. Sie wissen auch, dass sich Menschen nur bedingt ändern lassen und wollen. Doch hierüber klagen sie nicht, im Gegenteil, ihr Bestreben ist es, die Unterschiede zu nutzen, den Mitarbeitern zu helfen, ihre Stärken noch besser einzusetzen und ihre Begabungen noch mehr nutzen zu können und fachlich zu verankern, so dass sie mit ihren Stärken Leistungen erbringen können und Erfolge haben. Gute Führende nehmen die Menschen wie sie sind, respektieren ihre Einzigartigkeit. Gott hat nicht die Menschheit erschaffen, sondern den Menschen. Jeder ist einzigartig. Daher ist nichts ungerechter als die gleiche Behandlung von Ungleichen.

Wer Ergebnisse erzielen will, muss Stärken nutzen und Schwächen bedeutungslos machen.

In diesem Sinne ist Führen letztlich das Vermeiden von Demotivation. Denn der Mitarbeiter motiviert sich über seine Tätigkeit und seine Kompetenzen selbst. Und wenn eine Führungskraft hierfür nicht den Raum schafft, demontiert sie automatisch.

Ich behaupte; dort, wo sich Mitarbeiter entwickeln können, entwickelt sich das Unternehmen automatisch.

Für Ziele sorgen ist ein weiteres elementar wichtiges Element: Top-down und durch Ziel- bzw. Mitarbeiterentwicklungsgespräche.

„Ohne Ziel ist kein Weg der Richtige“. Doch in vielen Sozialbetrieben heißt es immer noch: „Der Weg ist das Ziel“. Das ist Harakiri: Denn wer nicht weiß, wohin er geht, landet schließlich irgendwo.

Ein Leitbild ist wirkungslos, wenn nicht hieraus konkret messbare Ziele abgeleitet und am Ende des Jahres auch überprüft werden. Erst mit Zielen ergibt sich eine Verbindlichkeit des Tuns für Führende und Mitarbeiter. Arbeit wird transparent, Veränderungen werden nicht nur beabsichtigt, sondern auch durchgeführt und ihre Ergebnisse am Ende des Jahres sichtbar und überprüfbar.

Ziele fokussieren Zukunft, richten den Blick also nach vorne, gestalten den Wandel, Ziele ermöglichen die Kontrolle der Wirksamkeit der Maßnahmen und Verbindlichkeiten. Ziele motivieren. Doch nach wie vor wird dieses wirksame Instrument in den meisten Sozialbetrieben viel zu wenig genutzt.

Damit Ziele auch erreicht werden können, gehören immer drei Elemente zusammen: Ziele, Mittel, Maßnahmen. Auf diese Weise lernen alle Beteiligten, ganzheitlich und unternehmerisch zu denken und zu handeln.

Ganzheitliches Denken heißt, an das Ganze denken, seinen Beitrag zum Ganzen leisten, wie bei einem Orchester, wo jedes einzelne Instrument zum Gelingen der Sinfonie seinen Beitrag leistet.

Hieran krankt es in vielen Sozialunternehmen noch gewaltig. Der Grund für den Missklang: Viele Orchester, dieselbe Konzerthalle, aber sie spielen verschiedene Stücke.

Die Einstellung muss sich also ändern.

Hierbei gibt es, gerade in Sozialunternehmen, zwei typische, ansteckende und damit gefährliche Viren auszurotten: „Jammern und Klagen“ und „Nicht-zuständig-sein“.

Das Klagen fördert auch eine Art von Dienstgemeinschaft. Wer jammert ist nie allein, findet immer Kolleginnen und Kollegen, die sich gerne freiwillig anstecken lassen. Doch dies ist Energieverschwendung. Nutzbringender ist es, brauchbare Veränderungsvorschläge zu machen.

Der andere Virus heißt: „Nicht-zu-ständig-sein!“

Es wird noch viel zu oft gefragt: „Wer ist schuld?, statt: „Wie lösen wir das Problem?“

Nur wenn Menschen sich und ihre Einstellung ändern, ändern sich die Verhältnisse. Nur dann. „Sei du selbst die Veränderung, die du dir wünschst für diese Welt“, wie es Mahatma Gandhi sagte.

Die Organisation muss dafür sorgen, dass Menschen lernen, Verantwortung für ihre Leistung zu übernehmen. Daher ist es berechtigt, ein Mehr an unternehmerischem Denken und Handeln, ein Mehr an Selbstverantwortung, ein Mehr an Eigeninitiative zu fordern. Dann kann das „Verwöhnen“ durch ein mehr „Fordern“ abgelöst werden.

Eine Organisation ist dazu da, Ergebnisse zu erzielen – fachliche und wirtschaftliche. Dafür ist sie gegründet worden. Sie hat keinen Selbstzweck. Doch in unseren Organisationen gibt es zu viele Menschen, die genau begründen können, was nicht geht, warum es nicht funktioniert und bei Veränderungen die Frage stellen: „Was macht das mit mir?“. Das ist Energieverschwendung.

Die Aufmerksamkeit muss auf das gelenkt werden, was geht, erst recht, wenn eine Organisation für Menschen da ist. Dann richtet sich der Fokus auch auf Erfolge. Mitarbeiter erleben dann Freude an der Wirksamkeit ihrer Arbeit. Und diese Effektivität ist Quelle der Motivation. Menschen in sozialen Berufen genießen darüber hinaus noch das Privileg, eine sinnvolle Arbeit zu haben. Um so größer müsste die Freude am Erfolg sein.

Neue Führung braucht *Vertrauen*. Vertrauen aufzubauen ist eine ethische Leistung und ein moralischer Wert. Ob Vertrauen wirklich vorhanden ist, zeigt sich vor allem in einer bestehenden Fehlerkultur. Damit keine Fehler gemacht werden, werden lieber Kontrollsysteme aufgebaut, statt dem Mitarbeiter zu trauen und zu vertrauen und in einen Diskurs Irrtümer und Fehler gemeinsam zu minimieren.

Dass in christlichen Unternehmen immer noch das Lenin-Prinzip gilt „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“, das ist absurd. Kontrolle ist wichtig und richtig, aber als Kontrolle der vereinbarten Ziele und Ergebnisse. Tausendmal besser ist Ver-trauen und Zu-trauen.

Die Beziehung zwischen Mitarbeitern und Führungskraft ist die Achillesferse der Arbeitszufriedenheit. Hier wird über Motivation entschieden. Wenn die Beziehung zum Vorgesetzten stimmt, sind die Mitarbeiter aller Erfahrung nach bereit, mit vielen Problemen und Widrigkeiten im Unternehmen zu leben. Und was noch entscheidender ist: Vom direkten „Vorgesetzten“ hängt die Art und Qualität des gesamten Arbeitsumfeldes ab.

Ist diese Beziehung gestört, können auch noch so viele Rückenmassagen und sonstige Anreizprogramme den Mitarbeiter nicht zum Bleiben bewegen oder zu besonderen Leistungen anspornen. Ich möchte nicht wissen, wie viele gute Mitarbeiter wir schon wegen Inkompetenz der Führung verloren haben.

Sinnvoller ist es, durch gute Führung dazu beizutragen, Mitarbeiter zu halten.

Die erfolgreiche Führungskraft wird daher mehr an ihren Führungsqualitäten gemessen und weniger an der Bewältigung von fachlichen Aufgaben. Fachkompetenz ist eine elementare Voraussetzung – und hier gibt es noch eine Menge zu tun. Niemand würde in ein Flugzeug steigen, wenn die Piloten so schlecht ausgebildet wären wie die Manager. Doch Fachkompetenz bedeutet nicht automatisch Führungskompetenz.

Um zu überzeugen, muss eine Führungskraft erst einmal zur *Führungspersönlichkeit* reifen und authentisch sein. Authentisch zu sein bedeutet, die eigene Emotionalität und Rationalität zu kennen und im Kontakt mit anderen in einer Balance zu halten.

Glaubwürdige Persönlichkeiten sind gefragt, die offen, ehrlich, verlässlich, verantwortungsbewusst, fair und authentisch sind und wahrhaftig: Wer diese Eigenschaften hat, gewinnt die Herzen der Mitarbeitenden und das Vertrauen der Kunden. Wer sie nicht besitzt, erzeugt Widerstände. Viele Führungskräfte scheinen allerdings immer noch der Meinung zu sein, dass sie keine besseren Führungsqualitäten nötig hätten, sondern bessere Mitarbeitende.

Organisationen sind nur so gut wie die Menschen, die für sie arbeiten.

Die Kundenbeziehung kann nicht besser sein als die Beziehung zwischen Management und Mitarbeiter. So wie man *innen* miteinander umgeht, wird man auch von *außen* wahrgenommen. Was Unternehmen bei Mitarbeitern falsch machen, können sie beim Kunden nicht besser machen. Wer ein schlechter Arbeitgeber ist, disqualifiziert sich auch als Anbieter.

Die Auswahl von Führungskräften ist für eine effektive Organisation und erst recht in christlichen Unternehmen eine der wichtigsten Managemententscheidungen überhaupt. Sie muss daher regelmäßig überprüft und bei Bedarf auch revidiert werden.

4. Resümee

Eine neue Qualität der Führung und des Umgangs miteinander ist gefordert. Wir hätten so die einmalige Gelegenheit, eine Unternehmenskultur zu schaffen, von der sich die Menschen angezogen fühlen, weil wir etwas Besonderes zu bieten haben, nämlich Werte und Heimat, im Gegensatz zur freien Wirtschaft, wo die sozialen Milieus sich auflösen und das Klima immer kälter wird, weil es an Menschlichkeit fehlt und wo zwar Maschinen mit höchstem Aufwand und mit großer Umsicht gepflegt werden, nicht aber die Mitarbeiter.

Das Wertvollste an den Menschen ist nicht ihre Funktion, sondern ihre Würde; und die Würde beruht auf der Einzigartigkeit jedes einzelnen Mitarbeiters.

Jede Führung muss diese Einzigartigkeit und Vielfalt der Menschen achten und für das Unternehmen nutzen,

so dass jeder mit seinen Stärken zum Ganzen beitragen kann.

Natürlich brauchen wir betriebswirtschaftliche Instrumente und Werkzeuge, aber nur zur Steuerung des täglichen Geschehens. Doch Sinnfindung geben Sie uns nicht.

Ich bin sicher, dass Sozialunternehmen die besten „Marktchancen und Wettbewerbsvorteile“ haben – gerade in diesen Zeiten des Werteverlustes –, wenn sie die Zukunft selbst gestalten und vor allem ihr Profil glaubwürdig und überzeugend leben.

Ein Sozialunternehmen ist ohne Wirtschaftlichkeit sicher nicht zu halten. Doch ohne Menschlichkeit und Nächstenliebe ist es in ihm nicht auszuhalten.

Anmerkung

¹ „Kunde“ – denn pflegebedürftige und sterbende Menschen sind keine Kunden – und auch Mitarbeiter sind keine Verkäufer der Ware Pflege. Dennoch veranschaulicht der Begriff, was unter Kundenorientierung und Kundenfreundlichkeit gemeint ist.

Helga Gisbertz: **Treffpunkt Ethik**

Konzeption und Durchführung von Blended-Learning-Kursen im Bereich der allgemeinen ethischen Bildung

Ausgangsbasis

Viele Menschen spüren, dass in den aktuellen zivilgesellschaftlichen Debatten ihr Menschenbild und ihre persönliche und unverwechselbare Würde zur Disposition stehen. Schafft die Bioethik den Menschen neu? Können wir uns zukünftig noch eine gute medizinische Versorgung leisten? Wie entwickelt sich das Verhältnis zwischen sozialer Gerechtigkeit und solidarischer Verantwortung auf der einen und liberalen Prinzipien von privater Vorsorge und Eigenverantwortung auf der anderen Seite? Wo bleibe ich dabei? Wie denke ich über diese Fragen – und wie denken die anderen? Der Bedarf an gesellschaftlichen Verständigungsprozessen über ethische Fragen wächst. Die Katholische Bundesarbeitsgemeinschaft für Erwachsenenbildung (KBE) geht davon aus, dass diese Diskussionen über die Grenzen gesellschaftlicher Milieus, Schichten und Alterszugehörigkeiten hinaus integrierend geführt werden müssen.

Konzeption des Gesamtprojekts

Diskussions- und Bildungsangebote zur ethischen Bildung gehören traditionell in den Kursalltag konfessioneller Bildungsanbieter – und gemäß der veränderten privaten Mediennutzung Erwachsener auch ins Internet. Lernende sind interessiert, den allgemein postulierten Sprung ins Internetzeitalter mitzuvollziehen. Sie suchen in den Angeboten ihrer Bildungseinrichtung adäquate Kursgebote, die ihnen – fern von evtl. beruflichen Zwängen – die Orientierung und den Einstieg erleichtern und eine Anlaufstelle im weltweiten Netz bieten. Deshalb hat die KBE im Jahr 2003 – gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) – mit dem Ethikserver www.treffpunkt-ethik.de die erste einrichtungsübergreifende Lernplattform zu ethischen Themen im Internet konzipiert. Die KBE bietet Erwachsenenbildungseinrichtungen die Möglichkeit, sich an das Potenzial der Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT)