

Dialogisch orientiertes Organisches Qualitätsmanagement (OQM)

Ein Erfolgsinstrument für Organisationen im religiösen
und säkularen Kontext

Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors der
Philosophie am Fachbereich 5:
Erziehungswissenschaft der Universität Koblenz/Landau

Vorgelegt

am 05.04.2011

von Stephan Wesely

Geb. am 16.09.1967 in St. Ingbert

Referent: Prof. Dr. Jendrik Petersen – Universität Koblenz/Landau

Korreferent: Prof. Dr. Heribert Niederschlag – Universität Vallendar

Diese Arbeit widme ich meiner Frau Michaela und
meinen Kindern Joshua, Simon und Tabitha.

Ihre Liebe ist unerschöpflich!

Dank

Mein ganz besonderer Dank gilt Prof. Heribert Niederschlag und Prof. Jendrik Petersen für die tatkräftige Unterstützung dieser Promotion. Sie waren für mich zu jederzeit freundliche und hilfsbereite Ansprechpartner und Motivatoren. Die Zusammenarbeit mit Ihnen war für mich über die Sache hinaus ein großer persönlicher Gewinn.

Danke an meine Frau Michaela für ihre Zustimmung und für jede Unterstützung bei diesem Projekt. Sie musste die größten Opfer bringen und so manche Schlacht alleine schlagen.

Ein besonderer Dank gilt meinen Kindern. Sie mussten häufiger als ihnen lieb war, Rücksicht nehmen und auf ihren Papa verzichten.

Danken möchte ich meinen Eltern, sie waren auch auf dieser Lebensstufe, wie zu jeder Zeit, an meiner Seite, haben mich ermutigt und unterstützt.

Danke der Firma juwi und ihren Vorständen, Fred Jung, Matthias Willenbacher und Jochen Magerfleisch. Durch das Stipendium wurde mir erst der nötige Freiraum für dieses Projekt gegeben.

Danke den Projektpartnern für die Erlaubnis, den Lesern einen Einblick in ihre Prozesse zu ermöglichen. Danke Herrn Dr. Benedikt Ritzler, Herrn Johannes Freiherr Heereman, Herrn Dr. Johannes zu Eltz und Herrn Fred Jung.

Danke an meine lieben Freunde der Gemeinschaft „chara“, die meine Stimmungen ertragen haben und die mich mit ihren Worten und Gebeten getragen haben.

Der größte Dank gilt meinem Gott. Dieses Projekt stand von Beginn an unter seinem Segen. Seine Gnade ist unübertroffen.

Erklärung

Gemäß Promotionsordnung versichere ich, dass ich die als Dissertation vorgelegte Abhandlung in keinem anderen Verfahren zur Erlangung des Doktorgrades oder als Prüfungsarbeit für eine akademische oder staatliche Prüfung eingereicht habe, dass ich sie selbstständig verfasst, keine anderen als die von mir angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und die den benutzten Werken wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen kenntlich gemacht habe.

Ort, Datum

Stephan Wesely

Inhaltsverzeichnis

1	Werte, Qualität und Management.....	1
1.1	Einführung.....	1
1.2	Hermeneutik.....	4
1.3	Organisches Qualitätsmanagement (OQM).....	4
1.3.1	Herkunft, Entstehung und Entwicklung des OQM.....	4
1.3.2	Zusammenfassung.....	13
1.4	Wirtschafts- und Unternehmensethik im Licht der katholischen Soziallehre.....	14
1.5	Solidarismus (Der dritte Weg) - zwischen Sozialismus und Liberalismus.....	16
1.6	Die Katholische Soziallehre als Grundorientierung wirtschaftlichen Handelns.....	18
1.7	Die christlichen Sozialprinzipien als Inspiratoren der organischen Prinzipien.....	20
1.7.1	Personalität als zentraler Dreh und Angelpunkt christlicher Soziallehre.....	21
1.7.2	Gemeinwohl und die organischen Prinzipien der Symbiose und Funktionalität.....	26
1.7.2.1	Das organische Prinzip der Symbiose.....	27
1.7.2.2	Das organische Prinzip der Funktionalität.....	29
1.7.3	Solidarität und die organischen Prinzipien der Vernetzung und der Energieumwandlung.....	29
1.7.3.1	Das organische Prinzip der Vernetzung.....	31
1.7.3.2	Das organische Prinzip der Energieumwandlung.....	32
1.7.4	Subsidiarität und die organischen Prinzipien der Multiplikation und Nachhaltigkeit.....	33
1.7.4.1	Das organische Prinzip der Multiplikation.....	35
1.7.4.2	Das organische Prinzip der Nachhaltigkeit.....	36
1.7.5	Zusammenfassung.....	37
1.8	Von innen nach außen: Die organische Wirkungsweise des OQM Kreislaufes als dialogischer Prozess.....	38
1.9	Minimumtonne und der OQM Fragebogen.....	40
2	Qualitätsmerkmale einer ganzheitlichen Organisation.....	47
2.1	Bestärkende Leitung.....	47
2.1.1	Motivation durch Charakter und Kompetenz.....	48
2.1.2	Motivation durch Vision.....	53
2.1.3	Motivation durch Ziele.....	54
2.1.4	Motivation durch Entwicklung und Förderung des „ganzen Menschen“.....	56
2.1.5	Motivation durch Multiplikation – Wenn Führungskräfte zu Mentoren werden....	58
2.1.6	OQM Fragen zur Gestaltung dialogischer Veränderungsprozesse.....	59
2.2	Gabenorientierte Mitarbeit.....	59
2.2.1	Fähigkeiten und Kompetenzen.....	60
2.2.2	Persönlichkeit.....	64
2.2.3	Gaben und Charismen.....	68
2.2.4	OQM Fragen zur Gestaltung dialogischer Veränderungsprozesse.....	72
2.3	Lebendige Spiritualität.....	72
2.3.1	Das Gewissen (Herz) – Heimatort lebendiger Spiritualität.....	73

2.3.2	Unterschiedliche Zugänge zu Gott.....	77
2.3.3	Wachstumsphasen.....	80
2.3.4	OQM Fragen zur Gestaltung dialogischer Veränderungsprozesse	83
2.4	Zweckmäßige Strukturen	84
2.4.1	Zweckmäßige Strukturen verstehen	85
2.4.2	Zweckmäßige Strukturen dialogisch entwickeln	87
2.4.2.1	Werte.....	88
2.4.2.2	Vision	90
2.4.2.3	Mission	91
2.4.2.4	Ziele	91
2.4.2.5	Ergebnisse	92
2.4.3	OQM Fragen zur Gestaltung dialogischer Veränderungsprozesse	93
2.5	Verinnerlichte Werte und Kultur	93
2.5.1	Zukunftssicherung durch ganzheitliche Werte- und Kulturentwicklung.....	94
2.5.2	Mit Werten in Führung gehen.....	98
2.5.3	Werte und Kultur verinnerlichen.....	101
2.5.4	OQM Fragen zur Gestaltung dialogischer Veränderungsprozesse	104
2.6	Ganzheitliche Teams.....	105
2.6.1	Gute Teams haben eine klare Vision	106
2.6.2	Gute Teams sind mit Sorgfalt ausgewählt	106
2.6.3	Gute Teams brauchen gute Leiter	108
2.6.4	Gute Teams brauchen Gemeinschaft	109
2.6.5	Gute Teams müssen ihre Siege feiern.....	109
2.6.6	OQM Fragen zur Gestaltung dialogischer Veränderungsprozesse	110
2.7	Vertrauensvolle Beziehungen	110
2.7.1	Vertrauensvolle Beziehungen machen das „Spiel“ schnell	111
2.7.2	Die sechs Wellen des Vertrauens	113
2.7.2.1	Gottvertrauen	114
2.7.2.2	Selbstvertrauen	116
2.7.2.3	Beziehungsvertrauen	119
2.7.2.4	Organisationsvertrauen	121
2.7.2.5	Marktvertrauen	122
2.7.2.6	Gesellschaftsvertrauen.....	124
2.7.3	OQM Fragen zur Gestaltung dialogischer Veränderungsprozesse	125
2.8	Zeugnishaftes Helfen	125
2.8.1	Sehen.....	128
2.8.2	Urteilen.....	131
2.8.3	Handeln.....	132
2.8.4	OQM Fragen zur Gestaltung dialogischer Veränderungsprozesse	134
2.9	Zusammenfassung.....	135
3	Dialogisches orientiertes OQM in der Praxis entlang des OQM Kreislaufes.....	137
3.1	OQM/NGE am Beispiel der Seelsorgeeinheit St. Luzius/ Erzdiözese Freiburg	138
3.1.1	Vorbereitung.....	138
3.1.2	Ergebnis und Aktionsplanung	140
3.1.3	Umsetzung	143
3.1.4	Zweites Profil.....	146

3.1.5	Aktionsplanung.....	153
3.1.6	Umsetzung	154
3.1.7	Drittes Profil 2010.....	157
3.1.8	Zusammenfassung.....	161
3.2	OQM am Beispiel des Malteser Hilfsdienstes (MHD).....	164
3.2.1	„Philermos“ (OQM) in „Lohne“ - Vorbereitung.....	167
3.2.2	Ergebnis und Aktionsplanung	168
3.2.3	Umsetzung	170
3.3	OQM als Führungs- und Managementinstrument für die Malteser gGmbH.....	174
3.3.1	Zusammenfassung.....	178
3.4	OQM am Beispiel einer Teamentwicklung hauptamtlicher pastoraler Mitarbeiter in Wiesbaden City	181
3.4.1	Vorbereitung.....	182
3.4.2	Ergebnisse und Aktionsplanung.....	183
3.4.3	Umsetzung	190
3.4.4	Evaluierung und neuer OQM Kreislauf	194
3.4.5	Zusammenfassung.....	200
3.5	OQM am Beispiel des Wirtschaftsunternehmens „juwi“	201
3.5.1	Vorbereitung auf den ersten OQM Kreislauf	204
3.5.2	Durchführung der Mitarbeiterbefragungen 2008 - 2010	210
3.5.3	Interpretation der Ergebnisse und Maßnahmen „juwi“ Gesamt	217
3.5.4	OQM Profil „Division“ für internes Benchmarking	231
3.5.5	Das OQM Entwicklungsprofil für Führungskräfte	236
3.5.6	Einbettung der Ergebnisse in die BSC.....	246
4	Dialogisch orientiertes Organisches Qualitätsmanagement (OQM) - ein Erfolgsinstrument im religiösen und säkularen Kontext	251
5	Anhang	257
6	Literaturverzeichnis	265

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Christliche Sozialprinzipien als Wegbereiter der organischen Prinzipien des OQM	23
Abbildung 2: OQM Kreislauf	39
Abbildung 3: Minimumtonne	41
Abbildung 4: Level-5-Hierarchie	50
Abbildung 5: Die drei Kreise des Igelprinzips	55
Abbildung 6: Gabenorientierte Mitarbeit hat den „ganzen Menschen“ im Blick.....	60
Abbildung 7: Kompetenzmodell.....	63
Abbildung 8: Die vier Verhaltensdimensionen.....	67
Abbildung 9: Überhöhung der Natur durch die Gaben nach Thomas von Aquin	70
Abbildung 10: Geistliche Stile und Geistliche Traditionen	77
Abbildung 11: Wachstumsphasen.....	83
Abbildung 12: Die fünf Bausteine zweckmäßiger Strukturen	88
Abbildung 13: Die richtigen Werte in der richtigen Reihenfolge	90
Abbildung 14: Die langen Wellen der Konjunktur und ihre Basisinnovationen.....	94
Abbildung 15: Drei Größen bei der Betrachtung menschlicher Arbeitsproduktivität.....	96
Abbildung 16: 7- stufiges Modell der Mitarbeitermotivation.....	103
Abbildung 17: Die sechs Wellen des Vertrauens	114
Abbildung 18: „Vertrauensbaum“ (juwi)	117
Abbildung 19: Sinus-Milieus	129
Abbildung 20: NGE Profil SSE St. Luzius 2006.....	141
Abbildung 21: Detailanalyse "bevollmächtigende Leitung" 2006.....	143
Abbildung 22: Zweites Profil SSE St. Luzius 2007	146
Abbildung 23: Umfrageteilnehmer nach Alter und Geschlecht.....	147
Abbildung 24: Vergleich der Profile aus 2006 und 2007	148
Abbildung 25: Detailanalyse "leidenschaftliche Spiritualität" Profil 2007	150
Abbildung 26: Dynamische Veränderung 2006 zu 2007	151
Abbildung 27: Entwicklung der Gottesdienstbesucher	152
Abbildung 28: Drittes Profil der der Seelsorgeeinheit St. Luzius	157
Abbildung 29: Dynamische Veränderungen vom vorherigen zum aktuellen Profil.....	158
Abbildung 30: Die zehn positivsten Veränderungen vom vorherigen zum aktuellen Profil .	159
Abbildung 31: Die 10 negativsten Veränderungen vom vorherigen zum aktuellen Profil...	162
Abbildung 32: 1. OQM Profil MHD e.V. 2003	168
Abbildung 33: 2. OQM Profil MHD e.V. 2004	171
Abbildung 34: 1.OQM Profil MHD gGmbH	172
Abbildung 35: Gemeinsames Profil von e.V. und gGmbH 2006.....	173
Abbildung 36: Pastoraler Raum Wiesbaden City	182

Abbildung 37: OQM Profil 2009 Wiesbaden City.....	183
Abbildung 38: Qualitätsmerkmal "Liebevolle Beziehungen".....	185
Abbildung 39: Qualitätsmerkmal "Gabenorientierte Mitarbeit"	187
Abbildung 40: Qualitätsmerkmal "Bevollmächtigende Leitung".....	189
Abbildung 41: Gabenorientierte Mitarbeit.....	191
Abbildung 42: Geistliche Stile und ihre Ausprägungen im pastoralen Team Wiesbaden City	192
Abbildung 43: OQM Profil 2010.....	194
Abbildung 44: Veränderungen vom vorherigen (2009) zum aktuellen Profil 2010	195
Abbildung 45: Dynamische Veränderung.....	195
Abbildung 46: Ganzheitliches Team - Veränderungen vom vorherigen zum aktuellen Profil	197
Abbildung 47: „Liebevolle/Vertrauensvolle Beziehungen“- Veränderungen vom vorherigen zum aktuellen Profil	199
Abbildung 48: Sozialprinzipien als Ausgangspunkt eines Werte- und Qualitätsmanagements in einem Wirtschaftsunternehmen.....	202
Abbildung 49: Die vier Qualitätsmerkmale des Werte- und Qualitätsmanagements der „juwi“ Gruppe.....	206
Abbildung 50: Vertrauenswellen.....	207
Abbildung 51: Werteviereck.....	208
Abbildung 52: Wertematrix "innere Werte"	210
Abbildung 53: „juwi“ Organigramm Oktober 2010	214
Abbildung 54: Entwicklung „juwi“ im Zeitraum 2008-2010.....	217
Abbildung 55: Dynamischer Prozess 2008-2010	218
Abbildung 56: Dynamische Entwicklung „Gabenorientierte Mitarbeit“ „juwi“ Gesamt	220
Abbildung 57: Dynamische Entwicklung „Aktive Leitung“ „juwi“ Gesamt	222
Abbildung 58: Dynamische Entwicklung „Zweckmäßige Strukturen“ „juwi“ Gesamt	224
Abbildung 59: Veränderungen im Qualitätsmerkmal „Aktive Leitung“ 2009-2010.....	228
Abbildung 60: Die besten zehn Kriterien Profil 3.....	230
Abbildung 61: Vergleich der Abteilungen und ihren Bereichsleitern (E3) drittes OQM Profil 2010	233
Abbildung 62: Vergleich in den Kriterien der Abteilungen und ihren Bereichsleitern (E 3) OQM Profil 2010.....	235
Abbildung 63: OQM Entwicklungsprofil für Christoph Breuer Leiter HR.....	237
Abbildung 64: Dynamische Veränderung über drei Jahre (2008-2010)	238
Abbildung 65: Veränderungen vom vorherigen zum aktuellen Profil 2010.....	239
Abbildung 66: Positive und negativer Veränderungen vom vorherigen zum aktuellen Profil	240
Abbildung 67: Dynamische Veränderungen einer Führungskraft über den Zeitraum von drei Jahren.....	242

Abbildung 68: Die zehn niedrigsten Fragen im OQM Entwicklungsprofil für Führungskräfte	244
Abbildung 69: Übersetzung der Mission in gewünschte Ergebnisse	247
Abbildung 70: Balanced-Scorecard	248
Abbildung 71: Zweites Profil SSE St. Luzius 2007 (größere Darstellung)	257
Abbildung 72: Umfrageteilnehmer nach Alter und Geschlecht (größere Darstellung)	258
Abbildung 73: Ergebnisse Qualitätsziele Bezirk Trier (größere Darstellung)	259
Abbildung 74: Ganzheitliches Team – Veränderungen vom vorherigen zum aktuellen Profil (größere Darstellung)	260
Abbildung 75: Die zehn positivsten Veränderungen zum letzten Profil	264

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Reliabilitätskoeffizient der acht Qualitätsmerkmale	43
Tabelle 2:	Die 9 geistlichen Stile	78
Tabelle 3:	Sinus Milieus	130
Tabelle 4:	Übereinstimmung pastorale Leitlinien und NGE.....	139
Tabelle 5:	Übereinstimmung der pastoralen Leitlinien der Erzdiözese Freiburg mit dem Konzept der „Natürlichen Gemeindeentwicklung“	140
Tabelle 6:	Profilvergleiche e.V. und gGmbH	173
Tabelle 7:	Ergebnisse Qualitätsziele Bezirk Trier.....	176
Tabelle 8:	„juwi“ Werte und Fragen „Aktive Leitung“	209
Tabelle 9:	Einbettung der Ergebnisse in die BSC.	249
Tabelle 10:	„juwi“ Werte und Fragen „Gabenorientierte Mitarbeit“	261
Tabelle 11:	„juwi“ Werte und Fragen „Zweckmäßige Strukturen“	262
Tabelle 12:	„juwi“ Werte und Fragen „Bedürfnisorientierte Dienstleistung“	263

Vorwort

Das Organische Qualitätsmanagement (OQM) hat seine Wurzeln in der „Natürlichen Gemeindeentwicklung“ (NGE). Der evangelische Theologe Christian A. Schwarz und der Diplompsychologe Christoph Schalk gingen im Rahmen eines internationalen Forschungsprojektes der Frage nach, ob es universell gültige Prinzipien für das qualitative und quantitative Wachstum von Kirchengemeinden gibt. Um eine ausreichende Datenbasis für eine wissenschaftliche Antwort zu erhalten, mussten wenigstens 1000 Kirchengemeinden auf allen fünf Kontinenten untersucht werden. Katholische und evangelische, große und kleine, wachsende und schrumpfende. Diese Studie wurde zu einem der größten Forschungsprojekte, das jemals über das Wachstum von Gemeinden durchgeführt wurde. Kirchengemeinden aus insgesamt 32 Ländern hatten sich beteiligt. Der anonyme Fragebogen der von jeweils 30 Gemeindemitgliedern ausgefüllt wurde, war zuvor in 18 Sprachen übersetzt worden, am Ende wurden knapp 4,2 Millionen Antworten ausgewertet. Bis Februar 2011 wurden in über 70 Ländern 71.512 NGE Profile für Kirchengemeinden unterschiedlichster Prägung und Konfession erstellt. Das Ergebnis dieser fortschreitenden Studie bietet eine wissenschaftlich zu verifizierende Antwort auf die Frage: „Was sind die Wachstumsprinzipien, die unabhängig von Kultur, theologischer Prägung und Frömmigkeitsrichtung gelten?“

Ein Gemeindeprofil setzt sich aus acht Qualitätsmerkmale zusammen:

- Bevollmächtigende Leitung
- Gabenorientierte Mitarbeit
- Zweckmäßige Strukturen
- Leidenschaftliche Spiritualität
- Inspirierender Gottesdienst
- Ganzheitliche Kleingruppen
- Liebevolle Beziehungen
- Bedürfnisorientierte Evangelisation

Diese acht Merkmale geben einer Gemeinde ein objektives Feedback, wie es um ihre „Gesundheit“ und um ihr Wachstum bestellt ist. Sie konfrontieren zuweilen die Verantwortlichen mit den Wahrheiten, die sie in der Vergangenheit gerne verdrängt und nicht angepackt haben. Sie geben den haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitern Auskunft, auf was es alles in einer lebendigen und wachsenden Gemeinde ankommt. Mit dem Ergebnis aus dem NGE Profil, den Minimum- und Maximumfaktoren, können die Beteiligten die notwendigen Veränderungen planen und durchführen. Am Ende dieses zumeist einjährigen NGE Kreislaufes, wird mit einem weiteren Fragebogen überprüft, zu welchen Ergebnissen die Verbesserungsmaßnahmen geführt haben.

Die positiven Erfahrungen der mehrheitlich evangelischen und frei evangelischen Gemeinden weltweit, die die „Natürliche Gemeindeentwicklung“ einsetzen, haben dazu herausgefordert zu prüfen, ob diese acht Qualitätsmerkmale in einer katholischen Gemeindepastoral ähnliche positive Ergebnisse über einen längeren Zeitraum von wenigstens drei bis fünf Jahren hervorbringen können. In Absprache mit dem Vorsitzenden der Deutschen Bischofskon-

ferenz und Erzbischof von Freiburg, Dr. Robert Zollitsch, wurde hierzu ein Pilotprojekt in Hechingen (Hohenzollern) initiiert.

Im Gespräch mit dem Erzbischof und dem Projektpartner der Seelsorgeeinheit stellte sich heraus, dass die acht Qualitätsmerkmale der „Natürlichen Gemeindeentwicklung“ eine starke inhaltliche Nähe zu den im Jahr 2005 in Kraft getretenen pastoralen Leitlinien der Erzdiözese Freiburg aufweisen. Damit würde sich der Prozess der „Natürlichen Gemeindeentwicklung“ im Besonderen dazu eignen, die Leitlinien der Diözese in den Gemeinden besser umzusetzen.

Seit fünf Jahren arbeitet die katholische Seelsorgeeinheit in Hechingen mit dem Instrumentarium der NGE. Dieses Pilotprojekt mit seinen Ergebnissen war für die weitere Entwicklung des Ansatzes von großer Bedeutung. Die „Natürliche Gemeindeentwicklung“ sah sich im katholischen Kontext häufig mit den Vorurteilen konfrontiert, sie sei nur für evangelische oder evangelikale Gemeinden geeignet, oder die darin verbreitete Theologie würde einem katholischen Glaubens- und Kirchenverständnis widersprechen oder nicht gerecht werden. Obgleich es bis heute nicht gelungen ist, alle Vorurteile zu beseitigen, bereitete dieser Prozess in einer katholischen Seelsorgeeinheit den nächsten Entwicklungsschritt vor.

Mit der Anfrage des Malteser Hilfsdienstes (MHD), diese acht Qualitätsmerkmale auf die Situation und die Herausforderungen eines katholischen Sozialverbandes zu übertragen, kam es zur eigentlichen „Geburtsstunde“ des Organischen Qualitätsmanagements (OQM). Die Verantwortlichen aus Orden und Bundesgeschäftsführung der Malteser waren davon überzeugt, dass sich diese acht Qualitätsmerkmale wohl am ehesten eignen, um die unterschiedlichen Realitäten in den haupt- und ehrenamtlichen Tätigkeitsfeldern zu analysieren und sie positiv (erfolgreich) weiter zu entwickeln. Die OQM Profile sollten die Stärken und Schwächen der jeweiligen Organisationseinheiten aufzeigen, gerade auch im Hinblick auf die geistliche Intention des Ordens, mit seinen Werken den Glauben zu bezeugen und den Bedürftigen zu helfen, wie es der Leitsatz der Malteser formuliert. Es ging an dieser Stelle also nicht nur um die „weichen Faktoren“, sondern auch um die „geistlichen Faktoren“ im Zuge der erwünschten Organisationsentwicklung im Verband.

Das Praxisbeispiel des Malteser Hilfsdienstes wird zeigen, welche Chancen aber auch welche Hindernisse in der Übertragung zu überwinden waren, bevor sich aus einer „Natürlichen Gemeindeentwicklung“ ein erfolgreiches Qualitäts- und Wertemanagement für Organisationen im religiösen Kontext entwickeln konnte.

Neben der Diagnose und Entwicklung von kleineren und größeren Organisationseinheiten (Pfarreien, Seelsorgeeinheiten, Geschäftsstellen, Verbände etc.) kann das OQM auch als Instrument der Teamentwicklung mittlerweile einen hohen Nutzen aufweisen.

Das Beispiel einer Teamentwicklung von hauptamtlichen pastoralen Mitarbeitern der Diözese Limburg im Dekanat Wiesbaden City veranschaulicht, in welchem Maße Teamqualität im Sinne eines OQM gesteigert werden kann. Grundvoraussetzung dabei ist, dass die Verantwortlichen den Mut für die Diagnose und den Prozess aufbringen. Es braucht die Bereitschaft der Beteiligten, sich den unangenehmen Aspekten zu stellen, die durch das Ergebnis des OQM Profils aufgedeckt werden.

Durch den OQM Prozess in Wiesbaden wurden die hauptamtlichen Mitarbeiter inspiriert, neu über ihre Gaben, Fähigkeiten und Charismen nachzudenken. Es wurde immer offensichtlicher, dass einige der etablierten Strukturen die Bevollmächtigung und die Gabenorientierung eher hemmen als fördern. Ein verantwortlicher Pfarrer beschrieb die Dimension der Veränderung, die durch den OQM Teamprozess angestoßen wurde, in einem Gespräch so: „Es wird wohl eine ganze Generation brauchen, diesen notwendigen Wechsel von einer territorialen Seelsorge hin zu einer charismenorientierten Seelsorge zu vollziehen.“

Als viertes und letztes Praxisbeispiel wird in Kapitel 3 die Anwendung der OQM Prinzipien in einem säkularen Wirtschaftsunternehmen mit über 1000 Mitarbeitern beschrieben. Standen in den drei zuvor genannten Beispielen die acht Qualitätsmerkmale und deren Implementierung in religiösen Umfeldern im Fokus, so sollte es in diesem Fall darum gehen, zu erforschen, in wie weit die christlichen Sozialprinzipien (Personalität, Gemeinwohl, Solidarität, Subsidiarität) auch einem säkularen Wirtschaftsakteur in der alltäglichen Praxis helfen können, das eigene Werteset zu klären, um daraus erfolgreiche Managementprozesse abzuleiten.

Im Zeitraum von vier Jahren wurden drei Befragungen im In- und Ausland durchgeführt. Neben der Klärung und Vergewisserung der eigenen Werte, sollten die Ergebnisse aus den OQM Profilen den Führungskräften und Mitarbeitern helfen, sich selbst und ihre Teams erfolgreich weiterzuentwickeln.

Das bisherige OQM Instrumentarium (Darstellung der Gesamtorganisation, ihrer Teilbereiche und Teams) wurde im Zuge dessen erweitert um die „Division“ (Vergleich von Organisationseinheiten der gleichen Ebene miteinander) und um das Entwicklungsprofil für Führungskräfte. Mit diesem Profil können Führungskräfte und Manager ihre Entwicklung über mehrere Jahre nachvollziehen (vorausgesetzt sie wurden mehrfach bewertet), um gezielter an ihren Stärken und Schwächen zu arbeiten.

Im Kapitel 1 geht es zunächst um die Entstehung, Herkunft und Entwicklung des OQM, d.h. den Übertragungsprozess aller Erkenntnisse aus der Entwicklung von Kirchengemeinden auf die Realität von kirchlichen Organisationen und später auf die Anforderungen eines Wirtschaftsunternehmens.

Kapitel 2 geht ausführlich auf die Beschreibung der acht Qualitätsmerkmale ein. Hierbei stehen weniger die Substantive (Leitung, Mitarbeiter, Strukturen, Beziehungen etc.) im Mittelpunkt, als vielmehr die Adjektive (bevollmächtigend, gabenorientiert, zweckmäßig, vertrauensvoll etc.). Sie beschreiben, auf was es in Veränderungsprozessen wirklich ankommt.

Zu Beginn des Projektes war nicht abzusehen, ob und in welcher Weise sich die acht Qualitätsmerkmale und die christlichen Sozialprinzipien als Erfolgsfaktoren auch in anderen Unternehmensformen beweisen können. In Kapitel 3 werden diese Praxisbeispiele zeigen, dass ein dialogisch arbeitendes OQM nicht nur Kirchengemeinden sondern auch caritativen Unternehmen und sogar Wirtschaftsunternehmen helfen kann zu wachsen und somit erfolgreich zu sein.

Mit dem gewählten Aufbau verfolgt die Arbeit das Anliegen, die Theorie an der Praxis zu überprüfen und dem Leser, dem Manager oder Leiter praktische Anregungen für die dialogische Gestaltung seiner eigenen Veränderungsprozesse zu geben.

1 Werte, Qualität und Management

1.1 Einführung

In vielen Organisationen sind die unterschiedlichsten Managementsysteme im Einsatz. Alle haben sie zum Ziel, beste Qualität hervorzubringen, um profitable Ergebnisse zu erzielen. Hat es zu früheren Zeiten genügt, allein die Qualität des Produktes herauszuheben, so gewinnen spätestens seit den 60er Jahren andere Kriterien an Bedeutung. In den 80er Jahren ging die ISO Welle durch Deutschland. Unternehmen haben dadurch Qualitätskontrolle und Qualitätsmanagement sehr viel ernster genommen. Bei der ISO geht es bekanntlich vor allem um die Prozessqualität.

Das Total Quality Management (TQM) geht darüber hinaus und hat eine viel ganzheitlichere Steigerung von Unternehmensqualität zum Ziel. Bei diesem Ansatz übernimmt die Führung die Verantwortung für den ganzen Prozess.

Das European Foundation for Quality Management (EFQM) greift das TQM auf und transferiert diesen Gedanken in den europäischen Kontext, um die Wettbewerbsfähigkeit europäischer Unternehmen zu sichern. Die Säulen sind: Führung, Prozesse und Ergebnisse. So gut diese Instrumente auch sind, so schwierig sind sie gerade für kleinere und mittelständige Unternehmen in der Umsetzung. Es fehlt oft an Ressourcen, und viele Unternehmer wünschen sich, dass sich die Vielfalt und Komplexität ihrer Arbeit vereinfacht und nicht noch komplizierter wird.

Für Organisationen im kirchlichen Bereich greifen die genannten Systeme im Bereich der Werte ohnehin deutlich zu kurz. Hier fehlen klare Begründungen für das Handeln und für die strategische Ausrichtung.

In konfessionellen Krankenhäusern wurde dieses Dilemma bereits 1997 erkannt. Will man weiter auf dem Markt bleiben, sich positiv von den Mitbewerbern abheben und die eigenen Wurzeln und Überzeugungen nicht aufgeben, dann braucht es ein Managementsystem, das Werte und Qualität zusammenbringt. So kam es zur Gründung von KTQ (Kooperation für Transparenz und Qualität im Krankenhaus). Die Verpflichtung für alle Einrichtungen im Gesundheitswesen Qualitätsmanagement einzuführen und nachzuweisen war absehbar. Das Verfahren der KTQ ist eine Branchenlösung für das Gesundheitswesen unabhängig einer konfessionellen Bindung

Eine besondere Stellung bei der Zertifizierung der KTQ nimmt dann die konfessionelle proCum Cert ein. Sie überprüft zusätzliche Aspekte in kirchlichen Einrichtungen. Sie ist eine eigenständige konfessionelle Zertifizierungsstelle, die von der katholischen und evangelischen Kirche ins Leben gerufen wurde. Ziel der proCum Cert ist es, christliche Werte in das Qualitätsmanagement einzubeziehen und diese in der Organisation zu verankern. Um ein Zertifikat zu erhalten, muss die Einrichtung sowohl die Kriterien der Qualität (KTQ) erfüllen als auch die Integration christlicher Werte (proCum Cert) nachweisen. Dabei geht es aber erstens in der Regel eher um eine Auflistung des Bestehenden als um eine Überprüfung der Qualität der Maßnahmen und Aktivitäten und zweitens

handelt es sich um eine Methode, die speziell auf den Krankenhausbereich abgestimmt ist.

Was ist also das originäre Anliegen des „Organisches Qualitätsmanagement“ (OQM)?

OQM integriert Wertemanagement und Qualitätsmanagement in einem ganzheitlichen Managementsystem für christliche Organisationen messbar und nachprüfbar. OQM hat durch seine Forschungsarbeit mit christlichen Organisationen in über 70 Ländern allgemeingültige Werte (Shared Values) identifiziert, die sowohl für christliche Gemeinden und Kirchen, als auch für deren Unternehmen, Werke und Verbände gültig sind. Werte setzen Prioritäten, die für Organisationen wichtig und angemessen sind. Das so umrissene Werteset einer christlichen Organisation muss sich dann in der Gestaltung des gesamten Managementsystems praktisch niederschlagen. Ein Wertemanagement umfasst alle Regelungen und Maßnahmen, die gewährleisten, dass christliche Organisationen gemäß ihrem Auftrag integer handeln. Qualitätsmanagement ist die Gesamtheit aller Regelungen und Maßnahmen, die sicherstellen, dass die Organisation nachhaltig erfolgreich ihren Auftrag umsetzt. Management bedeutet dann, die Organisation so zu gestalten, dass aus den Ergebnissen der Realität Konsequenzen für zukünftiges Vorgehen ab- und eingeleitet werden.

Aus diesem Dreiklang hat sich das Kürzel OQM ergeben. Der Buchstabe „O“ steht dabei für das Organische, Lebendige, für den Boden und die Nährstoffe, die der Wurzel (Werte) des Baumes Halt geben. Der Buchstabe „Q“ weist auf die Qualität, Kompetenzen und Fähigkeiten hin. „M“ steht für die dialogische Umsetzung dieses Prozesses. Dieses dialogische Managen des Kreislaufes gewährleistet die Integration und das in Beziehung setzen von Geschichte, Charakter, Werte und Absichten einer Organisation mit den Aspekten der Qualität, der Fähigkeiten, Kompetenzen und Ergebnisse.

Jendrik Petersen benennt in seinem Buch, „Dialogisches Management“ treffend den Sinngrund auch für diese vorliegende Arbeit: „Es geht vielmehr darum, nicht etwa den klassischen betriebswirtschaftlichen Zielvorstellungen und Mittelwahlen ihre Bedeutung für die organisationale Leistungserstellung abzusprechen, sondern vielmehr Möglichkeiten zu erörtern, die eine erfolgversprechende Integration betriebswirtschaftlicher und ethischer Handlungsdimensionen wahrscheinlicher werden lässt.“ (Petersen, Jendrik, 2003 S. 65)

Ausgehend von gesammelten Daten und Fakten aus der „Natürlichen Gemeindeentwicklung“ (NGE) weltweit, wurde der Versuch unternommen, diese Erkenntnisse auf die Realität eines katholischen Verbandes in Deutschland zu übertragen. Die Ergebnisse aus dem Pilotprojekt dieses katholischen Non-Profit Unternehmens, über die später ausführlich zu sprechen sein wird, haben dann dazu motiviert, die Gültigkeit der OQM Prinzipien auf ein rein wirtschaftliches Unternehmen aus dem Energiesektor zu übertragen. 650 Mitarbeiter dieses Unternehmens haben sich an dieser Studie beteiligt.

Ausgangspunkt für OQM war die Feststellung, dass die bekannten Qualitätsmanagementsysteme den Aspekt der Spiritualität, der spezifischen Werte und Ethik eines katholischen Verbandes nicht umfänglich aufgreifen, oder nicht so in Qualitätsmanagement-

prozesse integrieren, wie es nachhaltig erfolgreiche Organisationen, auch im Non Profit Bereich, benötigen.

Die Wirtschafts- und Finanzkrise, ebenso wie die Globalisierung der Märkte, hat das Bewusstsein geschärft, dass eine gute Wirtschaftspraxis auf der Basis gemeinsam geteilter moralischer Werte und Ansprüche basieren muss. Organisationen brauchen Moral und Moral braucht Organisation. Die unterschiedlichsten Branchen kommen zur Erkenntnis, dass ihre Erfolgsaussichten in dem Maße steigen, wie es gelingt, eine moralisch aufgeklärte Unternehmensstrategie und eine an Werte gebundenen Unternehmensführung zu implementieren.

Die Medien haben die aufgewühlten Debatten über habgierige Finanz- und Bankmanager in unsere Wohnzimmer gebracht, und der damit verbundene Werteverfall in der Wirtschaft hat jeden Stammtisch beschäftigt.

Josef Wieland vermerkt hierzu: „Die Wirtschaft der Zukunft wird weniger eine klassische Markt- als vielmehr eine Kooperationsökonomie sein, in der Wettbewerbsfähigkeit und Kooperationsfähigkeit füreinander Bestandsvoraussetzungen sind. Kooperation aber hat auch eine organisationale und personale Dimension, und dies ist eine der tief reichenden Ursachen, warum ein modernes Unternehmen auf ein Management von Werten nicht verzichten kann. Ohne eine starke Identität des Unternehmens, die sich in seinen Werten und seiner gesamten Kultur ausdrückt, ist dies nicht möglich.“ (Wieland, Josef, 2004 S. 17)

Die Finanzkrise und die Skandale der Wirtschaft haben auch gezeigt, dass Managementsysteme, die richtigerweise auf Erklärungen, Listen und Kontrollsystemen bestehen, es nicht verstanden haben, die wünschenswerte Moral und die damit einhergehenden Werte in die Geschäftspraktiken zu integrieren. Ein dialogisch orientiertes OQM will diese Schwachstelle herausgreifen und aufmerksam machen, dass, welches Werte- und Qualitätsmanagement auch immer zugrunde gelegt wird, nur dann fruchtet, wenn es im Dialog mit Leben erfüllt wird.

Diese Arbeit möchte Führungskräfte aus dem Non Profit Bereich ebenso wie aus dem Profit Sektor inspirieren, diesen dreifachen Fokus auf die Werte (auch spirituelle Werte), auf die Qualität (Kompetenzen) und auf das Management (Umsetzung) anzuwenden. Die Führungskräfte sollen befähigt und bestärkt werden, diesen ganzheitlichen Ansatz gemeinsam mit ihren Mitarbeitern zu multiplizieren.

Nur wenn es gelingt, Werte und Qualität zusammenzubringen, wird Vertrauen entstehen. Vertrauen, darin sind sich die Experten mittlerweile einig, ist die wichtigste Führungskompetenz in dieser globalen Wirtschaftswelt.

Die dieser Ausarbeitung zugrundeliegenden Studien werden zeigen, dass es möglich ist, Werte und Qualität zu messen, in einen integrativen Managementprozess einzubinden, um Organisationen langfristig erfolgreich zu machen!

1.2 Hermeneutik

Um die von Jendrik Petersen angesprochene Erörterung soll es also gehen und hierfür eignet sich im besonderen Maße die Methode der Hermeneutik.

Hermeneutik ist die Lehre vom Verstehen und Interpretieren und ist Methode der Geisteswissenschaften (hermeneutische Wissenschaften).

Wilhelm Dilthey definiert den Versuch, die Geisteswissenschaften durch den Verstehens begriff zu charakterisieren, folgendermaßen: „Wir nennen den Vorgang, in welchem wir aus Zeichen, die von außen sinnlich gegeben sind, ein Inneres erkennen: Verstehen ... Dies Verstehen reicht von dem Auffassen kindlichen Lallens bis zu dem des Hamlet oder der Vernunftkritik. Aus Steinen, Marmor, musikalisch geformten Tönen, aus Gebäuden, Worten und Schriften, aus Handlungen, wirtschaftlichen Ordnungen und Verfassungen spricht derselbe menschliche Geist zu uns und bedarf der Auslegung. Solches kunstmäßige Verstehen von dauernd fixierten Lebensäußerungen nennen wir Auslegung oder Interpretation. Diese Kunstlehre des Verstehens schriftlich fixierter Lebensäußerungen nennen wir Hermeneutik. Verstehen ist das grundlegende Verfahren für alle weiteren Operationen der Geisteswissenschaften.“ (Dilthey, Wilhelm, 1957 ff. S. 317)

Naturwissenschaftler beobachten und erklären die Vorgänge in der Natur. Die Hermeneutiker gehen dagegen von sprachlichen Zeichen und kulturellen Schöpfungen aus. Diese werden als Manifestationen des menschlichen Geistes aufgefasst. Die Hermeneutik liefert keine Instrumente zur objektiven Erkenntnis, aber sie benennt Regeln, die beim Verstehen beachtet werden sollen:

- Welche Bedeutung verband der Urheber mit dem, was es zu verstehen gilt?
- In welchem Bedeutungszusammenhang steht das zu Verstehende?
- Welche Zielsetzung war damit beabsichtigt? (Dilthey, Wilhelm, 1957 ff.)

Auf das vorliegende Thema bezogen heißt dies:

- Was wollten die Autoren der „Natürlichen Gemeindeentwicklung“ (NGE) ursprünglich erreichen?
- Von welcher Bedeutung sind die Prinzipien und Qualitätsmerkmale christlicher Gemeinden und Denominationen weltweit für Menschen in einem deutschen katholischen Verband heute? Ist es sinnvoll und zulässig diesen Bezug überhaupt herzustellen?
- Könnten diese Bedeutungszusammenhänge sogar säkularen Wirtschaftsunternehmen helfen, dauerhaft erfolgreicher zu agieren?

1.3 Organisches Qualitätsmanagement (OQM)

1.3.1 Herkunft, Entstehung und Entwicklung des OQM

Das von Christian Schwarz 1989 gegründete ökumenische Institut für „Natürliche Gemeindeentwicklung“ konzentrierte sich von Anfang an auf die Schwerpunkte: Gemein-

deaufbauforschung, methodische Unterstützung von Gemeinden durch Arbeitsmittel und Coaching. Das Anliegen von Schwarz ist es, mit sozialwissenschaftlichen Methoden quantitatives Wachstum oder Schrumpfungsprozesse christlicher Gemeinden darzustellen. Standen zunächst die quantitativen Kriterien im Vordergrund, so verlagerte sich der Schwerpunkt immer mehr hin zur Qualität. Das zahlenmäßige Wachstum wird als eine Art logische Folge betrachtet, das sich automatisch einstellt, wenn die Qualität hoch ist. (Schwarz,Christian/Schalk,Christoph, 1997)

„Ausbleibendes quantitatives Wachstum deutet in aller Regel auf qualitative Probleme hin. Ab einem bestimmten qualitativen Niveau gibt es keine stagnierenden und schrumpfenden Gemeinden mehr.“ (Schwarz, Christian, 1996 S. 43)

Die empirischen Studien von Schwarz belegen diese Aussage. Bei einer Untersuchung von 1188 christlichen Gemeinden aus 32 Nationen hat sich gezeigt, dass Gemeinden gleich welcher Denomination, die auf jedem der acht gemessenen Qualitätsmerkmale mindestens eine Standardabweichung über dem Durchschnitt aufwiesen, auch quantitativ gewachsen sind. (Schwarz,Christian/Schalk,Christoph, 1997)

Um diese Qualitätsmerkmale messen zu können wurde ein Fragebogen entwickelt, das sogenannte „Gemeindeprofil“ mit 70 Items. Jede Skala misst eines der Qualitätsmerkmale:

1. Bevollmächtigende Leitung
2. Gabenorientierte Mitarbeit
3. Leidenschaftliche Spiritualität
4. Zweckmäßige Strukturen
5. Inspirierender Gottesdienst
6. Ganzheitliche Kleingruppen
7. Bedürfnisorientierte Evangelisation
8. Liebevolle Beziehungen

Die Skalen und Items wurden rational aus der damals bekannten Gemeindegrowthliteratur konstruiert (Schwarz,Christian/Schalk,Christoph, 1997 S. 203) und mündeten dann in den ersten überkonfessionellen Gemeindegrowthtest. (Schwarz, Christian, 1991) Diese in ihrer damaligen Form größte weltweite Forschung zum Thema „Gemeindegrowth“ wurde von Christoph Schalk im Jahr 1999 auf Testgütekriterien überarbeitet. Diese revidierte Form erreichte Reliabilitätswerte zwischen Cronbachs Alpha =.74 und .89 für die einzelnen Skalen bei einer Stichprobe von 68 Personen aus einer Gemeinde. (Schalk, Christoph., in: Müller, Hans-Jochen, 2006) Die Faktorenstruktur der acht Qualitätsmerkmale wurde in derselben Studie durch eine konfirmatorische Faktorenanalyse bestätigt, allerdings entsprach die Stichprobengröße nicht den üblichen Anforderungen (68 Teilnehmer bei 70 Items).

Für die Überprüfung der externen Validität wurde mit dem Extremgruppenvergleich gearbeitet und als Außenkriterium wurde das Kriterium „wachsende“ versus „schrumpfende“ Gemeinde eingesetzt.

Bei der Stichprobe von mehr als 1000 Gemeinden hat sich gezeigt, dass sich wachsende von schrumpfenden Gemeinden in diesen acht Qualitätsmerkmalen signifikant unterscheiden. (Schwarz,Christian/Schalk,Christoph, 1997)

Soweit in gebotener Kürze zum Entstehungshintergrund des OQM. Wie aber kam es zu der Annahme, dass die Kriterien, die für christliche Gemeinden gelten und mehr Qualität und Quantität hervorbringen, auch auf einen katholischen, karitativen Verband in Deutschland zu übertragen sind.

Gemeinsam mit Weihbischof Dr. Franziskus Eisenbach aus der Diözese Mainz erhielt ich den Auftrag, den Propriumsprozess (Visionsprozess) der Deutschen Malteser zu beraten und zu moderieren. Weihbischof Eisenbach ist seit Jahren geistlicher Begleiter dieses Leitungsgremiums. Der Malteser Orden gibt seinen Werken, z.B. den Krankenhäusern, den Rettungsdiensten, den mobilen sozialen Diensten u.s.w. den Auftrag, die Ziele des Ordens in dieser Gesellschaft umzusetzen. Die Führungskräfte aus Orden und Werken hatten sich also zum Ziel gesetzt, sich ernsthaft mit den Fragen zur Vision, der Mission und den Zielen auseinanderzusetzen. Während der ersten Tagungen ging es um die Geschichte des Ordens und seiner Werke, um die Herkunft und Entstehung. Es wurden Werte zusammengetragen, die den Orden und ihre Werke bis heute prägen. Es war offensichtlich, wie tief die Wurzeln reichen, wie integriert diese Menschen, die die Verantwortung für diese Organisation tragen, in diese Werte sind. Der zweite Teil des Visionsprozesses beschäftigte sich damit, alle Gedanken, Wünsche und Vorstellungen zu bündeln, was für den Orden und seine Werke in Zukunft gelten soll. Zwischenzeitlich wurde z.B. heftig diskutiert, ob man im Zweifel lieber einen gläubigen katholischen Arzt mit weniger Qualifikation oder einen sehr gut qualifizierten aber nicht ganz so gläubigen Protestanten einstellen soll! Was zählt im Zweifel mehr? Die Werte oder die Qualität? Bei der abschließenden Tagung wurde die Vision in folgenden Wortlaut gebracht: „Wir wollen, dass alle Mitarbeiter und Hilfesuchenden Jesus Christus kennenlernen!“ Dahinter sollte kein starrer Missionsbefehl stehen, sondern der tief empfundene Wunsch, dass alle Menschen durch die Gnade Jesu Christi ihre ganzes von Gott geschenktes Potential entfalten zu ihrem und dem Wohle der Menschen, denen sie durch ihren Dienst in dieser Organisation begegnen.

Auf der einen Seite waren die Beteiligten froh, dass alle Gedanken der letzten Monate in diesen wenigen Worten zusammengefasst wurden. Zugleich tauchte aber die Frage auf, wie diese Vision zu den Menschen kommen und richtig verstanden werden soll. Es war klar, dass das im Verband und im Unternehmen eingespielte Qualitätsmanagement (iso u.a.) diese Aufgabe nicht alleine leisten würde, genauso wenig wie ein von rein ethischen „Shared Values“ ausgehendes TQM oder EFQM. Die Frage nach der Umsetzung konnte an Ort und Stelle nicht beantwortet werden. Man hatte sich verabredet, am nächsten Morgen weiter zu beraten. In der Vorbereitung auf dieses nächste Treffen, entstand die Idee, ob nicht die acht Qualitätsmerkmale der „Natürlichen Gemeindeentwicklung“ die in über 70 Ländern mehr als 60 000 christlichen Gemeinden helfen, ihre Qualität zu verbessern, auch einem katholischen Verband bei dieser Frage weiterhelfen könnte. Alle bislang bekannten Instrumente konnten den Nachweis nicht erbringen, dass

sie die christlichen Wurzeln und die Absichten eines Ordens so operationalisieren und definieren, dass daraus ein nachvollziehbares Qualitätsmanagement wird. Die Führungskräfte aus Orden und Geschäftsführung waren sich einig, dass es diese acht Qualitätsmerkmale sind, die dabei helfen können, die Realität zu beschreiben, die Vision im Blick zu haben und praktische Maßnahmen abzuleiten, wie man von A nach B kommt. Ein künftiges Qualitäts- und Wertemanagement der Malteser sollte, so die Teilnehmer des Strategieprozesses, den biblischen Aspekt der „Ganzheitlichkeit“ aufgreifen, wie ihn der Apostel Paulus im Brief an die Thessalonicher beschreibt:

„Der Gott des Friedens heilige euch ganz und gar und bewahre euren Geist, eure Seele und euren Leib unversehrt, damit ihr ohne Tadel seid, wenn Jesus Christus, unser Herr, kommt.“ (1 Thess 5,23)¹

Damit sollte, gemäß der Glaubenstradition des Ordens und seiner Werke, folgendes gesagt werden: Der Geist des Menschen ist jene Dimension, die seine Hinwendung zu Gott ermöglicht, oft auch im Neuen Testament das Herz genannt. Es ist der Ort der Innewohnung Gottes im Menschen, wo der Mensch Gott die Ehre geben und Ihn anbeten kann.² Die Seele ist das lebenspendende Prinzip des Leibes, das dem Menschen bei der Erschaffung eingehaucht wird und das jene Fähigkeiten enthält, die es dem Menschen ermöglichen, einerseits gestaltend auf diese Welt Einfluss zu nehmen bzw. über die Sinne diese Welt zu erkennen. Somit ist die Seele auch formende Kraft des Körpers. Der Leib schließlich ist jene Dimension des menschlichen Wesens, die sein Dasein in dieser Raum-Zeit-Welt offenbar macht. Der Körper ist die Hülle des Leibes in der Gestalt dieser Welt, die einst vergehen wird, wie der Apostel Paulus lehrt (1 Kor 7,31). Da, wo Menschen Gemeinschaften irgendwelcher Art bilden, handeln sie in diesen drei Dimensionen, sie bilden Strukturen in Gestalt von Organisationen, sie bilden einen Organismus von menschlicher Kommunikation. In all dem drückt der menschliche Geist sich aus. Hinzu kommt die übernatürliche Dimension: Wo Menschen mitbauen wollen am Reich Gottes, das Jesus Christus uns gebracht hat³, dort ist die Öffnung für das Wirken des Heiligen Geistes von Nöten. Gott selbst ist der Bauherr seines Reiches, und wir sind zu seinen Mitarbeitern berufen⁴. Somit geht es um ein bestmögliches Zusammenwirken (Synergie) von göttlichem und menschlichem Tun.

Mit diesen spirituellen Grundüberzeugungen eines katholischen Verbandes erhielt das organische Qualitätsmanagement von Beginn an den Auftrag, Organisationen hinsichtlich dreier Dimensionen ernst zu nehmen – strukturell („Organisation“), menschlich („Organismus“) und spirituell („Geist“).

Nicht nur die Theologie, sondern auch andere Wissenschaften sprechen zunehmend von diesen Zusammenhängen. Der Neurologe und Psychiater Daniel G. Amen spricht in seinen Publikationen davon, wie das Gehirn die geistliche Dimension des Menschen und

¹ Alle Bibelzitate sind der Einheitsübersetzung entnommen. (Einheitsübersetzung, 1981)

² „Denn Gott, den ich im Dienst des Evangeliums von seinem Sohn mit ganzem Herzen (gr. Geist) ehre, ist mein Zeuge: Unablässig denke ich an euch.“ (Röm 1,9)

⁴ „Denn wir sind Gottes Mitarbeiter; ihr seid Gottes Ackerfeld, Gottes Bau.“ (1 Kor 3,9)

deren Gesundheit oder Krankheit widerspiegeln kann. Eine gesunde Seele verbessert die Gehirnfunktion und ein gesundes Gehirn ist folglich die Voraussetzung für eine gesunde Seele, so der Autor und verweist auf die Notwendigkeit, dass geistliche Heilung mit Medizin gekoppelt werden müsse, da man bei der Heilung aller Krankheiten den Verstand, den Leib und den Geist in Betracht ziehen müsse. Die Psychiatrie, so Amen, kombiniere zwei dieser Bereiche, aber sie könne weder das Gehirn noch den Geist heilen. (Amen, Daniel, 2002 S. 23)

Der Psychiater C.G. Jung hebt heraus, dass die Religionen der menschlichen Seele so nahe stehen, dass die Psychologie sie am allerwenigsten vernachlässigen dürfte. Sie seien psychotherapeutische Systeme im ursprünglichen Sinn des Wortes und in höchstem Ausmaß. Fällt die Religion aus, verliert der Mensch sein Gleichgewicht, da die religiöse Erfahrung ein Ausdruck seiner Existenz und der Funktion des Unbewussten ist. Es sei nicht wahr, dass Wille und Verstand genügten, im Gegenteil, wir stünden ununterbrochen unter dem Einfluss von Mächten, die quer durch unseren Verstand und unseren Willen gingen und stärker seien als diese. Aus diesem Grund, würden auch hochintellektuelle Geister unter Störungen leiden, gegen die sie sich trotz Verstand und Wille nicht wehren können. Seit jeher ahne der Mensch, dass es etwas gibt, was stärker ist als er, und das sei Gott. Diese Definition Gottes, so Jung, sei aus der Erfahrung erwachsen. (Jung, Carl Gustav, 1984-85 S. 83)

Nachdem die Vision herausgearbeitet war und Klarheit hinsichtlich der drei Dimensionen herrschte, wurde in gemeinsamen Meetings mit einer nach statistischen Vorgaben ausgewählten Gruppe von Malteser Mitarbeitern daran gearbeitet, die kulturellen Besonderheiten des Verbandes in die Terminologie einzuarbeiten.

Die Mitarbeiter waren sich am Ende dieses Teilschrittes einig, dass folgende Merkmale sowohl die Werte als auch den Qualitätsanspruch ihres Malteser Verbandes am besten wiedergeben.

1. Motivierende Leitung
2. Gabenorientierte Mitarbeit
3. Lebendige Spiritualität
4. Zweckmäßige Strukturen
5. Gemeinschaftlicher Glaube
6. Ganzheitliche Teams
7. Vertrauensvolle Beziehungen
8. Zeugnishaftes Helfen

In der Folgezeit wurden sehr unterschiedliche Erfahrungen im Einsatz mit diesem Instrument gemacht. Einige der Prozesse übertrafen alle Erwartungen. Andere gerieten ins Stocken oder sind gescheitert.

In den Auswertungen und Interviews mit den beteiligten Führungskräften zeigte sich, weshalb nicht alle Bemühungen erfolgreich waren: „Wir haben den Prozess nicht gut genug an die Mitarbeiter kommuniziert, das Anliegen wurde nicht klar, unser Leiter hat

Angst vor dem Ergebnis, die Mitarbeiter wollen nicht missioniert werden, die da oben wissen doch gar nicht, wie es da unten eigentlich zugeht, wir wollen doch nur unsere Arbeit machen und beten sollen Andere. Glauben ist doch Privatsache, als Führungskräfte haben wir doch schon genug zu tun, jetzt sollen wir auch noch die Mitarbeiter zum Beten anhalten, was kommt denn da Zählbares dabei heraus, was hat denn Glaube mit guter Dienstleistung zu tun?“

Ein Geschäftsführer, der OQM gewinnbringend eingesetzt hat, schrieb: „OQM lohnt sich ob als e.V. oder gGmbH. Es ist gewinnbringend für alle Bereiche. Es zielt nicht nur auf kurzfristige Ergebnisse, auch brennende Juckpunkte werden deutlich, an deren Veränderung man nicht vorbei kommt. Der Prozess ist gemeinschaftsfördernd, bessere Qualität und Struktur, alle Dauben verändern sich nach oben.“ (Nicht veröffentlichtes Protokoll).

In der Pilotphase wurde deutlich, dass es mutige Führungskräfte braucht, die bereit sind, sich der Realität zu stellen, die bereit sind, sich selbst zu überprüfen und die eine hohe Dialogbereitschaft und Dialogfähigkeit mitbringen. Die Herausforderung bei einem Verband wie dem der Malteser besteht darin, dass ein Großteil der Mitarbeiter Ehrenamtliche sind, denen man nur schwer ein noch so ganzheitliches Werte- und Qualitätsmanagement verordnen kann.

Ehrenamtliche, die freiwillig ihren Dienst tun, werden allein durch das authentische Vorbild inspiriert, sich auf diesen Weg zu begeben. Stimmen wie des Geschäftsführers haben Kollegen dazu veranlasst, diesen Weg auch einzuschlagen.

Was aber ist im hauptamtlichen Bereich zu tun? Kann man hier von Seiten der Geschäftsleitung dieses ganzheitliche Werte- und Qualitätsmanagement von mehreren Tausend Mitarbeitern erwarten und geradezu einfordern?

Horst Steinmann und Georg Schreyögg geben dieses Spannungsverhältnis von Ethik und Ergebnisorientierung wieder und stellen die Frage, ob es überhaupt gelingen kann und zulässig ist, das eine mit dem anderen zu vereinbaren.

„Es wäre sicherlich nicht förderlich oder sogar als naiv anzusehen, den Managementfunktionen Planung, Organisation, Personaleinsatz, -führung und Kontrolle ohne weiteres eine ethische Dimension hinzuzufügen: Auf ein klassisches Betriebswirtschaftliches System der Kostenbudgetierung und Kontrolle lässt sich nicht einfach eine ethische Zieldimension aufsetzen, etwa indem gewisse ethische Verhaltenserwartungen zum betriebswirtschaftlichen Aufgabenprofil hinzugefügt werden.“ (Steinmann, Horst/Schreyögg, Georg, 1997 S. 114)

Steinmann und Schreyögg ist insofern Recht zu geben, als dass es selbst in einem religiös geprägten karitativen Umfeld keinesfalls einfach ist, ethisch/moralische Ziele mit monetären zusammenzubringen. Dies zeigte sich in der Tatsache, dass die acht Qualitätsmerkmale für das Mittelmanagement wie auch für viele Mitarbeiter zu „fromm“ wirkten oder als zu missionarisch angesehen wurden. Die Fragen hatten aus ihrer Sicht zu wenig mit der alltäglichen Praxis zu tun. Wenn diese acht Qualitätsmerkmale die Vision der Malteser näher beschreiben sollten, dann waren sie doch zu kompliziert und zu

schwer wiederzugeben. Ein weiterer Aspekt, der durch die Auswertung der Pilotphase zum Vorschein kam, war, dass die Außenperspektive, also die Sicht des Kunden, zu schwach beleuchtet wurde.

Hans-Jochen Müller vergleicht⁵ OQM mit dem Total Quality Management und dem Capacity Self-Assessment⁶ und verweist auf diesen Schwachpunkt: „Vergleicht man das OQM mit dem TQM, so lassen sich zunächst einige Parallelen feststellen. Erstens steht der Qualitätsbegriff im Mittelpunkt des Interesses. Zweitens handelt es sich um einen ganzheitlichen Ansatz. Drittens wird ein kontinuierlicher Prozess zur Verbesserung der Qualität etabliert. Aber es gibt auch Unterschiede. Der auffälligste ist wohl die Rolle der Kundenorientierung. Während dies ein zentraler Bestandteil des TQM ist, kommt sie im OQM kaum vor. Hier klafft die Lücke, die unbedingt ausgefüllt werden sollte, wenn das OQM den Anspruch der Ganzheitlichkeit an sich stellt.“ (Müller, Hans-Jochen, 2006 S. 21)

Beim Vergleich des OQM und CASA hebt Müller stärker die angewandte Methodik und den Aufwand der Diagnostik heraus, er schreibt: „Das Assessment selbst ist bei CASA deutlich aufwendiger. Mehrtägige Workshops mit allen Mitarbeitern gegenüber dem Ausfüllen eines Fragebogens (OQM). Das Gleiche gilt für die Auswertung. Bei CASA findet sie innerhalb des Workshops statt, während bei OQM die Fragebögen zentral ausgewertet werden. Die an Normen orientierten Ergebnisse werden dann wieder an die Organisation zurückgeschickt. Für CASA existieren keine Normen, es handelt sich also um eine an Kriterien orientierte Organisationsdiagnostik. Ein weiterer Punkt betrifft die Anonymität bei der Auswertung, die insbesondere bei Konflikten in der Organisation bedeutsam sein könnte. OQM legt viel Wert auf Anonymität und weist auch in den Instruktionen ausdrücklich darauf hin, dass die Antworten nicht zurückverfolgt werden können. Bei der öffentlichen Auswertung, wie sie bei CASA vorgeschlagen wird, ist eine Verzerrung der Antworten wahrscheinlicher.“ (Müller, Hans-Jochen, 2006 S. 22)

Eine Arbeitsgruppe unter Beteiligung der Bundesgeschäftsführung nahm diese Impulse auf und kam zu der Überzeugung, dass eine Vereinfachung die Akzeptanz und das Vertrauen in dieses ganzheitliche Führungs- und Managementsystem verbessern würde. Man wollte auf keinen Fall auf die Stärken des Systems verzichten. Gleichzeitig sollte die Terminologie so verständlich an der Praxis orientiert sein, dass jeder Mitarbeiter den direkten Bezug zu seiner Arbeit darin finden kann. Die geistlichen Inhalte sollten nicht herausfallen, jedoch einen direkteren Bezug zum Lebensraum des Mitarbeiters herstellen. Die Sprache sollte so gestaltet sein, dass die dialogischen Hemmschuhe aus dem Pilotprojekt so nicht wieder auftreten. Der von Müller richtig herausgearbeitete Schwachpunkt der Kundenorientierung soll so abgefangen werden, dass neben der Be-

⁵ Müller vergleicht in seiner Diplomarbeit aus dem Jahr 2006 mit dem Titel, Identifikation, Leistung, Accountability und Spiritualität in kirchlichen Non-Profit-Organisationen OQM mit dem Total Quality Management und dem Capacity Self-Assessment (CASA).

⁶ Müller wählte diese beiden wohl aus, da OQM durch seine Namensgebung eine gewisse Nähe zum TQM verrät. Der Vergleich zu dem am Markt relativ unbekanntem Capacity Self-Assessment kann so verstanden werden, dass es auch hier darum geht, die Stärken und Schwächen christlicher Organisationen zu analysieren.

fragung der Mitarbeiter die Ergebnisse aus externen Kundenbefragungen in das Gesamtergebnis integriert werden. Der zu komplexen Darstellung der Vision des Unternehmens mittels der acht Qualitätsmerkmale, folgte die Reduktion auf die vier wesentlichen Merkmale:

1. Motivierende Leitung
2. Gabenorientierte Mitarbeit
3. Zweckmäßige Strukturen
4. Zeugnishaftes Helfen (Kunde – externe Befragung)

Der Sprachgebrauch wandelte sich von den „acht Qualitätsmerkmalen“ zu „den vier Qualitätszielen“ der Organisation der Malteser. Der Fragebogen wurde entsprechend überarbeitet. Auch wenn es auf den ersten Blick so erscheint, als dass der spirituelle Aspekt verloren ginge,⁷ so orientierte man sich bei der Auswahl der Fragen um so mehr an den OQM typischen drei Dimensionen aus, strukturell („Organisation“), menschlich („Organismus“) und spirituell („Geist“).

Diese vier Qualitätsziele werden nach der erfolgreichen Erprobung in der Pilotregion nun verbindlich für alle Mitarbeiter und Führungskräfte eingeführt. Sie bilden sozusagen die 50 Prozent Zielerreichung ab, die nicht direkt mit den monetären Ergebnissen eines Geschäftsführers zusammenhängen, wohl aber mit seinem Charakter, seinen Führungsfähigkeiten, seinen Kompetenzen u.s.w. und fließen in seine Zielvereinbarung und seinen Jahresbonus ebenso ein, wie sein wirtschaftliches Ergebnis. Kapitel 3 beschäftigt sich intensiv mit den Ergebnissen, die sich aus der bundesweiten Umfrage ergeben haben, und damit, welche dialogischen Anforderungen ein solcher „roll out“ mit sich bringt und wie Führungskräfte und Mitarbeiter davon profitieren.

Die vier Qualitätsziele haben, wie später gezeigt werden soll, das Vertrauen der Mitarbeiter leichter gewinnen können, als die etwas zu „frommen“ Formulierungen in den acht Qualitätsmerkmalen.⁸ Dieses Verstehen⁹ der Lebenswelten der Mitarbeiter (auch der spirituellen) hat das Vertrauen in den ganzheitlichen Managementansatz gestärkt. Es ist viel leichter, die Wurzeln des Verbandes mit den konkreten Dienstleistungen vor Ort in Verbindung zu bringen.

Nach der bundesweiten Einführung dieser Qualitätsziele bei den Maltesern und den damit einhergehenden Erfahrungen, was Prozesse fördert oder behindert, stellte sich eine weitere Herausforderung. Könnte ein solch dialogisch angelegter Weg, von der Visionsfindung bis hin zu qualitativen und monetären Zielvereinbarungen, diese systematische Verbindung von Werte- und Qualitätsmanagement nicht auch einem mittelständigen säkularen Unternehmen helfen? Auch für dieses Wagnis konnte ein Pilotpartner gefunden werden. Ein rasant am Markt wachsendes Unternehmen mit aktuell ca. 1000 Mitar-

⁷ Bei den vier Qualitätszielen werden die Qualitätsmerkmale „leidenschaftliche Spiritualität“ und „Gemeinschaftlicher Glaube“ explizit nicht aufgeführt.

⁸ Waren es bei den Fragen zu den acht Qualitätsmerkmalen 26 von 80 Items, die das Thema der persönlichen und gemeinschaftlichen Spiritualität behandelt haben, so sind es jetzt noch 6 von 49 Items.

⁹ Siehe Dilthey und die Grundfragen der Hermeneutik (1.2)

beitern. Im Jahr 2008 wies das Unternehmen einen Umsatz von 400 Millionen Euro aus, 2009 waren es 700 Millionen und im Jahr 2011 will das Unternehmen einen Umsatz von über einer Milliarde Euro erzielen. (Köpke, Ralf, 2009)

Aber nicht die Umsatzzahlen sollte das Unternehmen „juwi“ als geeigneten Pilotpartner qualifizieren, sondern vielmehr das von diesem Unternehmen anvisierte und in Teilen schon realisierte Konzept der Ganzheitlichkeit. Auf ihrer Firmen Home Page verweisen die Vorstände auf ein Ambiente für qualitativ hochwertige Leistungen. So werden auf dem Gelände und in den Bürokomplexen Freiräume für Kreativität, Entspannung und zum Auftanken gegeben. Ein firmeneigener Kindergarten bietet ganztägig Betreuung an. In einer Kapelle haben alle Mitarbeiter die Möglichkeit geistlich aufzutanken, ein Fitnessraum, Beachvolleyball und ein Rasenfußballplatz mit Flutlicht hat die körperliche Fitness im Blick. All das sind beste Voraussetzungen für Mitarbeiter, ihr Leben in die Balance zu bringen oder zu halten. Der Vorstand erklärte sich bereit, dieses Pilotprojekt mit anzuschieben. Das schnelle Wachstum des Unternehmens verlangte geradezu nach einem mitwachsenden Werte- und Qualitätsmanagement. Der „juwi“ Philosophie folgend sollte dieses Instrument die Wurzeln und Absichten der Firmengründer Jung und Willenbacher ebenso aufgreifen, wie die erforderlichen Fähigkeiten und Qualifizierungen, die gerade in dieser Expansionsbranche nötig sind, um auch langfristig erfolgreiche Ergebnisse zu erzielen. (Jung, Fred/Willenbacher, Matthias, 2009)

Die These, die am Anfang stand, lautete: „Werden die Qualitätsziele¹⁰ eines den üblichen marktwirtschaftlichen Gesetzmäßigkeiten ausgesetzten caritativen Verbandes nicht auch in einer Vielzahl von Kriterien einem säkularen und nach Ganzheitlichkeit strebenden mittelständigen Unternehmen entsprechen? Gelten nicht viele Fragestellungen hier wie dort, gerade dann wenn in beiden Fällen ein Auftrag zugrunde gelegt wird, der sich um Nachhaltigkeit und um soziale- und ökologische Verantwortung rankt?“

Die dialogische Vorgehensweise glich dem Prozess bei den Maltesern. Zunächst ging es darum, die Werte und Wurzeln des Unternehmens ebenso zu verstehen, wie die Vision und die Ziele. Gemeinsam mit den Mitarbeitern und dem Vorstand wurde dann die o.g. These diskutiert. Es herrschte alsbald Übereinstimmung, dass sich die vier Qualitätsziele, mit geringfügiger Anpassung, am ehesten dafür eignen, das Gerüst für ein nachhaltiges Werte- und Qualitätsmanagement bei „juwi“ zu bilden. Man verständigte sich auf die vier Qualitätsbereiche:

1. Motivierende Leitung
2. Gabenorientierte Mitarbeit
3. Zweckmäßige Strukturen
4. Bedürfnisorientierte Dienstleistung¹¹

¹⁰ Siehe hierzu Entstehungszusammenhänge von den acht Qualitätsmerkmalen zu den vier Qualitätszielen.

¹¹ Bei den vier Qualitätszielen der Malteser steht an dieser Stelle „zeugnishafte Helfen“. In beiden Fällen geht es um die Kundenorientierung, also um die Sicht nach außen!

In Abgrenzung zum vierten Qualitätsziel im Verband der Malteser legten die Führungskräfte bei „juwi“ verstärkt Wert darauf, in der Mitarbeiterbefragung die Dienstleistungsmotivität der Mitarbeiter in Erfahrung zu bringen. Unterschiedliche Systeme in den verschiedenen Unternehmensbereichen erfassen bereits das direkte Feedback der Kunden.

In Kapitel 3 werden die Studie und ihre Ergebnisse vorgestellt. Hier soll aufgezeigt werden, wie ein dialogisch gestalteter Managementkreislauf die Ergebnisse einer Vollerhebung durch die Mitarbeiterbefragungen aufgreift. Es wird zu zeigen sein, welche Bedeutung einer möglichst objektiven und genauen Diagnose der Unternehmensrealitäten zukommt und wie diese Erkenntnisse in zielgenaue Maßnahmen münden sollten, um aus Visionen Wirklichkeiten werden zu lassen. Den Beweis der Wirksamkeit und der Verbesserung der eingeleiteten Maßnahmen sollte dann eine zweite Vollerhebung bringen. Diese Studie mit dem Pilotpartner erstreckte sich über 3 Jahre (2008-2010).

1.3.2 Zusammenfassung

Die acht Qualitätsmerkmale der Natürlichen Gemeindeentwicklungen wurden in einem ersten Pilotversuch auf den Verband der Deutschen Malteser übertragen. Es herrschte Einigkeit darüber, dass es diese acht Qualitätsmerkmale sind, die die Vision und die Absichten der Malteser am ehesten operationalisieren können. Alle bisher bekannten Managementsysteme integrieren die für einen christlich/ katholischen Verband wesentlichen spirituellen Aspekte nicht.¹² Um alle Mitarbeiter an der Basis zu erreichen, haben sich diese acht Qualitätsmerkmale jedoch als zu fromm und zu philosophisch dargestellt. In einem zweiten Schritt wurde dann die Lebens- und Arbeitswelt der Mitarbeiter stärker berücksichtigt. Das System wurde vereinfacht, ohne dabei auf den ganzheitlichen Ansatz zu verzichten. Aus den acht Qualitätsmerkmalen wurden die vier Qualitätsziele des Verbandes. Diese Qualitätsziele wurden für alle hauptamtlichen Mitarbeiter verpflichtend eingeführt und bilden neben den monetären Zielvereinbarungen für die Führungskräfte die zweite Hälfte der Leistungsbeurteilung und sind somit auch Berechnungsgrundlage für Bonuszahlungen. Auf freiwilliger Ebene, insbesondere im Ehrenamt der Malteser, finden die acht Qualitätsmerkmale weiterhin Anwendung. Beide Modelle zielen in die gleiche Richtung. Je mehr das Tagesgeschäft vor Ort den Mitarbeitern vor Augen steht, desto greifbarer sind die vier Qualitätsziele. Wenn es stärker um eine innewohnende Ausrichtung, um die Fragen des Propriums, der Werte und der Spiritualität geht, desto mehr werden diese Bedürfnisse in den acht Qualitätsmerkmalen aufgegriffen. Die Ergebnisse aus der Pilotstudie bei den Maltesern haben dann dazu motiviert die Brauchbarkeit in einem säkularen Wirtschaftsunternehmen zu testen, in einem Unternehmen, das sich selbst in die Pflicht nimmt, ihren Mitarbeitern und Kunden ganzheitlich zu dienen.

¹² Was auch nicht zu ihrem Auftrag gehört.

1.4 Wirtschafts- und Unternehmensethik im Licht der katholischen Soziallehre

Der Philosoph Justin, ein Märtyrer aus dem zweiten Jahrhundert, versteht das Christentum als die Vollendung der Philosophie, des Denkens und der Suche nach Wahrheit. Wenn es keine Wahrheiten mehr gibt, sondern nur noch Meinungen, die nebeneinander stehen, dann ist das Gespräch über letzte Ausrichtungen des Menschen nicht möglich. Die Frage nach dem Menschen und dem Menschenbild ist aber die zentrale Frage überhaupt. (Marx, Reinhard, 2008)

Immanuel Kant verdichtet das Feld der Philosophie auf die vier großen Fragen: Was kann ich wissen? Was soll ich tun? Was darf ich hoffen? Was ist der Mensch? Kant benennt auch die dazugehörigen Zuständigkeiten. Der ersten Frage teilt er die Metaphysik zu, der zweiten die Moral, der dritten die Religion und für die Vierte die Anthropologie. Aber, so Kant weiter, die ersten drei zielen auf die letzte. Alles kreise um den Menschen, seine Möglichkeiten, seine Grenzen und seine Bestimmung. (Kant, Immanuel, 1902)

Bestsellerautor Steven M. R. Covey schreibt in seinem Buch, Schnelligkeit durch Vertrauen, die unterschätzte ökonomische Macht: „Es gibt etwas, dass alle Menschen, alle Beziehungen, Teams, Familien, Organisationen, Volkswirtschaften, Nationen und Zivilisationen auf der ganzen Welt gemeinsam haben. Wenn man es zerstört, wird dies die mächtigste Regierung, das erfolgreichste Unternehmen, die einflussreichste Führung, die größte Freundschaft, den stärksten Charakter oder die tiefste Liebe zu Fall bringen. Wenn man es aber pflegt und klug einsetzt, kann es in allen Lebensbereichen bisher nie erreichte Erfolge bringen. Trotzdem wird es heute immer weniger verstanden und immer mehr unterschätzt. Was ich meine? Ganz einfach: Vertrauen.“ (Covey, Steven M.R., 2009 S. 15)

In nahezu allen Lebensbereichen ist Vertrauen zur Mangelware geworden. Dabei macht es kaum einen Unterschied, ob man mit Vertretern von Kirche, Politik oder Wirtschaft spricht. Deshalb, so Covey, ist Vertrauen die Schlüsselkompetenz für alle Führungskräfte und kann, wenn es verloren gegangen ist, wieder aufgebaut werden. (Covey, Steven M.R., 2009)

Jim Burke, ehemaliger Vorstandsvorsitzender & CEO von JOHNSON&JOHNSON bemerkt: „Können Sie mir auch nur eine zwischenmenschliche Beziehung nennen, die ohne Vertrauen funktioniert? Langfristig gilt das nicht nur für Ehen oder Freundschaften, sondern auch für Unternehmen.“ (Burke, Jim, in: Covey, Steven M.R., 2009 S. 20)

In unserer globalen Welt sind wir vor allem anderen menschlich miteinander vernetzt. Die menschliche Komponente ist von immer größerer Bedeutung. Es geht, um mit Kant zu sprechen, um den Menschen und das Vertrauen zwischen Menschen. Wenn das Vertrauen mit unseren Mitarbeitern, Ehepartnern oder Freunden groß ist, dann haben wir das Gefühl, alle Ziele gemeinsam erreichen zu können. Ist das Vertrauen dagegen beschädigt, dann erscheint uns selbst der nächste Schritt unmöglich. Es macht daher keinen Sinn, an dieser Stelle zu unterscheiden zwischen säkularen oder kirchlichen Organisationen. Vertrauen ist die Kraft für dauerhaften Erfolg in jeder Hinsicht. War es in

früheren Zeiten häufig die Vision, die Strategie oder die Ausrichtung eines Unternehmens die man für Spitzenerfolge verantwortlich gemacht hat, so sind es heute die Menschen die den Unterschied machen.

Jim Collins kam in seiner Studie zum Ergebnis, dass es in der heutigen vernetzten globalen Welt nicht mehr zuerst die Vision oder die Strategie ist, die am Anfang einer Unternehmensentwicklung stehen muss, um Erfolg zu haben, sondern, dass es die richtigen Menschen sind. Manager der nachweislich erfolgreichsten Unternehmen¹³ sagen sich: „Wir wissen eigentlich gar nicht so genau, wohin wir den Bus steuern sollen, aber wenn die richtigen Leute einsteigen, sich an die richtige Stelle setzen und die Leute, die wir nicht brauchen können, aussteigen, werden wir schon einen Weg finden, in der Spitzengruppe mitzufahren.“ (Collins, Jim, 2005 S. 61)

Kurz gesagt, wenn man die richtigen Leute auf den richtigen Plätzen im Bus sitzen hat, ist es nicht so entscheidend, ob man die Richtung des Busses kennt¹⁴. Mit den falschen Leuten wird auch die großartigste Vision nicht zu erreichen sein.

Wer ist aber nun „richtig“ oder „falsch“? Welche Werte klären in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft, was „gut“ und „richtig“ ist. Kann es überhaupt noch Prinzipien und Werte geben, an denen sich alle gemeinsam orientieren sollten?

Wie gelangen wir zu einer überzeugenden Normenbegründung und Normenanwendung in der Wirtschafts- und Unternehmensethik für kirchliche aber ebenso für säkulare Wirtschaftsunternehmen?

Im Folgenden soll die von Steinmann/Löhr u.a. angestoßene Diskussion weitergeführt werden, in wie weit es überhaupt allgemeingültige Prinzipien gibt, die in unserer Normenpluralität Leitgedanken sein dürfen, um Werte zu begründen. Jendrik Petersen greift diesen Gedanken auf und stellt darüber hinaus die Frage, ob dies mit den Mitteln der Vernunft oder den Mitteln der Religion geschehen soll, oder ob es sich nicht um willkürlich zustande gekommene Entscheidungen oder Glaubensakte handelt, durch die moralische Werte erklärt werden. (Petersen, Jendrik, 2003) Erzbischof Marx schreibt in seinem Buch, „Das Kapital“, von der Bedeutung einer verpflichtenden Orientierung an moralischen Überzeugungen:

„Wo es in immer geringerem Maß einer verpflichtenden Orientierung an allgemeinen moralischen Überzeugungen gibt, da wird das Mögliche auch irgendwann Realität. Diese instrumentelle Rationalität drückt sich heute besonders aus in den Ambitionen mancher Gen- bzw. Biotechniker und der Ökonomisierung nahezu aller Lebensbereiche.

¹³ Collins ermittelte mit einer Forschergruppe Unternehmen die den Sprung von einem guten Ergebnis zu einem Spitzenergebnis schafften und die diese Ergebnisse über mindestens 15 Jahre bestätigt haben. Diese Unternehmen wurden dann mit jenen verglichen, die diesen Sprung nicht geschafft haben. Diese „Good – to – Great Companies“ übertrafen die durchschnittliche Entwicklung am Aktienmarkt um den Faktor 6,9. Diese Unternehmen waren häufig zunächst völlig unbekannt und erlebten dann förmlich eine Explosion. Collins verweist in seiner Studie auf universelle Prinzipien die dazu führen, dass aus guten Unternehmen Spitzenunternehmen werden. (Collins, Jim, 2005)

¹⁴ Wobei Collins nicht ausschließt, dass Vision ein wichtiger Aspekt von Leitung und Führung ist, die Mitarbeiter inspiriert.

Dieser Entwicklung liegt ein zutiefst evolutionäres Weltbild zugrunde, das Freiheit, Möglichkeit und Vernunft nicht als Geschenke des Schöpfers oder als dem Menschen vorgegebene Horizonte der Verantwortung versteht, sondern als nach vorne offene Prozesse. Damit fehlten aber Kriterien einer Begrenzung oder Entschleunigung und der Mensch wird letztendlich Teil einer Evolution, der er sich in immer größerer Flexibilisierung und Anpassung zu öffnen hat. Dem technologischen Imperativ („was technisch möglich ist, soll auch getan werden“) entspricht dann der ökonomische Imperativ („was Gewinne bringt, darf nicht verhindert werden“).“ (Marx, Reinhard, 2008 S. 50)

Ein dialogisch orientiertes OQM arbeitet bewusst mit universellen und allgemeingültigen Prinzipien, um den aktuellen Zustand einer kirchlichen Organisation oder eines Wirtschaftsunternehmens darzustellen. Diese bilden schließlich auch einen vernünftigen Rahmen für alle weiteren Annahmen, die die Zukunft betreffen. Die ethische Grundlage für das „Organische Qualitätsmanagement“ bildet die Katholische Soziallehre. Bevor es um deren Prinzipien gehen wird, soll in der gebotenen Kürze der Solidarismus, auch 3. Weg genannt, Erwähnung finden, der Inspirator für die klassische Soziallehre war.

1.5 Solidarismus (Der dritte Weg) - zwischen Sozialismus und Liberalismus

Heinrich Pesch, 1854 in Köln geboren, studierte zunächst Rechts- und Staatswissenschaften und wurde 1888 zum Priester geweiht. Er beschäftigte sich in seiner Mainzer Zeit im Priesterseminar intensiv mit den Schriften des Mainzer Bischofs Wilhelm Emmanuel Freiherr von Ketteler (1811-1877). Dabei richtete er sein Augenmerk auf die Auseinandersetzung von Sozialismus und Liberalismus im Bezug auf die christliche Gesellschaftslehre. Pesch wollte ein eigenes System zwischen Sozialismus und Liberalismus entwerfen.

Der Sozialismus entstand als Antwort auf die sozialen Fragen des 19. Jahrhunderts und hatte die Überwindung des Kapitalismus zum Ziel. Seine Entwicklung ging in zwei Richtungen. In der Sozialdemokratie war es das Anliegen, die Auswüchse der kapitalistischen Wirtschaft zu reformieren. Der Kommunismus (Marxismus) hatte das Ziel, das Eigentum an den Produktionsmitteln gänzlich abzuschaffen, um zu einer klassenlosen Gesellschaft zu gelangen.

Der ökonomische Liberalismus ging hingegen von anderen Vorstellungen aus. Im Zeitalter der Aufklärung stellte dieser das idealtypische Modell der freien Marktwirtschaft dar. Der von vielen Wirtschaftsökonomen häufig zitierte Adam Smith (1723-1790) war fest davon überzeugt, dass die Wirtschaft einer vorgegebenen natürlichen Ordnung folgt in der selber alles richtig laufe, wenn man die natürlichen Kräfte Freiheit, Leistungswille und Wettbewerb sich frei entfalten ließe.¹⁵ Dabei, so Smith, sollte der Mensch in dieses

¹⁵ Auch das organische Qualitätsmanagement bezieht sich immer wieder auf dieses „von selbst Wachstum“. In Abgrenzung zu Smith spielt die Aufgabe des Menschen eine entscheidende Rolle, insbesonde-

natürliche System nicht eingreifen, sonst gerate alles in Unordnung. „Die Sorge für die allgemeine Glückseligkeit sei das Geschäft Gottes und nicht das des Menschen.“ (Smith, Adam, in Höffner, Joseph, 1985 S. 9)

Adam Smith stellte fünf Thesen auf:

1. Die Wirtschaft folgt einer natürlichen Ordnung.
2. Diese Wirtschaftsordnung folgt der Vernunft.
3. Das Grundprinzip dieser Wirtschaftsordnung ist die Freiheit. Der Staat soll sich lediglich um die innere und äußere Sicherheit zu kümmern, sich um Straßen und Schulen zu sorgen, alles andere ergibt sich von selbst!
4. Der Eigennutz ist der eigentliche Antrieb zum wirtschaftlichen Handeln! Egoismus ist aus der Sicht von Smith Altruismus. Die natürlichen Interessen des Einzelnen entsprechen dem Nutzen der Allgemeinheit.
5. Die Ordnung der Wirtschaft geschieht durch den Wettbewerb. Monopole und Subventionen entsprechen nicht dem Nutzen der Allgemeinheit.

Selbst wenn die Finanz- und Wirtschaftskrisen der Vergangenheit, insbesondere der jüngsten Vergangenheit, diese Thesen nicht bestätigt haben, so ist doch gerade die Entstehung der sozialen Frage dem Wirtschaftsliberalismus zuzuschreiben. (Leuninger, Ernst, 2002)

Pesch verfolgt in seinen Ausführungen die klare Richtung, dass der Mensch in sein Recht als Subjekt und Ziel der Wirtschaft eingesetzt werden muss, womit er die Bedeutung des Solidarismus für die Ökonomie aufzeigt.¹⁶ Pesch sieht im Solidarismus die eine Menschheitsfamilie als gesellschaftliche Einheit, die in eine rechtliche Ordnung gebracht werden soll und die das ethische Prinzip der Solidarität und der sozialen Gerechtigkeit weltweit verfolgt.

Erzbischof Marx sieht den Begriff des „Solidarismus“ wieder aus der Mode gekommen, dagegen den Begriff des „Dritten Weges“ keinesfalls. Was ist in der Christlichen Sozialethik damit gemeint? Von der Tradition der heidnischen Antike her ist der Staat darauf ausgerichtet, die Rahmenbedingungen für das gute und gelingende Leben zu schaffen. Sokrates trinkt aus diesem Grund lieber den Giftbecher, als sein Gemeinwesen zu verlassen. Das Christentum hat an dieser Zuordnung von Individuum und Gemeinschaft Differenzierungen angebracht, nicht zuletzt aus der eigenen historischen Erfahrung heraus, denn wenn man selbst oft genug eine kleine unterdrückte Minderheit ist, dann fällt die Identifikation mit dem Staat nicht leicht. Diese Differenzierung wird von Augustinus (354-430) so ausgedrückt, dass der Mensch zunächst vor Gott steht, dann erst kommen Gemeinwesen bzw. der Staat. So bleibt immer eine merkwürdige Spannung zwischen dem Staat und dem Einzelnen, was auch sicherstellt, dass das Politische mit dem Reli-

re dann, wenn es darum geht, den „Ackerboden“ vorzubereiten, zu düngen und zu ordnen, damit die Voraussetzungen für das „von selbst Wachstum“ überhaupt geschaffen sind.

¹⁶ Von katholischer Seite wird auch häufig von einem „Dritten Weg“ gesprochen, also einem Weg zwischen dem liberalen Individualismus und dem sozialistischen Kollektivismus. Daraus haben katholische Sozialwissenschaftler den Begriff „Solidarismus“ kreiert.

giösen von der Idee her nicht in eins fallen kann. Reinhard Marx betont, dass das Christentum somit entscheidend zur Freisetzung des Politischen, zur Freisetzung der Person in ihrer Eigenverantwortung vor Gott beigetragen hat. Von Augustinus zu Kant war es ein weiter Weg, so Reinhard Marx. Das von der antiken Philosophie geprägte Staatsdenken des Mittelalters stand in einer zu großen Spannung zum christlichen Menschbild, einer in einer verantworteten Freiheit handelnden Person, als dass es hätte die Zeit überdauern können. Die Aufklärung sprengte dieses spannungsgeladene Denken des Mittelalters und entlastete gerade auch den Staat in den Bereichen der Wahrheitsfragen, der Religion, Sittlichkeit und eröffnete so den Raum für freie Entscheidungen des Individuums. Das gute und gelingende Leben wird nun zur privaten Angelegenheit, und die Fragen des Rechts und der Ordnung des Zusammenlebens der Menschen werden zur öffentlichen Angelegenheit. (Marx, Reinhard, 2008)

1.6 Die Katholische Soziallehre als Grundorientierung wirtschaftlichen Handelns

Das 5. Forum für menschenwürdige Wirtschaftsordnung in Tutzing im Juli 2009 trug die Überschrift: „Ökonomie und die Vorstellungen einer gerechten Welt- Ist die soziale Marktwirtschaft am Ende? Politiker, Wissenschaftler und Unternehmer diskutierten diese und andere Fragen. Uto Meier von der katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt verwies z.B. auf die Erfahrungen mit dem Studiengang „Ethisches Management“, dessen Teilnehmer überwiegend Praktiker seien, die aber in ihrem Berufsalltag einen Mangel an Werten erfahren hätten. Der Versuch der klassischen BWL, Ethik nur als ein Nutzenfaktor zur Umsatz- und Gewinnsteigerung einzusetzen, würde dem Bedarf nach einer grundlegenden Beschäftigung mit den Werten der Wirtschaft nicht gerecht. Wer Ethik nur als Wettbewerbsvorteil begreife, verkenne die Bedeutung und den Eigenwert ethischen Verhaltens, so Meier.“ (Seidel, Rigo, 2009)

Katholische Wirtschaftsethiker haben schon seit Jahrhunderten die Bedeutung des Marktes erkannt. Sie waren der festen Überzeugung, dass der Wettbewerb die Konsumenten vor überhöhten Preisen schützt. Schon im 16. Jahrhundert schrieb Dominikus Banez: „Entweder sucht die Ware nach dem Käufer und das ist einer der vielen Gründe, weshalb der Preis sinkt, oder die Käufer suchen nach Ware, dann steigt der Preis.“ (Banez, Dominikus, in Höffner, Joseph, 1985 S. 7) Zurückgewiesen werden die Monopolisten, die sich zu Herren der Preise aufspielen. Es wäre falsch, in den katholischen Wirtschaftsethikern des 15. und 16. Jahrhunderts die Großväter des wirtschaftlichen Liberalismus zu sehen, vielmehr ging es diesen Theologen um die Freiheit und Würde der Menschen, die sich in ihren Entscheidungen auf dem Markt nicht am Eigennutz sondern an der gesellschaftlich bedingten Wertschätzung orientieren müssen.

Gustav Gundlach und Oswald von Nell-Breuning, aber auch in besonderer Weise Joseph Kardinal Höffner haben wesentlichen Anteil an der Entwicklung der Lehre der Prinzipien der Katholischen Soziallehre. Diese Prinzipien stehen für ein offenes System, das in der Lage ist, auf die Herausforderungen der Zeit einzugehen, um Orientierung für

künftiges Handeln anzubieten.¹⁷ In der Folge sprach man immer häufiger von dem naturrechtlichen Ansatz der Soziallehre oder der christlichen Soziallehre.

Oswald von Nell-Breuning ist für seine Behauptung bekannt, dass die Katholische Soziallehre auf einen Daumennagel geschrieben werden kann. Dabei bezieht er sich auf die Reduzierung der Inhalte auf die drei Grundpfeiler, Personalität, Subsidiarität und Solidarität. Die christliche Soziallehre gab es zu jeder Zeit. Das Neue Testament nimmt Stellung zu sozialen Fragen, beispielsweise wie man mit Sklaven, Frauen oder Kindern umgehen soll.¹⁸ Mit der päpstlichen Sozialverkündigung "Rerum novarum" aus dem Jahre 1891 erhielt die Katholische Soziallehre ihre herausgehobene Bedeutung.

Joseph Höffner fasst die christliche Gesellschaftslehre so zusammen, „... als das Gesamt der sozialphilosophischen (aus der wesentlich veranlagten Menschennatur) und sozialtheologisch (aus der christlichen Heilsordnung) gewonnenen Erkenntnis über Wesen und Ordnung der menschlichen Gesellschaft und über die sich daraus ergebenden und auf die jeweiligen geschichtlichen Verhältnisse anzuwendenden Normen und Ordnungsaufgaben. (Höffner, Kevelaer 2000 S. 23)

Es geht um die gottgewollte Ordnung in dieser Welt, um das sich daraus ergebende Menschenbild und den Aufbau der Gesellschaft. Methodisch stellt sie aber auch eine normative Wissenschaft dar, die nicht nur Erkenntnisse liefert, sondern aus der von Gott zugrunde gelegten Ordnung das Wünschenswerte, das was sein soll, erschließt. Es gibt demzufolge einen Bezugsrahmen für das Wünschenswerte.

In ihrer theologischen Bedeutung will sie dabei helfen, besser zu verstehen, wie sich beispielsweise Sünde auf die gesellschaftliche Ordnung auswirkt, wie das Verhältnis von Männern und Frauen zueinander sein soll, oder dass es kein Paradies auf Erden gibt. Sie übernimmt damit Verantwortung, die „Zeichen der Zeit“ zu deuten, in dem sie wissenschaftliche Erkenntnisse und Geschehnisse aufnimmt, um diese an den Zielvorstellungen, wie sie in der Lehre vom Reich Gottes benannt sind, zu prüfen.

¹⁷ Die christliche Soziallehre gibt OQM somit nicht nur eine inhaltliche Ausrichtung, sondern verweist in ihrer Methodik auf die Kernbotschaft: Dialog, Beschreibung der Realität und Ausrichtung für künftiges Handeln unter besonderer Berücksichtigung der gottgewollten Ordnung für den einzelnen Menschen, für die Gesellschaft, für Politik und Wirtschaft!

¹⁸ „Jesus aber rief die Kinder zu sich und sagte: Lasst die Kinder zu mir kommen; hindert sie nicht daran! Denn Menschen wie ihnen gehört das Reich Gottes.“ (Lk 18,16)

„Darum sind die Männer verpflichtet, ihre Frauen so zu lieben wie ihren eigenen Leib. Wer seine Frau liebt, liebt sich selbst.“ (Eph 5,28)

„Um einen teuren Preis seid ihr erkaufte worden. Macht euch nicht zu Sklaven von Menschen.“ (1 Kor 7,23)

1.7 Die christlichen Sozialprinzipien als Inspiratoren der organischen Prinzipien

Die Kirchen akzeptieren einerseits, dass die Wirtschaft ein eigenständiger Bereich ist, der seinen Gesetzmäßigkeiten folgt. Andererseits bringen sie ihre Autorität immer dann ins Spiel, wenn die sittliche Dimension gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Handelns bedroht ist.

„Wir Bischöfe wissen, dass sich neue Aufgaben stellen, die nicht schon durch die vorhandene Ordnung gelöst sind: Wir denken zum Beispiel an die *soziale Sicherung*, insbesondere der Familie, an die *Bildungspolitik*, an die Verwirklichung der *sozialen Marktwirtschaft* und der *Sozialgebundenheit des Eigentums*, an die Sorge um eine *menschensfreundliche Umwelt*, an die Entfaltung einer *europäischen Politik* und nicht zuletzt an die dringend erforderlichen Initiativen einer gerechteren *Welthandelspolitik*, um nur einige wichtige Aufgaben zu nennen. Der *geistige, technologische und sozio-ökonomische* Wandel im eigenen Land und die Entwicklung einer *Weltgesellschaft* und *Weltwirtschaft* veranlassen und zwingen zu steter Überprüfung und zu neuen Initiativen und Weiterentwicklungen. Das drückende Problem der *Dauerarbeitslosigkeit* verlangt nach umfassenden Überlegungen und schneller Hilfe. Gerade weil wir in all diesen Bereichen neue gemeinsame Anstrengungen wollen und unterstützen, sind wir verpflichtet, an die Grundwerte unserer Ordnung zu erinnern und für diese einzustehen.“ (Bischöfensynode, 1976)

Die Christliche Soziallehre ist somit von ihrem Selbstverständnis eine Normwissenschaft die Normen und Richtlinien aufstellt, wie wirtschaftliches und gesellschaftliches Handeln sozial gerecht gestaltet werden kann.

Auch wenn häufig von der „Katholischen Soziallehre“ gesprochen wird, so findet sie doch gesamtgesellschaftliche Akzeptanz über die Kirchen hinaus. Indem sie ihre Positionen nicht nur vom Glauben her, sondern auch rational begründet, werden diese auch für Nichtchristen nachvollziehbar.

Die Sozialprinzipien der Personalität, des Gemeinwohls, der Solidarität und Subsidiarität, sowie der Nachhaltigkeit, weisen einem dialogisch orientierten OQM den Weg. Sie bilden die Grundlage der „Organischen Prinzipien“¹⁹. Die „Organischen Prinzipien“ verlebendigen in der Organisation die Anliegen der christlichen Sozialprinzipien und schaffen somit einen „guten Ackerboden“. Sie folgen gleichsam der Annahme, dass sobald die Wachstumshindernisse beseitigt sind, Wachstum „von selbst“ geschieht.²⁰

¹⁹ Multiplikation, Nachhaltigkeit, Symbiose, Funktionalität, Vernetzung, Energieumwandlung, siehe Abb. 1: Christliche Sozialprinzipien als Wegbereiter der organischen Prinzipien.

²⁰ Was aber nicht zu einer Verwechslung der von dem Moralphilosophen Smith benannten „unsichtbaren Hand“ führen darf. In einigen Rekonstruktionen nimmt Smiths Theorie metaphysische Züge an, in dem die „unsichtbare Hand“ automatisch dafür Sorge, dass diejenigen, die auf dem Markt konsequent ihren

Da „Von-selbst-Wachstum“ organisches Wachstum bedeutet, benötigt es Zeit, so wie jeder andere organische Prozess Zeit braucht. Der Gedanke an organisches Wachstum geht nicht davon aus, am gleichen Tag zu säen und zu ernten. Ein dialogisch orientiertes OQM unterscheidet zwei Arten von Prinzipien. Die sechs organischen Prinzipien und die acht Qualitätsmerkmale.²¹ Die acht Qualitätsmerkmale beantworten die Frage, „Was sollen wir tun und wo setzen wir an der richtigen Stelle an“? Die organischen Prinzipien stellen, wie ihre Wegbereiter die Frage, „wie sollen wir es tun“? Bei jedem dieser organischen Prinzipien geht es um die Freisetzung des „Von-selbst-Wachstums“.

Harald Geißler hebt in seinem Buch „Organisationspädagogik“ den Gedanken der „Netzwerkstruktur“ als vitale und überlebensfähige Organisationsform heraus, die den Gesetzmäßigkeiten der Natur folgt. Der organische Organisationstyp ist das Idealmodell, auf das die zumeist noch mechanischen Organisationsformen auszurichten sind.

„Der Kerngedanke der Organismus Metapher ist, dass Organisationen vielerlei Gemeinsamkeiten mit Organismen haben: Sie sind nicht statische Gebilde wie Maschinen, sondern ständig in Entwicklung; sie entstehen keimhaft, wachsen, blühen auf und vergehen; sie sind abhängig von ihren Nachbarorganismen, mit denen sie zusammen quasi ein Biotop bilden. Die Beziehungen zwischen den verschiedenen Organismen, Organismusteilen und auch Biotopen werden durch ein permanentes hochsensibles Feedback-System gesteuert. Auf diese Weise hängt in der Natur alles mit allem zusammen.“ (Geißler, Harald, 2000 S. 189)

Nachfolgend werden die Grundaussagen der christlichen Soziallehre umrissen. Sie sind der Sinngrund für die organischen Prinzipien und somit der Schlüssel zu den acht Qualitätsmerkmalen des Organischen Qualitäts-Managements von denen später ausführlich zu sprechen sein wird. Die organischen Prinzipien stehen in dem Anspruch, das „organische Potential“, das Gott der Schöpfer in seine Schöpfung, d.h. in jede menschliche Gemeinschaft und somit in jede Organisation hineingelegt hat, freizusetzen. Sie initiieren dialogische Prozesse in Organisationen und verlebendigen somit den Anspruch christlicher Sozialethik.

1.7.1 Personalität als zentraler Dreh und Angelpunkt christlicher Soziallehre

Der Ökonom und Nobelpreisträger Amartya Sen schreibt in seinem Buch, *Ökonomie für den Menschen*: „Bei der wirtschaftlichen Entwicklung geht es nicht allein um die bessere materielle Ausstattung von Menschen, sondern um die Erweiterung realer Freiheiten.“ (Sen, Amartya, 2005 S. 19)

Bischof Marx hebt die Bedeutung dieser realen Freiheit heraus, die im Mittelpunkt der kirchlichen Sozialverkündigung und somit der Katholischen Soziallehre steht und die von der vorrangigen Option für die Armen spricht. Die Christliche Sozialethik begreift den

eigenen Vorteil suchen, unbeabsichtigt auch für das Wohlergehen aller arbeiten. (Marx, Reinhard, 2008 S. 73)

²¹ Siehe hierzu Punkt 1.2.1 Herkunft, Entstehung und Entwicklung des OQM

Menschen als Person, nimmt ihn in den Blick zu sich selbst und in der Beziehung zu anderen.²²

Dieses Prinzip der Personalität ist der Dreh und Angelpunkt der Katholischen Soziallehre. Auf der Suche nach der Gestaltung des Miteinanders ist das Personalitätsprinzip der Christlichen Sozialethik somit der Ausgangspunkt aller weiteren Überlegungen, was dem Menschen gemäß ist, was ihn fördert und ihn zur wahren Freiheit führt. (Marx, Reinhard, 2008)

Bundeskanzlerin Angela Merkel würdigte anlässlich des 60. Geburtstages der Bundesrepublik Deutschland das Grundgesetz u.a. mit folgenden Worten: „Nicht der Staat, nicht eine Partei oder eine bestimmte gesellschaftliche Klasse sind das Maß der Dinge. Nein, es ist der Mensch mit seiner unantastbaren Würde, der im Mittelpunkt steht. Die ganze Kraft entfalten diese Worte für mich im Übrigen zusammen mit dem Beginn der Präambel des Grundgesetzes: "Im Bewusstsein seiner Verantwortung vor Gott und den Menschen ... Die Würde des Menschen zu achten und zu schützen ist Verpflichtung aller staatlichen Gewalt. Staat und Politik haben sich also vor den Einzelnen zu stellen und seine Würde zu garantieren – unabhängig von Hautfarbe, Geschlecht, Alter oder anderen Merkmalen. Diese Garantie der Menschenwürde verbietet es, den Menschen zum Objekt zu machen, zum Beispiel in der Gentechnik oder bei der aktiven Sterbehilfe. Diese Garantie der Menschenwürde verbietet es zu schweigen zum Beispiel bei Fremdenhass und Antisemitismus. Diese Garantie der Menschenwürde gebietet es, die Welt auch immer mit den Augen des anderen zu sehen, sie verbietet es, Toleranz mit Beliebigkeit gleichzusetzen.“ (Merkel, Angelika, 2009)

Die unantastbare Würde und der einmalige Wert des Menschen, leiten sich von seiner Gottesebenbildlichkeit ab. Die Katholische Soziallehre bringt mit dem Prinzip der „Personalität“ zum Ausdruck, dass für eine christliche Gesellschaftspolitik die personale Würde des Menschen das entscheidende Richtmaß für die Gestaltung des wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Lebens darstellt und der Mensch und seine ihm innewohnende Interaktion zu seinen Mitmenschen uneingeschränkt im Mittelpunkt stehen müssen. (Herr, Theodor, 1987 S. 48) Somit beantwortet dieses Prinzip zuerst die Frage nach dem „für wen“? Es geht um den Menschen in der Mitte, von wo sich alle weiteren Fragen nach dem „Wie“ ableiten.

²² „Würde und Freiheit der *menschlichen Person* sind schlechthin grundlegend. Sie können nur in der menschlichen Gemeinschaft verwirklicht werden. Die Isolierung des einzelnen und die Kollektivierung der menschlichen Gemeinschaft mögen für egoistische oder politische Zwecke nützlich sein. Letztlich zerstören beide die Chancen des menschlichen Glücks. Die Entfaltung der Person in der Gemeinschaft wird in der Familie grundgelegt und bewährt sich in der Gesellschaft. Sie ist nur auf dem Wege personaler und sozialer Wertverwirklichung möglich. Person und Gemeinschaft sind aufeinander verwiesen und können nicht gegeneinander ausgespielt werden.“ (Bischofskonferenz, 1976 S. 6)

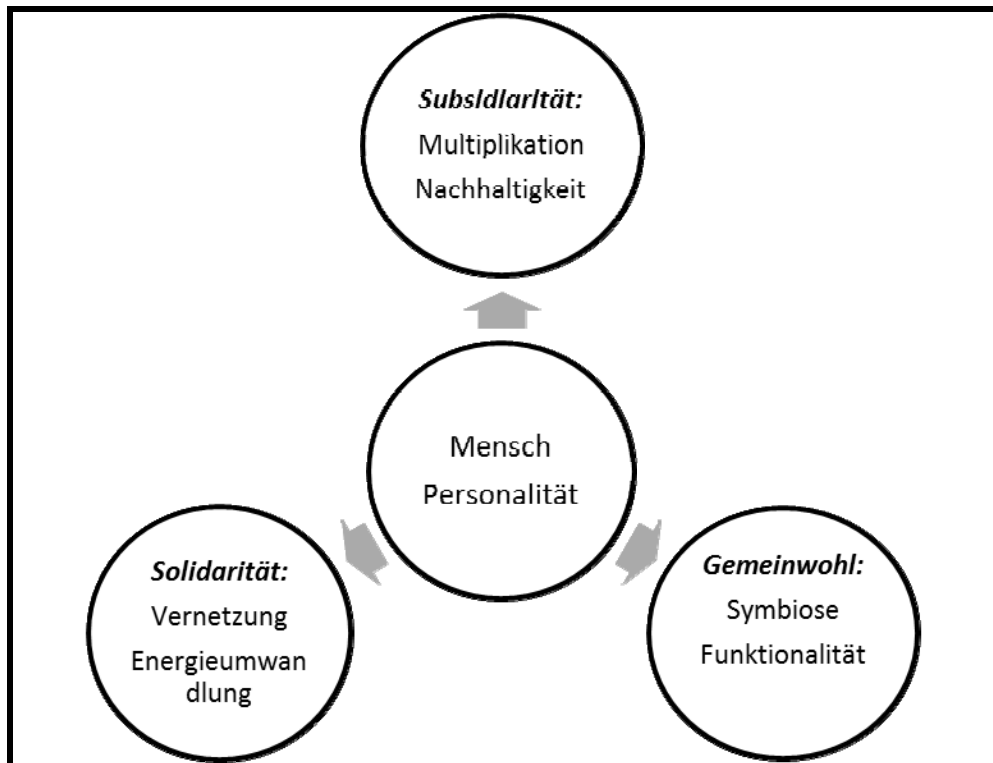


Abbildung 1: Christliche Sozialprinzipien als Wegbereiter der organischen Prinzipien des OQM

„Unternehmer und Führungskräfte müssen ebenso wie ihre Mitarbeiter endlich zur Kenntnis nehmen, dass in unserer Zeit nur eine konsequente Menschenorientierung zum geschäftlichen Erfolg und zum privaten Glück führen. Ernst genommen werden, Dazugehören, Wichtig sein sind stärkere Argumente als Geld, berechenbare Prämien, Prämiensysteme oder Dumpingpreise. Deshalb müssen wir Mitarbeiter und Kunden überzeugend das Gefühl vermitteln, dass wir sie als Menschen betrachten und behandeln. Nur wer im Mitarbeiter den Menschen anspricht, kann ihn als Mitstreiter gewinnen. Nur wer im Kunden den Menschen anspricht, kann ihn als Käufer gewinnen.“ (Magyar, Kasimir M., 1999 S. 91)

Den Menschen in den Mittelpunkt der Betrachtung zu stellen erscheint vielen Unternehmern doch eher als Hemmschuh für wirtschaftlichen Erfolg. Man hat eher das Bild eines Kostenfaktors vor Augen, der die Bilanz belastet. Die Ausbildung und Bestärkung des Mitarbeiters erscheint zu aufwendig und zu wenig rentabel. Andernorts findet dagegen ein Umdenken statt.

Am 19. Januar 2006 schrieb der Rheinische Merkur in großen Lettern: „Der Mensch im Mittelpunkt – Eine Studie identifiziert christliche Werte als Faktoren für wirtschaftlichen Erfolg, also doch: Ethisches Verhalten von Managern zahlt sich aus. Langfristig schreiben die so geführten Unternehmen bessere Zahlen.“ (Schönborn, Gregor; Ralf, Birkner, 2006)

Otto Buchholz, Vorsitzender des deutschen evangelischen Krankenhausverbandes schreibt in der Ärztezeitung vom 6. Oktober 2005: „Dass Ethik und Werte zentrale Ele-

mente unserer Einrichtung sind, steht außer Frage. Dass dies zu besserer Qualität führt und ein mehr an Leistung und Wirtschaftlichkeit bedeutet, hat nun die Studie gezeigt.“ (Lisson, Marion, 2005)

Beide Zitate beziehen sich auf die Deep White Studie, die vom MCM Institute der Universität St. Gallen begleitet und durchgeführt wurde. Diese Studie untersuchte den messbaren Zusammenhang zwischen dem gelebten Wertesystem einer Organisation und dem betriebswirtschaftlichen Erfolg. Im Winter 2003/2004 wurden dazu 2134 Mitarbeiter in 33 Unternehmen befragt. Bis dato fehlten, trotz eines vor allem in den USA einsetzenden Forschungsbooms, theoretische Modelle, die den Zusammenhang zwischen Werten und Erfolg erklären. Zahlreiche Unternehmen beschäftigen sich mit der Frage nach der „richtigen“ Wertekultur, einer Kultur, die Erfolg verspricht und zu den Zielen und Visionen der Organisation passt. Das Projekt konnte nachweisen, dass es einen messbaren Zusammenhang gibt, zwischen tatsächlich gelebten Werten und dem wirtschaftlichen Erfolg.

Die Untersuchung kam u.a. auch zu folgenden Ergebnissen:

- Wertekulturen in Unternehmen sind eindeutig messbar und quantifizierbar.
- Es kann wissenschaftlich nachgewiesen werden, dass es diesen Zusammenhang der gelebten Werte und des wirtschaftlichen Erfolges gibt.
- Ein Viertel des wirtschaftlichen Erfolges kann direkt auf die gelebten Werte zurückgeführt werden.
- In sieben von zehn Unternehmen zeigen die Mitarbeiter Höchstleistungen. Dieser extrem hohe Einsatz wird aber nicht zuerst aus einer inneren und eigenen Motivation heraus erbracht, sondern aus Pflichtgefühl. Zufrieden sind die Mitarbeiter aber mit diesem hohen Einsatz ganz und gar nicht.
- Nur in vier von 100 Fällen fühlen sich Mitarbeiter durch eigene Motivation angespornt und dementsprechend voll zufrieden.
- Eine teilweise oder relative Zufriedenheit wird in 40 von 100 Fällen erlebt.
- Der Arbeitsalltag ist geprägt von einer Kultur der Macht, wirklich partizipative Modelle, die sich durch eine Kultur der Einigung und Kompromisse auszeichnen, sind nur in einem von zehn Unternehmen zu finden.
- Das Thema „Führen“ hat in sieben von zehn Unternehmen vor allem mit dem Messen und Kontrollieren der Ergebnisse und der Zielvereinbarungen zu tun.
- Eine Kultur der ehrlichen Anerkennung und des Lobens ist deutlich geringer ausgeprägt, als die der Leistungsanforderung.
- Unternehmenskulturen sind dann erfolgreicher, wenn sie neben dem klaren Bild der Vision auch ein ausgeprägtes Maß an Bodenständigkeit aufweisen, wenn sie die Verantwortung für Mitarbeiter und Gesellschaft umsetzen und ein Umfeld ermöglichen, dass den Mitarbeitern Selbstverwirklichung in ihrer Aufgabe, Selbstachtung bei der Erfüllung von Leistung und Gerechtigkeit innerhalb des Unternehmens bieten.
- Anerkennung durch finanzielle Honorierung hat nur eine kurzfristige Wirkung und wenn sie darauf reduziert wird, wirkt sie sich nachteilig auf die Motivation aus.

- Erfolgreichere Unternehmen werden stärker durch eine Kultur des Engagements aus Eigeninitiative und ein Umfeld mit Spaß an der Arbeit beeinflusst.
- Permanente Änderungen, oft auch durch explosionsartiges Wachstum hervorgerufen, auf der einen Seite und zu viel Routine auf der anderen Seite sind „Erfolgskiller“. (Schönborn, Gregor, 2010)

In der Grundlagenstudie konnte nachgewiesen werden, dass sich ethisches Verhalten von Managern auf der Grundlage individueller Freiheit, persönlicher Verantwortung und menschlicher Würde auszahlt. Ebenso hat sich erwiesen, dass ein Führungsstil der Sozialen Kompetenz mehr Erfolg bringt und dass eine ganzheitliche Betrachtung von Unternehmen und deren Mitarbeitern mit höherer Wahrscheinlichkeit zu mehr wirtschaftlichem Erfolg führt. Insbesondere der Frage nach der ethischen Führung und deren, aus der christlichen Soziallehre abgeleiteten, Wurzeln, hat sich die Ergänzungserhebung gewidmet mit dem Titel „Unternehmen C“.

Die ergänzende Fragestellung zur Grundlagenstudie lautete:

- Wie sieht eine ethische Grundhaltung aus, die Erfolg verspricht?
- Welche christlichen Werte spielen darin eine entscheidende Rolle?²³

Die Studie wurde in explizit werteorientierten Organisationen durchgeführt, die nach eigener Auskunft, das humanistische Menschenbild der Sozialethik berücksichtigen und nicht das Shareholder Value Prinzip der Gewinnmaximierung in den Mittelpunkt stellen.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Prinzipien der Katholischen Sozialethik ableitbare und messbare unternehmensrelevante Erfolgskriterien aufweisen. Die vier wichtigen Erfolgsmomente können unmittelbar auf die vier Sozialprinzipien zurückgeführt werden. Insbesondere für ein erfolgreiches Führungsverhalten ist der grundlegende Faktor der christlichen Ethik die Wertschätzung des einzelnen Mitarbeiters. Der Mensch ist einmalig als Person und verdient Respekt und Wertschätzung aus sich selbst. Die Studien konnten aufzeigen, dass überall dort, wo der Mensch mit seinen eigenen Werten gefördert wird, wo er in hohem Maße persönliche Werte mit den Überzeugungen des Unternehmens zusammenbringt, Einsatzbereitschaft und somit der Erfolg hoch sind. (Groß, Norbert, 2005)

Die Ordensschwester Basina Kloos von den Waldbreitbacher Franziskanerinnen ist Gesellschafterin der Marienhaus GmbH. Sie ist in leitender Funktion für über 50 Einrichtungen wie Krankenhäuser und Altenheime verantwortlich und führt ca. 11.000 Mitarbeiter. Nach ihrer Ansicht und Erfahrung schließen sich Erfolg im Management und das Festhalten an einer christlichen Grundhaltung gerade nicht aus. Sie betont in ihren Vorträgen, dass Management ohne Nächstenliebe keine menschenwürdige Zukunft gestalten kann. Die Wirtschaftskrise ist, so Sr. Basina, die Aufforderung inne zu halten, um die Strategien des Managens zu überdenken, um sie dann im Sinne eines werteorientierten

²³ Methodisch basiert die Studie „Unternehmen C“ auf der Grundlagenstudie aus dem Jahr 2003. Das daraus erforschte Werte-Inventar wurde inhaltsanalytisch und quantitativ auf die ergänzende Fragestellung der humanistischen, ethischen und christlichen Grundhaltung untersucht und um entsprechende Werte und Fragestellungen erweitert.

Handelns zu verändern. Werte wie Verantwortungsfreude, Ehrfurcht und Dankbarkeit sind aus der Mode gekommen. Diese Werte haben langfristig den wirtschaftlichen Erfolg der Marienhaus GmbH gefördert, gerade dadurch dass sie den Menschen in den Mittelpunkt stellten. Damit sich solche Werte durchsetzen, fordert die Ordensschwester, dass sich Führungskräfte und Manager ganzheitlich ausbilden müssen. Sie brauchen nicht nur Fach-, sondern auch Lebenswissen. Selbstbewusstsein und Selbstvertrauen müssen genauso vermittelt werden wie Selbstlosigkeit. (Pfälzischer Merkur, 2010)

In den folgenden Punkten soll es nun darum gehen, die weiteren Aspekte der christlichen Soziallehre als Inspiratoren für die organischen Prinzipien des OQM besser zu verstehen. Ebenso sollen weitere Ergebnisse der Studie „Unternehmen C“ den gezeigten Wirkungszusammenhang unterstreichen.

1.7.2 Gemeinwohl und die organischen Prinzipien der Symbiose und Funktionalität

Gemeinwohl ist dann gegeben, so die Auslegung der Kirchen, wenn jeder Mensch in einer bestimmten Gesellschaft die Möglichkeit hat, das Beste aus seinem Leben zu machen.

Die deutschen Bischöfe verweisen in ihrem Schreiben aus dem Jahr 1976 auf das Zweite Vatikanische Konzil, das das Gemeinwohl beschreibt, als „die Summe aller jener Bedingungen des gesellschaftlichen Lebens, die den einzelnen, den Familien und gesellschaftlichen Gruppen ihre eigene Vervollkommnung voller und ungehinderter zu erreichen gestattet.“ (Gaudium et spes, 1976 S. 6)

Für Joseph Höffner war entscheidend, dass zur Freiheit und Selbstverantwortung eine soziale Ausrichtung der Wirtschaft treten muss. In Abgrenzung zu Adam Smith und dem Frühliberalismus²⁴ nimmt Joseph Höffner das Gemeinwohl als Orientierungsmaßstab. Von dieser Betrachtung her muss entschieden werden, welche Mittel wirtschaftspolitisch erforderlich sind, bis dahin, dass es zu Eingriffen in nicht marktkonforme Wirtschaftsprozesse kommen kann. Wie weit die Interventionen gehen sollen, darüber waren sich die Vertreter des Neoliberalismus nicht einig. Joseph Kardinal Höffner nannte bei seinem 1985 gehaltenen Referat vor der Deutschen Bischofskonferenz konkrete Punkte, die er nicht dem Markt in Alleinverantwortung überlassen würde: Die breite Vermögensstreuung, das kontinuierliche, nicht durch Konjunkturkrisen gestörte Wachstum der Wirtschaft, die Überwindung der Arbeitslosigkeit und den Umweltschutz. Die Kirche stellt sich also dann hinter die Marktwirtschaft, wenn sie an der Menschenwürde und am Gemeinwohl orientiert ist und eine solche Orientierung durch eine starke Ordnung garantiert wird. (Marx, Reinhard, 2008 S. 93 f.) Die Diskussionen über solche Rahmenordnungen füllen die Nachrichten in der derzeitigen Finanz- und Wirtschaftskrise. Man gewinnt

²⁴ Adam Smith verfolgte die Annahme, dass sich alles zum Besten fügen werde, wenn man den Markt seinen eigenen Gesetzen folgen lässt. Der Neoliberalismus dagegen gelangte zur Auffassung, dass eine funktionierende Marktwirtschaft erst hergestellt und dann auch erhalten werden muss, was den Staat rehabilitierte. (Marx, Reinhard, 2008 S. 91)

den Eindruck, dass viele Verantwortliche in der Wirtschaft bei den kleinsten Anzeichen von „Erholung“ die gewonnene Erkenntnis, dass der Mensch im Mittelpunkt allen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Handelns stehen sollte, dem monetären Erfolg geopfert wird.

Unter dem Prinzip des Gemeinwohls ist also nicht nur die Summe aller Einzelinteressen zu verstehen, sondern es geht darum, die Einzelinteressen auf das Gesamtwohl der Gemeinschaft auszurichten. Die notwendigen Eingriffe der Politik in Folge der stattfindenden Wirtschafts- und Finanzkrise zeigen, dass dem Staat eine immer größere Verantwortung zukommt, Wirtschafts- und Sozialpolitik so zu gestalten, dass allen Bürgern optimale wirtschaftliche und soziale Bedingungen zur Verfügung stehen. Somit berät das Prinzip des Gemeinwohls die Politik darin, wie sie zu einer ausbalancierten Entscheidung zwischen konkurrierenden Gruppen und dem gemeinsamen Wohl gelangen kann. Darüber hinaus bewahrt sie Politiker vor übermächtigen Lobbyisten, die nur das Ziel verfolgen, ihre Ziele durchzubringen. Die Politik gewinnt an Vertrauen oder nimmt Schaden in dem Maße, wie sie nachweisen kann, dass sie das Gemeinwohl vor Augen hat und nicht den Profitinteressen bestimmter Wirtschaftsverbände und Unternehmen folgt. Es sind die Politiker, die in den Umfragen bessere Werte erhalten, die den Menschen glaubhaft versichern, dass sie Anwälte des Gemeinwohls und damit der sozialen Gerechtigkeit sind!

Gemeinwohlorientierung hat in vielen Unternehmen Konjunktur und wird unter dem Thema „Corporate Citizenship“ geführt. Die Grundlagenstudie von Deep White hat bestätigt, dass dieser Faktor einen starken Zusammenhang zu Erfolg aufweist. Auch die darauf aufgesetzte Studie „Unternehmen C“ stellt die Gemeinwohlorientierung in einen Zusammenhang mit Persönlichkeit und dialogischer Loyalität. Organisationen, in denen eine starke Ausprägung christlicher Ethik zu verzeichnen ist, leben eine spezielle Form von Gemeinwohlorientierung, die den Menschen in den Mittelpunkt stellt und damit über die Verantwortung gegenüber der Umwelt hinausgeht. (Groß, Norbert, 2005)

Ein dialogisches OQM ordnet diesem Prinzip des Gemeinwohls die beiden organischen Aspekte der Symbiose und Funktionalität zu. Das organische Prinzip der „Symbiose“ bezieht sich u.a. auf die Wechselwirkung von Einzelinteressen und Gesamtwohl und die Funktionalität soll sicherstellen, dass notwendige Eingriffe in ein System so gestaltet werden, dass sie einer angemessenen Ordnung folgen und Frucht bringen.

1.7.2.1 Das organische Prinzip der Symbiose

Die Psychoanalyse definiert die Symbiose als einen Zustand der normalen Entwicklungsphase bei Kindern. Dabei sind die Kinder in der oralen Lebensphase von der Mutter abhängig. Das Kind erlebt dabei die Mutter als ein Teil seiner Selbst (Fachgebärdenlexikon). Dieser Zustand verändert sich bei gesunder psychischer Entwicklung des Kindes zu einer zunehmenden Eigenständigkeit.

In menschlichen Beziehungen spricht man dann von Symbiose, wenn die Abhängigkeit von einer anderen Person zu stark ist und die Entfaltung der Lebensführung einge-

schränkt ist. Michael Winterhoff verweist in seinem Buch „Warum unsere Kinder zu Tyrannen werden“ auf diesen Zusammenhang einer ungesunden und zu lange andauernden Abhängigkeit von Mutter (oder auch Vater) zum Kind. (Winterhoff, Michael, 2008 S. 133 f.)

Wenn im hier relevanten Zusammenhang von Symbiose die Rede ist, dann geht es nicht um das soeben beschriebene Verständnis. Im Umfeld der Wirtschaft und des Managements soll Symbiose verstanden werden als das gesunde Zusammenspiel der Partner und als Freisetzung der Begabungen und Kompetenzen, die der jeweilige Symbiosepartner mit einbringt.

Das Prinzip der Symbiose ist den meisten Menschen aus der Biologie bekannt. Alte Bäume können oft wichtige Nährsalze aus dem Boden nicht mehr aufnehmen, weil ihnen die feinen Verästelungen an ihren Wurzeln fehlen. Dafür haben sich an den Wurzeln solcher Bäume bestimmte Pilze angesiedelt, die die Nährstoffe aus dem Boden ziehen und an die Bäume abgeben. Als Gegenleistung versorgt der Baum diese Pilze mit Stärke, die diese mangels Blattgrün nicht selbst aus den Nährsalzen bilden können. Beide Symbiosepartner bringen das ein, was sie am besten können und sie können beide leben. Gerade in der Natur lässt sich dieses Prinzip der gegenseitigen Ergänzung und der daraus entstehenden Vielfalt gut beobachten. Monokulturen dagegen, in denen Vielfalt bewusst unterdrückt wird, sind extrem pflegebedürftig und anfällig für Schädlinge oder Bodenerosion.

Vielfalt und Unterschiedlichkeit sind also von Nöten, wenn beide Partner leben wollen. Es geht nicht um die Summe der Einzelinteressen von „Baum und Pilz“. Es geht um ein ausbalanciertes Miteinander der „Stakeholder“. In der Praxis des Zusammenlebens der Menschen, gleich in welcher Organisationsform, finden dagegen Kämpfe statt, die dieses grundlegende Potential der Symbiose nicht ausschöpfen. In Leitungsteams, Vorständen und anderen Entscheidungsgremien wird die Vielfalt häufig durch Konkurrenzdenken oder falsche Maßstäbe unterdrückt. Wie viel leistungsfähiger könnten diese Gruppen sein, wenn sie die Begabungen, also die Stärken jedes Mitgliedes bewusst wahrnehmen und einsetzen.

Wenn das Prinzip der Symbiose das Gemeinwohl praktisch fördern soll, dann gilt es im Zusammenleben von Menschen, unabhängig der Organisationsform, den Dialog zu führen und die Fragen zu beantworten, wie bspw.:

- Wird die Monokultur und Konkurrenz vermieden?
- Wird Vielfalt geschätzt?
- Werden unterschiedliche Ansätze so miteinander vernetzt, dass sie voneinander profitieren?

1.7.2.2 Das organische Prinzip der Funktionalität

Alle Lebewesen sind darauf ausgerichtet, Frucht zu bringen, obgleich es Situationen gibt, in denen keine Frucht oder zu wenig Frucht produziert wird. In jedem dieser Fälle ist es ein Zeichen, dass etwas nicht so funktioniert wie es sein sollte. Die Überprüfung der Frucht, die ein Organismus über längere Zeit bringt, ist ein Indikator für dessen Gesundheit. (Schwarz, Christian, 2005 S. 102) Das organische Prinzip der Funktionalität überprüft die Funktionen in einer Organisation, gleich ob es sich um das Zusammenleben zweier Menschen oder eines großen Wirtschaftsunternehmens handelt, ob die Verbindungen, Funktionen, Prozesse und Übergänge so gestaltet sind, dass aus einer gesunden Wurzel auch eine gesunde Frucht wächst. Der Evangelist Matthäus zitiert im Kapitel 7 Jesus mit folgenden Worten: „So bringt jeder gute Baum gute Früchte; aber ein fauler Baum bringt schlechte Früchte. Ein guter Baum kann nicht schlechte Früchte bringen und ein fauler Baum kann nicht gute Früchte bringen. Jeder Baum, der nicht gute Früchte bringt, wird abgehauen und ins Feuer geworfen. Darum: an ihren Früchten sollt ihr sie erkennen.“ (Mt 7, 17-20)

Um die Früchte bewerten und messen zu können, müssen wir zunächst definieren, was eigentlich an diesem Baum wachsen soll! Wenn ein Bauer Kartoffel ernten will, dann sollte er seine Arbeitsleistung und die Produktivität seines Ackers nicht mit der Anzahl der geernteten Äpfel messen und beurteilen.

Wenn definiert ist, was erreicht werden soll, gilt es weitere Fragen zu stellen, bspw., wie soll das Ergebnis erreicht werden? Wie viel Eingriff ist nötig, aber vor allem, wie soll eingegriffen werden. Soll die Politik eingreifen, wenn ja, wie soll sich der Eingriff gestalten? Ist die Wurzel des Baumes überhaupt noch gesund, kann man über Symbiosen Nährstoffe der Wurzel zufügen, oder muss der Baum gänzlich gefällt werden? Welche Früchte sollen in Zukunft geerntet werden? Sind die derzeitigen Funktionen so ausgerichtet, dass Wachstum und somit Fruchtbarkeit zu erwarten sind? Wie soll künftig Erfolg gemessen werden, in welchem Maße die Ziele erreicht wurden?

Dieser Dreiklang aus, Frucht definieren, Frucht planen und Frucht überprüfen, kann auf alle Bereiche des Lebens angewendet werden. Er klärt in einem dialogischen Prozess die Erwartungen der Beteiligten, verständigt sich auf gemeinsame Schritte und zieht Bilanz.

1.7.3 Solidarität und die organischen Prinzipien der Vernetzung und der Energieumwandlung

Der Wahlspruch "Einer für alle, alle für einen!" machte das Handlungsprinzip der drei Musketiere Athos, Porthos und Aramis aus. Sie brachten damit zum Ausdruck, dass ihre Gemeinschaft und seine Glieder aufs engste schicksalhaft miteinander verbunden sind. Soll es der Gemeinschaft gut gehen, muss es allen seinen Mitgliedern gut gehen. Soll es jedem einzelnen Musketier wohl ergehen, dann muss die Gemeinschaft in gutem Zustand sein. Damit wird herausgehoben, dass Einzelwohl und Gemeinwohl wechselseitig aufeinander angewiesen und schicksalhaft miteinander verwoben sind. Es geht ei-

nerseits darum, eine Aussage über den tatsächlichen Sachverhalt zu treffen, und andererseits wird ein entscheidender Hinweis gegeben über das, was sein soll. Die Glieder der Gemeinschaft kümmern sich um das Wohl des Ganzen, tragen die Verantwortung für das Wohl aller. Ebenso trägt die Gemeinschaft die Verantwortung für das Wohl jedes Gliedes.

Die christliche Soziallehre hebt dem Solidaritätsprinzip entsprechend die Notwendigkeit eines starken Staates heraus, der die Interessen aller wahren muss, insbesondere derjenigen, die nicht, noch nicht, oder nicht mehr aktiv am Marktgeschehen teilnehmen können. Niemand darf aus der Solidargemeinschaft ausgeschlossen werden.

Nicht nur für die Musketiere war das Solidaritätsprinzip richtungsweisend. Die Propheten im Alten Testament hatten die Rolle inne, den Mächtigen und Königen auf die sozialen Ungerechtigkeiten hinzuweisen und sie zum Umdenken zu bewegen. Nicht selten wurden sie verfolgt, angefeindet und getötet. Jeremia, der Prophet kritisierte den von 608-595 v. Chr. regierenden König Jojakim mit drastischen Worten:

„Weh dem, der seinen Palast mit Ungerechtigkeit baut, seine Gemächer mit Unrecht, der seinen Nächsten ohne Entgelt arbeiten lässt und ihm seinen Lohn nicht gibt, der sagt: Ich baue mir einen stattlichen Palast und weite Gemächer. Er setzt ihm hohe Fenster ein, täfelt ihn mit Zedernholz und bemalt ihn mit Mennigrot. Bist du König geworden, um mit Zedern zu prunken? Hat dein Vater nicht auch gegessen und getrunken, dabei aber für Recht und Gerechtigkeit gesorgt? Und es ging ihm gut. Dem Schwachen und Armen verhalf er zum Recht. Heißt nicht das, mich wirklich erkennen? - Spruch des Herrn. Doch deine Augen und dein Herz sind nur auf deinen Vorteil gerichtet, auf das Blut des Unschuldigen, das du vergießt, auf Bedrückung und Erpressung, die du verübst. Darum - so spricht der Herr über Jojakim, den Sohn Joschijas, den König von Juda: Man wird für ihn nicht die Totenklage halten: «Ach, mein Bruder! Ach, Schwester!» Man wird für ihn nicht die Totenklage halten: «Ach, der Herrscher! Ach, seine Majestät!» Ein Eselsbegrabnis wird er bekommen. Man schleift ihn weg und wirft ihn hin, draußen vor den Toren Jerusalems.“ (Jer 22, 13-19)

Bischof Marx interpretiert den Text mit Blick auf die Finanz- und Wirtschaftskrise so, dass heutzutage die Zyniker, die keine Hemmungen haben, sich auf Kosten anderer zu bereichern, in aller Regel nicht mehr in Königspalästen, sondern in Büros in New York, London und anderen Metropolen dieser Welt sitzen. Anders als die Tyrannen im Alten Orient brauchen diese sich bei ihren Beutezügen allerdings nicht mehr nur auf das eigene Volk zu beschränken, sondern sie können in der ganzen Welt durch die moderne Technik ihr Unwesen treiben. Dazu benötigen sie auch nicht wie ihre antiken Vorfahren teure Armeen, sondern es reichen Laptop, Handy und das „nötige Kleingeld“ für ein paar Investments und Anwaltshonorare. Während die internationale Staatengemeinschaft sich den Kopf darüber zerbricht, wie man die Schuldenprobleme von Entwicklungsländern in den Griff bekommen kann, haben sich gewissenlose Spekulanten gerade auf Geschäfte mit diesen Schulden spezialisiert.

Mit dem Verweis auf das Liebesgebot Jesu in der Bergpredigt ruft die Kirche alle Menschen aber auch den Staat zur Solidarität auf. Dieser muss den Rahmen für eine solidarische Gesellschaft schaffen, einen Rahmen, den die Bauarbeiter der 29. Olympischen Sommerspiele in Peking schmerzlich vermisst haben. Viele der Arbeiter arbeiteten ein ganzes Jahr, um dann um den versprochenen Lohn gebracht zu werden, Verträge und Rahmenbedingungen gab und gibt es keine. Mehr als 200 Millionen Menschen, die das Wirtschaftswunder und die Olympischen Spiele in China möglich gemacht haben, werden fundamentale Menschenrechte verweigert. Bis 2015 so die Prognose werden 300 Millionen Menschen auf der Suche nach Arbeit durch China ziehen. Es handelt sich um die größte Migrationsbewegung die sich in Friedenszeiten je zugetragen hat. Das Bild einer Sozialen Marktwirtschaft erscheint wie eine weit entfernte Vision. (Marx, Reinhard, 2008 S. 258 ff.)

Wenn, wie die Musketiere richtig erkannt haben, alle nicht für den Einen da sind, dann wird der eine auch später nicht für alle da sein, wie ein Mitglied des Nationalen Volkskongresses des chinesischen Parlaments bemerkt:

„Die Eltern der Kinder von Wanderarbeitern werden erniedrigt, und die Kinder selbst werden auch wieder diskriminiert. Ihre Seelen werden verwundet, und sie werden die Gesellschaft, in der sie aufwachsen, hassen. Deshalb werden sie einmal eine Bedrohung für diese Gesellschaft darstellen.“ (Marx, Reinhard, 2008 S. 263)

Im Bezug auf Unternehmer und Mitarbeiter zeigt sich das Prinzip insbesondere durch gegenseitige Unterstützung, auch im Sinne der Partizipation am Erfolg des Unternehmens, und in der Sorge um das Wohlergehen der Mitarbeiter, so die Deep White Studie. Die meisten Werte, die dieses solidarische Prinzip fördern, finden sich in den Prinzipien der Personalität und Subsidiarität. Eine unternehmerische und erfolgreiche Kultur vernetzt die Prinzipien miteinander. Die Achtung der Freiheit des Menschen führt zur Aufwertung des Mitarbeiters als Mitdenker und Mitunternehmer und führt so zur solidarischen gegenseitigen Verpflichtung und zu einem Zusammengehörigkeitsgefühl über die Hierarchieebenen hinaus. (Groß, Norbert, 2005)

1.7.3.1 Das organische Prinzip der Vernetzung

Solidarität entsteht, wie das Sozialprinzip zum Ausdruck bringt, dadurch, dass jede Person in einer menschlichen Gemeinschaft vernetzt leben kann. Alles, was wir gemeinhin als die „Wunder Gottes“ in der Schöpfung bewundern, beruht ebenso auf einer intelligenten Form der Ordnung oder Vernetzung. Alles ist aufeinander bezogen und reguliert sich scheinbar von Selbst. Der Theologe Christian Schwarz beschreibt es so: „Ein bestimmtes Phänomen nicht isoliert, sondern in seinem komplexen Beziehungsgefüge zu betrachten – das ist eine Kunst, die in der Bibel „Weisheit“ genannt wird.“ (Schwarz, Christian, 2005 S. 92)

Keine Organisation kann es sich leisten, diese organische Wachstumskraft außer Acht zu lassen. Diese Wirkungsweise, dass alles miteinander verbunden und vernetzt ist, lässt sich an vielen Beispielen belegen (siehe hierzu Kapitel 3). Für das organische Qua-

litätsmanagement bedeutet dies, dass wenn an einem der acht Qualitätsmerkmale intensiv an Verbesserungen gearbeitet wird, dann ändert sich nicht nur der Wert dieses Merkmals, sondern es ändern sich alle acht Werte. Wenn beispielsweise in einem bischöflichen Ordinariat eine Leitungs- und Führungskultur immer mehr davon geprägt ist, die Mitarbeiter zu bestärken und zu bevollmächtigen, dann wird sich auch bei der nächsten Profilerhebung der Wert „Gabenorientierte Mitarbeit“ verbessert haben.

Ein Hemmschuh dieses Wachstumsprinzips und damit auch der praktisch gelebten Solidarität, ist das Fixiert sein, auf schnelle und kurzfristige Erfolge. Diese Orientierung verleitet dazu, lediglich ein Element im Blick zu haben, ohne dessen Vernetzung mit allen anderen Elementen in Betracht zu ziehen. Schnelle Gewinne sind kurzfristig möglich, aber langfristiger Erfolg und Nachhaltigkeit ist eher unwahrscheinlich.

Jede Handlung zieht eine Reihe unterschiedlichster Reaktionen nach sich. Lineares Denken will uns glauben machen, dass jede Handlung nur einen einzigen Effekt nach sich zieht und zwar den erwünschten. Das organische Wachstumsprinzip der Vernetzung will dagegen den einzelnen Menschen aber auch Organisationen als Ganze für das Anliegen der Solidarität sensibilisieren. Sie will jedes Eingreifen und Steuern dahingehend reflektieren, dass jede Managemententscheidung unzählige sichtbare und unsichtbare, positive und negative Effekte nach sich ziehen.

Diese Erfahrung musste vor einiger Zeit auch eine Bezirksregierung in Indien machen. Um eine Kobraplage einzudämmen, setzt sie Kopfprämien für jedes getötete Tier aus. Es fand sogleich eine große Beteiligung an der Jagd statt und man gewann den Eindruck, dass die Plage bald überwunden ist. Doch als die Zahl der Kobras zurückging, wollte die Bevölkerung nicht mehr auf die lukrativen Prämien verzichten und züchtete Kobras nach. Diese Anekdote beschreibt Horst Siebert, ehemaliges Mitglied des Sachverständigenrates zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung in Deutschland in seinem Buch, „*Der Kobra Effekt*“. Siebert will damit die Frage transportieren, was passiert, wenn eine ganze Volkswirtschaft, falschen Vorstellungen folgt, nur linear denkt und die Vernetzung und die Auswirkungen auf das Gesamtwohl der Gemeinschaft außer Acht lässt. (Siebert, Horst, 2002) Auch staatliche Maßnahmen haben nicht selten unerwünschte Nebeneffekte oder erreichen das Gegenteil dessen, was ihr eigentliches Ziel war.

1.7.3.2 Das organische Prinzip der Energieumwandlung

Über viele Jahrhunderte war das Segelschiff das Transportmittel zu Wasser. Erst mit dem Aufkommen der Motorschifffahrt verlor es mehr und mehr an Bedeutung und wurde fast ausschließlich für den Segelsport perfektioniert. In den Zeiten hoher Ölpreise haben Techniker das Segel wieder entdeckt. Der Bremer Reeder Niesl Stolberg schickte 2007 zum ersten Mal ein Frachtschiff mit einem Gleitschirmantrieb auf Fahrt. Das Segel soll durch gezielte Energieumwandlung bei optimalen Windbedingungen 50 Prozent Kraftstoff sparen. Der Wind, so die Rederei, bietet die Möglichkeit, den Vortrieb über das Se-

gel ohne Verluste durch Energieumwandlung direkt auf das Schiff zu übertragen. (Kazim, Hasnain, 2008)

Von Veränderungen in Organisationen, Verbänden, Branchen, Lobbygruppen oder Familien sind immer Menschen betroffen, die diesen Veränderungen skeptisch gegenüberstehen. Das Prinzip der Energieumwandlung unter dem Aspekt der Solidarität macht aus Betroffenen Beteiligte. Es nutzt die bereits vorhandene Energie und das innere Engagement und versucht, es in eine andere konstruktive Richtung zu lenken.

Das gleiche Prinzip kann beobachtet werden, wie ein Organismus mit Viren umgeht. Viren machen krank und sind daher ungesund. In geringer Dosis regen Viren allerdings den Körper an, Gegenmaßnahmen zu ergreifen, um so die körperliche Abwehr zu kräftigen. Gesundheitsschädigende Energie wird über den stattfindenden Prozess der Immunisierung in gesundheitsfördernde Energie umgewandelt.

Für die praktische Anwendung dieses Prinzips bedeutet dies, zunächst die förderlichen und hinderlichen Kräfte ausfindig zu machen. Was hindert den Organismus oder die Organisation? Was sind die hinderlichen aber auch förderlichen Kräfte im Blick auf das anvisierte Ziel? In einem nächsten Schritt gilt es zu lernen, damit aufzuhören, gegen hinderliche Kräfte anzukämpfen. Bei allen organischen Prinzipien spielt der Aspekt des Dialoges eine herausragende Rolle. Bei dem Prinzip der Energieumwandlung findet im Organismus echtes „Change Management“ statt und hier gilt es diesen Ort für alle Beteiligten zu einem Ort der qualitativen Begegnung zu machen. Echter Dialog und Kommunikation bedeutet, sich sichtbar und (an)greifbar zu machen, sich innerlich in die Beziehung hineinzubegeben, sich der Energieumwandlung auszusetzen, gerade auch dann, wenn es zunächst schwierig und unbequem ist. Nur dann entstehen Voraussetzungen, öffnen sich Menschen innerlich, sind sie bereit, sich einzulassen füreinander und übernehmen auch Verantwortung für diejenigen, die sonst aus dem Netzwerk der Solidarität herausfallen würden.

1.7.4 Subsidiarität und die organischen Prinzipien der Multiplikation und Nachhaltigkeit

Das Prinzip der Subsidiarität ist das klassische Prinzip der Katholischen Soziallehre. Es will aufzeigen, dass der einzelne Mensch die Verantwortung für die Sicherung und Gestaltung der eigenen Existenz trägt und dass er dazu befähigt werden soll, diese auch in Zukunft tragen zu können. Um dies zu ermöglichen, sind die Prinzipien der Solidarität und des Gemeinwohls Voraussetzung. Es geht also darum, wie die im Solidaritätsprinzip genannte Pflicht des Ganzen dem Einzelnen die „Hilfe zur Selbsthilfe“ ermöglicht. Hilfe von außen, also Fremdhilfe, soll nur dann in Anspruch genommen werden, wenn die Gemeinschaftshilfe zur Selbsthilfe nicht ausreichend stattfindet. Die Gemeinschaft springt nur dort helfend ein, wo der Einzelne überfordert ist.

„Das Prinzip der Subsidiarität ernst zu nehmen bedeutet, Abschied zu nehmen von dem Wunsch nach einem Wohlfahrtsstaat, der in paternalistischer Weise allen Bürgerinnen und Bürgern die Lebensvorsorge abnimmt. Demgegenüber gilt es, Eigenverantwortung

und Eigeninitiative zu fördern. Es gilt, in den Betrieben wie in der Gesellschaft die vorhandenen menschlichen Fähigkeiten, Ideen, Initiativen und die soziale Phantasie zum Tragen zu bringen und die Erneuerung der Sozialkultur zu fördern. Andererseits entspricht es nicht dem Sinn des Subsidiaritätsprinzips, wenn man es einseitig als Beschränkung staatlicher Zuständigkeit versteht. Geschieht dies, dann werden den Einzelnen und den kleineren Gemeinschaften, insbesondere den Familien, Lasten aufgebürdet, die ihre Lebensmöglichkeiten im Vergleich zu anderen Gliedern der Gesellschaft erheblich beschränken. Gerade die Schwächeren brauchen Hilfe zur Selbsthilfe. Solidarität und Subsidiarität gehören also zusammen und bilden gemeinsam ein Kriterienpaar zur Gestaltung der Gesellschaft im Sinne der sozialen Gerechtigkeit.“ (REKDB, 1997)

Die christliche Soziallehre vertritt die Auffassung, dass es einen starken Staat braucht, der entsprechend dem Solidaritätsprinzip, die Interessen aller wahren muss, gerade auch derer, die nicht mehr am Marktgeschehen und am Arbeitsprozess teilnehmen können. Vor dem Hintergrund des christlichen Menschenbildes bedeutet soziale Gerechtigkeit Respekt vor der Würde jedes einzelnen Menschen in der Gesellschaft, unabhängig von seiner Produktivität. Die US-amerikanische katholische Bischofskonferenz bezeichnet dieses Verständnis in ihrem vielbeachteten Hirtenbrief aus dem Jahr 1986 als Beteiligungsgerechtigkeit. Diese Leitidee wurde im gemeinsamen Wort des Rates der Evangelischen Kirche in Deutschland und der Deutschen Bischofskonferenz, *Für eine Zukunft in Solidarität und Gerechtigkeit*, aufgenommen. (Heimbach-Steins, Marianne, 1999 S. 149)

Im Einklang mit den Anliegen des Subsidiaritätsprinzips geht es bei der Beteiligungsgerechtigkeit nicht um Abhängigkeit, sondern um die Förderung von Selbstständigkeit und Eigenverantwortung. Der Sozialstaat soll dem Subsidiaritätsprinzip gemäß, zunächst auf die Selbsthilfe und auf die Leistungskraft der kleineren Lebenskreise setzen und nur dann eingreifen, wenn die Akteure überfordert sind. Auch eine subsidiäre staatliche Hilfe soll Verantwortung nicht wegnehmen, sondern zur Wahrnehmung von Eigenverantwortung befähigen. (Marx, Reinhard, 2008 S. 176 f.)

Die Herausforderungen des sozialen Ausgleiches stellen sich, in Anbetracht von Wirtschafts- und Finanzkrise, von weltwirtschaftlichen Veränderungen, dem demographischen Wandel und der Aushöhlung der traditionellen Solidaritätsform wie der Familie, in einer neuen Form dar. Solidarität und Subsidiarität sind der Katholischen Soziallehre nach die Baugesetze der Gesellschaft. Damit werden Kreativität, Eigenverantwortung und die Freiheit des Menschen und somit auch der Markt mit seiner Wettbewerbsordnung bejaht.

Kardinal Reinhard Marx plädiert für eine solidarische Marktordnung mit Blick auf den „Sozialpapst“ Johannes Paul II., der in seiner Enzyklika *Centesimus annus* die Aufgabe des Staates in der Unterstützung, nicht in der Bevormundung oder gar Steuerung sieht und somit die Freiheit des Menschen verteidigt. (Marx, Reinhard, 2008 S. 183 f.)

Die Subsidiarität zeigt sich in Organisationen und Unternehmen durch den internen Rahmen, den sie der Persönlichkeit zur Verfügung stellt. Sie ist gleichsam Schutzraum für

den verantworteten Handlungsrahmen von Mitarbeiter und Gruppen und wird durch zweckmäßige Strukturen wirksam. Dadurch können Mitarbeiter ihre Potentiale einbringen und am Erfolg des Unternehmens partizipieren.

1.7.4.1 Das organische Prinzip der Multiplikation

Lebewesen werden nicht unendlich groß, weder Menschen, Tiere oder Pflanzen. Menschen wachsen als kleine Kinder schnell, dann etwas langsamer und irgendwann hören sie auf zu wachsen. Nach einer starken Wachstumsphase erreichen Lebewesen ihre optimale Größe oder Form und erhalten diesen Zustand über eine gewisse Zeit. Wenn sie diese Phase erreicht haben, produzieren sie Nachwuchs und multiplizieren sich auf diese Weise. Unendliches Wachstum würde zu einer Überlastung der bestehenden Struktur, zu Fehlfunktionen und schließlich zum Tod führen.

Eine Organisation multipliziert sich nicht am effektivsten dadurch, dass der Chef alles steuert, in alles eingreift und sich alleine zu neuen „Höhen“ emporschwingt, sondern dadurch, dass alles bereitgestellt wird, dass alle Beteiligten am Prozess die Hilfe erhalten, die sie benötigen, um selbst wachsen und stärker werden zu können. Multiplikation geschieht dadurch, dass sich jeder Mitarbeiter fragt, wie er das, was er gerade tut oder gelernt hat, einem Kollegen oder einem Azubi beibringen kann. Auf diese Weise entlastet er sich selbst, vervielfacht aber seine Fähigkeiten und seine Arbeitskraft. Einer der größten Feinde der Subsidiarität und entsprechend der Multiplikation ist die Haltung: „Das mache ich lieber schnell selbst, dann weiß ich dass es gemacht ist“.

In der Mathematik ist das Gegenteil der Multiplikation die Division. Addition im Blick auf das Wachstum von Organisationen bedeutet, die bestehende Einheit zu vergrößern, indem neue Elemente hinzuaddiert werden. Strukturen werden zumeist nach diesem Additionsprinzip umgestaltet. Teams, Abteilungen, Bereiche oder Zuständigkeiten werden nach einem Effizienzschema neu zusammengestellt und mit großen Erwartungen belegt. In den Volkskirchen findet genau dieses Prinzip derzeit rege Anwendung. Neue pastorale Räume werden definiert und aus vernünftigen wirtschaftlichen Gründen zusammenaddiert. Die Räume werden größer, was aber nicht automatisch bedeutet, dass sich das Leben darin multipliziert und die Hilfe zur Selbsthilfe jetzt effektiver bei den Adressaten ankommt. Das Prinzip der Multiplikation setzt dort an, einem neuen Organismus zum Leben zu verhelfen, ihm alles bereitzustellen was er für sein Wachstum braucht, damit er seinerseits neue Organismen zum Leben verhelfen kann. Wachstum, das nur auf Addition setzt, erreicht sehr schnell seine natürlichen Grenzen. Wachstumsprozesse, die auf multiplikatives Denken setzen, werden ausschließlich durch die Gegenkräfte der Umgebung begrenzt.²⁵

Multiplikation kann auch bedeuten, dass „Zweige ohne Frucht“ abgeschnitten werden müssen. Dass Abteilungen, Bereiche, Teams, Gemeinden oder Einrichtungen die nachweislich seit zu langer Zeit „unfruchtbar“ sind, „sterben“ müssen. In der Natur kann der

²⁵ Siehe hierzu das organische Prinzip der Energieumwandlung.

individuelle Organismus sterben, die genetische Information bleibt erhalten und pflanzt sich weiter fort. Dieser Prozess ist dann wiederum ein wichtiger Beitrag für das „Von – selbst – Wachstum“. Die Frucht eines Apfelbaumes ist nicht der Apfel, sondern ein weiterer Apfelbaum. Damit kann das Prinzip der Multiplikation kurz zusammengefasst werden. (Schwarz, Christian, 2005 S. 94 f.)

1.7.4.2 Das organische Prinzip der Nachhaltigkeit

Das Prinzip der Nachhaltigkeit versteht sich seit den 1970er Jahren als eine zeitgemäße und notwendige Ergänzung zu den klassischen Prinzipien der christlichen Soziallehre. Eine Studie der Kammer der EKD für Entwicklung und Umwelt fasst das Leitbild der Nachhaltigkeit so zusammen:

„Es hat sich jedoch ein gewisser Konsens herausgebildet, dass sich das Leitbild der Nachhaltigkeit zumindest auf die drei Ziel-Dimensionen von Schutz der Umwelt, Effizienz der Wirtschaft und soziale Gerechtigkeit beziehen muss. Eine nachhaltige Entwicklung... ist nur dann möglich, wenn die einseitige Ausrichtung auf eines der drei Ziele vermieden wird. So bedeutsam die Erhaltung unserer Umwelt ist, sie muss letztlich doch in Einklang mit den sozialen und wirtschaftlichen Verhältnissen gebracht werden. Gleichmaßen darf aber auch die Erreichung wirtschaftlicher Ziele nicht auf Kosten der ökologischen Zustände und des sozialen Ausgleichs gehen.“ (EKD, 2000)

In einer Organisation könnte man das Prinzip der Nachhaltigkeit bspw. als Ausbildungsstrategie für neue Mitarbeiter nutzen. Die neuen Mitarbeiter erhalten ein Training on the job, werden sofort in aktuelle Arbeitsabläufe eingebunden und setzen so ihre Motivation und Energie ein. In dieser Phase werden sie durch Mentoring von erfahrenen Mitarbeitern unterstützt. Im Verlauf dieses Programmes erlernen sie nicht nur fachliche Qualitäten, sondern gleichzeitig, wie man neue Mitarbeiter ausbildet.

Unter dem organischen Prinzip der Nachhaltigkeit versteht man einen sich selbst erhaltenden und fördernden Kreislauf, durch den bessere Ergebnisse mit letztlich weniger Energieaufwand erzielt werden können. (Schalk, Christoph, 2003 S. 27 f.) Einen solchen sich selbst fördernden Kreislauf erleben die Studenten in Birmingham. Sie müssen für ihr Studium der Klinischen Psychologie im Jahr 15.000 Pfund Studiengebühren aufbringen. Die Universität hat einen Vertrag mit einem psychologischen Konsortium abgeschlossen, zu dem auch eine Klinik gehört. Diese Klinik beschäftigt die Studenten der Uni und zahlt ihnen 15.000 Pfund, also die Studiengebühren. Die Studenten können somit ihr Studium finanzieren und darüber hinaus gleichzeitig Berufspraxis sammeln.

Im Herbst kann man das herunterfallende Laub in den Restmüll werfen, dann produziert man Abfall. Man kann die Blätter aber ebenso kompostieren, dann entsteht wertvoller Humus, auf dem neues Leben wachsen wird.

Das Prinzip der Nachhaltigkeit setzt ein Denken der Multiplikation voraus. Marlehn Thieme formulierte im September 2005 bei ihrer Rede beim Jahreskongress des Rates für Nachhaltige Entwicklung der Bundesregierung in Berlin diesen Zusammenhang folgendermaßen:

„Deutschland braucht Wirtschaftswachstum – keine Frage. Aber wir müssen über Wachstum viel mehr nachdenken. Denn es geht um sinnvolles Wachstum. Wir brauchen innovatives Wachstum. Wir müssen nach der Qualität fragen. Es geht nicht einfach nur um Mehr, sondern es geht um das Wohin und Womit dieser Gesellschaft, um Qualität im Miteinander der Menschen und Generationen, um Umweltqualität und natürlich um die Frage, welche Qualität muss eine wettbewerbsfähige Industrie haben. Wenn „Mehr“ nur Quantität um seiner selbst willen ist, wenn es zu Umweltzerstörung und sozialer Ausgrenzung führt, ist es unsinnig. Es muss uns vor allem um das „Besser“ gehen. Eine intakte Umwelt ist eine wesentliche Voraussetzung für Wachstum – so wie der soziale Ausgleich zwischen den Menschen und Generationen. Das gilt nicht zuletzt auch hinsichtlich unserer globalen Verantwortung.“ (Thieme, Marlehn, 2005)

1.7.5 Zusammenfassung

Die Ausführungen zur Katholischen Sozialethik und ihren „Transporteuren“, den organischen Prinzipien, hin zu einem dialogischen OQM sollten aufzeigen, dass der Mensch im Mittelpunkt steht, nicht das Kapital, und dass Organisationen, die diesem Leitgedanken folgen auch wirtschaftlich keinen Schaden erleiden. Im Gegenteil, sie stellen sich besser als ihre Konkurrenten, denen der Mensch lediglich als Kostenfaktor vor Augen steht und der den Gewinn schmälert. Alle weiteren Prinzipien haben den Auftrag, die Rahmenbedingungen zu schaffen, dass der Mensch in Freiheit kreativ und produktiv seiner Mitverantwortung gerecht werden kann. Wenn dieses Bewusstsein wächst, so wird, so zeigt es die Deep White Studie, die Freude an der Arbeit, Wille, Mut und Verantwortungsbewusstsein immer mehr zunehmen, Innovationen werden freigesetzt und Kundenbedürfnisse besser befriedigt. Somit erschöpfen sich für Unternehmen die Chancen auf Ergebnisverbesserungen nicht alleine darin, Entlassungen vorzunehmen, sondern gerade in der Schaffung einer „Erfolgskultur“, die den Menschen in den Mittelpunkt stellt. Eine solche Unternehmenskultur schafft die Rahmenbedingungen zur Freisetzung der Fähigkeiten und Talente seiner Mitarbeiter. Wer an einem solchen Platz arbeitet, fühlt sich am richtigen Platz und dient sich, dem Unternehmen und dem Gemeinwohl.

„Ein partnerschaftlich dialogisches Verständnis, das auf Menschlichkeit und Sachlichkeit beruht, führt zu einer Unternehmenskultur, die deshalb Erfolg versprechend ist, weil sie eine Wertschätzungs- und Verständigungskultur ist, die eindeutig Wettbewerbsvorteile bringt.“ (Then, Werner, 2000 S. 497)

1.8 Von innen nach außen: Die organische Wirkungsweise des OQM Kreislaufes als dialogischer Prozess

Die Botschaft dieser Arbeit und eines dialogischen organischen Qualitätsmanagements ist „radikale Balance“. Balance ist ja zu einem Modebegriff geworden, der überall gut ankommt. Für viele ist Balance das Gegenteil von allem Radikalen. Leidenschaft für eine Sache überlässt man doch eher extremistischen Gruppen. Innerhalb dieser Thematik soll „radikale Balance“ dagegen als die völlige Hingabe in die Bereiche angesehen werden, für die OQM steht, also in den Bereich der Werte (O), der Kompetenzen (Q) und in die Fähigkeiten der Umsetzung (M). Die Aspekte der Soziallehre und die daraus abgeleiteten organischen Prinzipien sollten zeigen, dass es nicht nur darauf ankommt was getan werden soll, sondern wie es getan werden soll. Bei allen geplanten Veränderungsprozessen gilt es diese sechs organischen Prinzipien als weise Ratgeber zu befragen, wie sich die Veränderung gestalten soll. Wer immer die Funktionsmechanismen der Natur studiert, stößt auf das, was Wissenschaftler als „biotisches“ oder „organisches Potential“ bezeichnen. (Wagner, Bernhard, 2009)

Damit wird die Beschaffenheit des Bodens, also die Nahrungsproduktion, Werkstoffproduktion, Energiegewinnung und Artenerhaltung bewertet. (Höll, Betina, 2006)

Bei natürlichen Prozessen wird versucht, dieses organische Potential am besten zur Geltung zu bringen. Wachstum ist nicht „machbar“. Umwelteinflüsse aber, die es negativ beeinträchtigen könnten, können so weit wie möglich reduziert werden. Gelingt dies, geschieht Wachstum. Diese organische Wirkungsweise liegt dem OQM Kreislauf zugrunde, der aus mehreren Schritten besteht und am Ende immer wieder von neuem beginnt. Dieser Form der Organisationsentwicklung folgt u.a. auch das EFQM-Modell entlang der RADAR-Logik. Die Großbuchstaben stehen für: Results, Approach, Development, Assessment und Review. Dieses Vorgehen entspricht dem Managementregelkreis, der alle Handlungen, Strategien und Konzepte danach beurteilt, ob sie den vereinbarten Zielen entsprechen. (Wieland, Josef, 2004 S. 438 f.)

Somit ist der OQM - Kreislauf nicht außergewöhnlich in der Systematik, aber doch speziell in seinem dialogischen Bemühen, die organischen Prinzipien als Leitfaden der Überprüfung zu Rate zu ziehen.

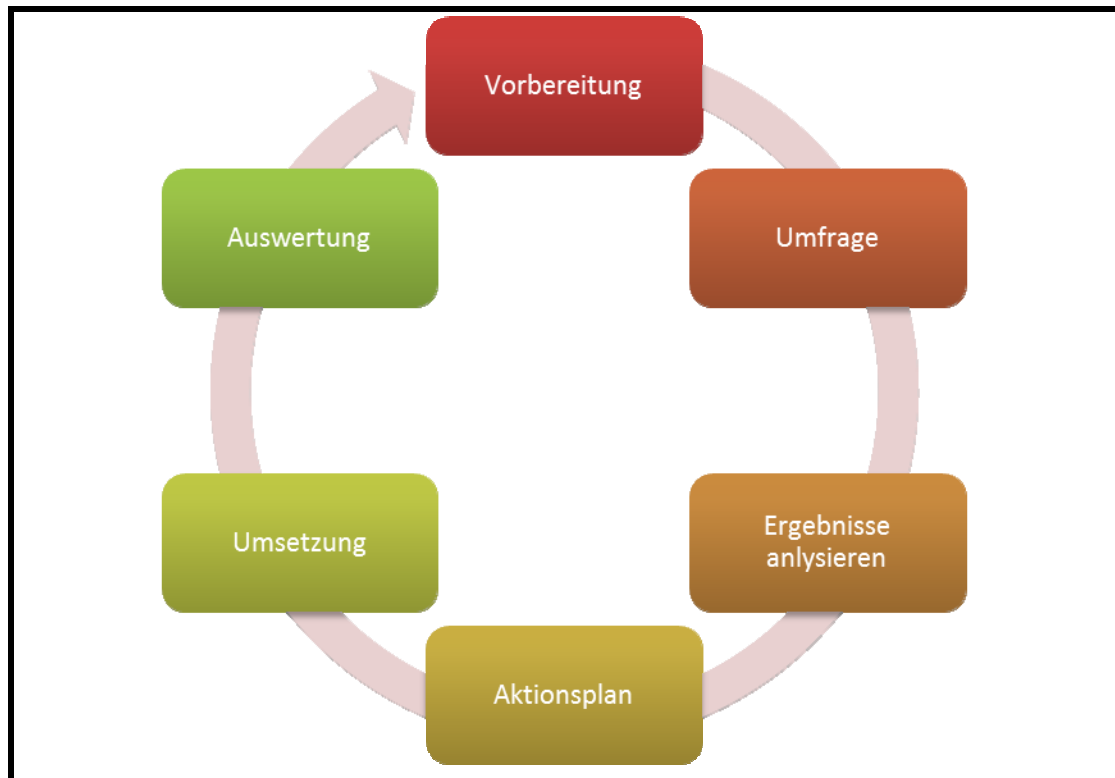


Abbildung 2: OQM Kreislauf

In einem ersten Schritt wird der OQM-Prozess vorbereitet. Alle daran beteiligten Personen werden darüber informiert, was Gegenstand des Prozesses sein soll. Im zweiten Schritt wird das OQM Profil der Organisation erhoben, d.h., dass nach sinnvollen Kriterien ausgewählte Mitglieder (oder Vollerhebung) der Organisation einen Fragebogen ausfüllen, mit dessen Hilfe gemessen werden kann, wie stark die acht Qualitätsmerkmale jeweils ausgeprägt sind. Im dritten Schritt wird das Ergebnis allen Beteiligten vorgestellt. Hier werden sowohl die Stärken der Organisation sichtbar als auch die Schwächen. Im Fokus steht dann der sogenannte „Minimumfaktor“, der Faktor, an dem alle Maßnahmen zunächst ansetzen sollten. Wenn es gelingt, diesen Faktor positiv zu entwickeln, ist das stärkste Wachstum zu erwarten. Das Ergebnis des Profils wird allen Beteiligten vorgestellt. Alle Mitwirkenden sollen das Profil und seine Botschaft tatsächlich verstehen. Missverständnisse blockieren, wenn es darum geht, die Maßnahmen umzusetzen. Im vierten Schritt geht es dann um die Überlegung, was verändert werden soll. Welche Ziele sollen in den verschiedenen Bereichen erreicht werden? Welche Maßnahmen müssen dazu unter besonderer Berücksichtigung der sechs organischen Prinzipien ergriffen werden? In Schritt fünf geht es dann in die konkrete Umsetzung. Jetzt kommen viele Dinge auf den Prüfstand, Überflüssiges wird gestrichen, Kompliziertes vereinfacht, Mitarbeiter werden zunehmend ihren Kompetenzen gemäß eingesetzt usw. Im sechsten Schritt wird ausgewertet. Was haben die Maßnahmen gebracht? Haben sie dazu beigetragen, die gesetzten Ziele zu erreichen? Hat sich der schwächste Bereich, der „Minimumfaktor“ verbessert? Wie haben sich die Veränderungen auf die anderen Bereiche ausgewirkt? Die Organisation erhebt ein neues Profil und arbeitet am neuen

„Minimumfaktor“. Der Kreislauf beginnt aufs Neue und hält die Organisation immer in Bewegung in Richtung der angestrebten Ziele.

1.9 Minimumtonne und der OQM Fragebogen

Viele Diskussionen ranken sich um die Frage, ob man sich nicht mehr auf seine Stärken konzentrieren sollte, als zu sehr auf die Schwächen zu schauen. Wann immer es um absolut notwendige „Gesundheitsfaktoren“ geht, also um Faktoren für das Funktionieren des Organismus, ist für das organische Qualitätsmanagement der Minimumansatz entscheidend. Wenn dem Körper Vitamin C fehlt, ist es nicht hilfreich, das Defizit durch eine Extradosis Vitamin A zu kompensieren, um die Gesundheit wieder herzustellen. Wenn es dagegen um zweitrangige Faktoren geht, also um die Frage, mit welchen Früchten das Defizit zu beheben ist (Äpfel, Kiwis, Orangen), sollte diejenige Frucht entscheiden, die am besten schmeckt (Maximumfaktor). Eine Topfpflanze verdankt ihr Wachstum vier verschiedenen Faktoren: Wasser, Standort, Größe des Topfs und Nährstoffe. Solange die Pflanze in allen 4 Bereichen optimale Wachstumsbedingungen hat, wird sie bis zu dem Punkt wachsen, an dem einer dieser Faktoren nicht mehr ausreichend ist. Sollte der Minimumfaktor der zu klein gewordene Topf sein, wird es der Pflanze wenig helfen, sie weiter zu wässern, auch wenn das in der Vergangenheit bestens funktioniert hat. Wenn die Konzentration dagegen auf dem Minimumfaktor liegt (dem zu kleinen Topf), wird ein größerer Topf (neue Struktur) die Voraussetzung für weiteres Wachstum schaffen. Diese Gesetzmäßigkeit erklärt ein weit verbreitetes Phänomen, das in jeder Organisationsform (von einer partnerschaftlichen Beziehung bis zum Weltkonzern) zu finden ist. Man hält an dem Glauben fest, dass eine Maßnahme, die in der Vergangenheit erfolgreich funktionierte, für immer weiteres Wachstum generiert und übersieht dabei, dass diese Maßnahme mittlerweile zum Wachstumshindernis geworden ist.



Abbildung 3: Minimumtonne
(Schwarz, Christian, 2005 S. 131)

Die Minimumtonne bringt diesen Denkansatz bildlich zum Ausdruck. Wenn die Tonne mehr Wasser aufnehmen soll, dann hilft es nicht, die längste Daube (Brett) immer weiter zu verlängern. Nur wenn der Ansatz an der kürzesten Daube erfolgt, kann die ganze Tonne mehr Wasser fassen. Dieses Bild soll darüber hinaus zum nächsten Kapitel überleiten, in dem zu zeigen sein wird, worum es bei einem dialogisch orientierten OQM insgesamt geht. Die aus acht Dauben (Qualitätsmerkmalen) bestehende Tonne steht für das, woran gearbeitet werden kann, um mehr von dem zu erreichen, wofür die jeweilige Organisation steht. Die genannten Interpretationen und Beispiele dürfen nicht überstrapaziert werden. Sie können aber als pädagogische Hilfe dienen, jenen Dialog zu fördern, der für das Verständnis des Anliegens des OQM zentral ist.

Wenn nun dieser Minimumfaktor auf die acht Qualitätsmerkmale übertragen werden soll, dann braucht es ein Messinstrument, mit dem sich die Qualität in jedem einzelnen Bereich messen lässt. Eben zu diesem Zweck wurde OQM entwickelt.²⁶ In der Mehrheit der Fragen geht es um das, was die Menschen in den letzten Monaten tatsächlich erlebt haben. Der Blick auf diese Realität kann auch schmerzhaft sein, weshalb sich viele gegen ein solches Vorgehen verwehren. Solange der „Patient“ (Team, Vorstand, Abteilung, Organisation...) nicht weiß, wie es um seine Krankheit oder Gesundheit wirklich bestellt ist, solange braucht er nicht über die geeignete Therapie nachzudenken. (Schwarz, Christian, 2005 S. 126 f.)

Ein Fragebogen im Allgemeinen ist ein hilfreiches Tool, um Veränderungsprozesse, Qualitätssicherung, Organisations- und Personalentwicklung zu initiieren, zu fördern und auszuwerten. Der OQM Fragebogen wurde zunächst entwickelt, um christlichen Organi-

²⁶ Siehe hierzu Herkunft, Entstehung und Entwicklung des OQM (1.3.1)

sationen den Zugang zu einem professionellen und wissenschaftlichen Fragebogen zu verschaffen.

Das daraus resultierende OQM Profil ist ein sofort einsetzbares Verfahren. Es gibt konkrete Auskunft über die Gesundheit und die Qualität einer Organisation. Das dahinter stehende Ziel besteht darin, einer Organisation dabei zu helfen, ein zufrieden stellendes Arbeitsumfeld für alle Mitarbeiter zu schaffen, um ihrem Auftrag besser gerecht zu werden. Um dieses Ziel zu erreichen, setzt ein dialogisch orientiertes OQM beim gegenwärtigen Zustand der Organisation mit einer ganzheitlichen Perspektive an.

Beim Einsatz des Fragebogens geht es in einem ersten Schritt darum, dass sich die Verantwortlichen darüber verständigen, welche Einheit der Organisation untersucht werden soll. Soll die gesamte Organisation abgebildet werden, oder soll nur ein Profil für einzelne Teams, Abteilungen oder Sektoren erstellt werden? Die Definition der Zielgruppe wird als OQM Einheit bezeichnet.

Normalerweise sollte eine solche OQM Einheit nicht mehr als 100 Mitarbeiter umfassen. Geht die Zahl darüber hinaus, sollten die jeweiligen Sektoren, Bereiche, Teams, Referate etc. eine eigene Einheit bilden. Solche Einzelauswertungen fließen dann wieder in die Gesamtauswertung der Organisation. Das OQM Profil kann in Einheiten von nur drei Mitarbeitern eingesetzt werden.

Wie sieht es nun um die Reliabilität und Validität des OQM Fragebogens aus? Die Forschung beschäftigt sich dabei mit folgenden Fragen:

- Inwieweit besteht ein Zusammenhang zwischen der Leistung der Mitarbeiter und der Qualität der Organisation?
- Inwieweit gibt es einen Zusammenhang zwischen der Identifikation der Mitarbeiter mit ihrer Organisation (dem persönlichen Einsatz und der Motivation) und der Qualität der Organisation?
- Welchen Zusammenhang gibt es zwischen der Fluktuation der Mitarbeiter, also die Tendenz eher das Unternehmen zu verlassen, oder im Unternehmen zu bleiben, und der Qualität der Organisation?
- Wie stark ist der Zusammenhang zwischen der körperlichen und seelischen Gesundheit der Mitarbeiter und der Qualität des Unternehmens?
- Und wie zuverlässig schließlich ist der OQM Fragebogen überhaupt?

Ein Fragebogen ist dann zuverlässig (reliabel), wenn er zweimal in derselben Organisation unter den exakt gleichen Bedingungen dasselbe Ergebnis misst. Dieser angenommene Fall tritt in der Realität nie ein, lässt sich aber mit statistischen Methoden simulieren. Das theoretische Maximum eines Reliabilitätskoeffizienten liegt bei 1,0. Für organisationsdiagnostische Verfahren (wie auch das OQM) wird aber lediglich ein Wert über 0,5 gefordert. Bei Persönlichkeits- oder Verhaltenstests liegt der geforderte Wert bei über 0,8, bei Intelligenztests über 0,9. Bei solchen Testverfahren wird der Wert nach oben korrigiert, da nur eine einzige Person betroffen ist. Der OQM Fragebogen erzielt

durchgehend Werte über 0,8 und sogar über 0,9 und ist somit in seiner Zuverlässigkeit vergleichbar mit Messinstrumenten für Einzeldiagnostik.

Qualitätsmerkmal	Reliabilitätskoeffizient
Bestärkende Leitung	.94
Gabenorientierte Mitarbeit	.85
Lebendige Spiritualität	.87
Zweckmäßige Struktur	.87
Verinnerlichte Werte und Kultur	.86
Ganzheitliche Teams	.91
Überzeugender Lebensstil	.82
Vertrauensvolle Beziehungen	.91

Tabelle 1: Reliabilitätskoeffizient der acht Qualitätsmerkmale

Um festzustellen, ob der OQM Fragebogen tatsächlich den Zusammenhang von Leistung und Qualität misst, wurden zwei zusätzliche Testverfahren durchgeführt, die sowohl die Eigenbewertung als auch die Fremdbewertung abfragen. Mit diesem Verfahren sollte die Korrelation mit dem OQM Fragebogen gemessen werden. Dabei handelte es sich um die Testverfahren In-role Behavior (IRB) und Organizational Citizenship Behavior (OCB).

Der IRB Fragebogen misst, wie hoch die Pflichterfüllung eines Mitarbeiters in einem Unternehmen ist und lässt Aussagen bewerten, wie:

- Ich erfülle die Anforderungen meiner Aufgabe.
- Ich verhalte mich am Arbeitsplatz entsprechend dem Missionstatement meiner Organisation.
- Mein Vorgesetzter ist zufrieden mit mir.
- Ich erfülle die Aufgaben, die von mir erwartet werden.

Der Zusammenhang des OQM Fragebogens mit dem IRB ist hoch. Die Korrelation beträgt $r=.58$, $p<.001$.

Der OCB misst hingegen weniger das Pflichtbewusstsein der Mitarbeiter als vielmehr die Leistung, die sich über das geforderte Maß hinaus bewegt. Beispielhafte Aussagen wären:

- Ich helfe meinen Kollegen, wenn sie viel Arbeit haben.
- Ich helfe meinem/meiner Vorgesetzten freiwillig bei seiner/ihrer Arbeit.

- Ich nehme mir Zeit, mir die Probleme und Sorgen meiner Arbeitskollegen anzuhören.
- Ich mache unaufgefordert Vorschläge zur Verbesserung von Arbeitsabläufen.
- Ich würde mein Unternehmen nie öffentlich kritisieren.
- Ich gehe sorgfältig mit Firmeneigentum um.

An dieser Stelle beträgt die Korrelation $r=.53$, $p<.001$ zum OQM Fragebogen. Die Ergebnisse zeigen, dass zwischen der Leistung der Mitarbeiter und der Qualität der gesamten Organisation ein hoher Zusammenhang besteht.

Um den Zusammenhang von Identifikation und Qualität aufzuzeigen wurde parallel zum OQM Fragebogen, die Mael Scale for Organizational Identifizirkation (Mael&Ashfort, 1992) angewandt. Dieses Testverfahren fragt ab, wie stark sich Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen identifizieren und welche qualitativen Auswirkungen erkennbar sind. Aussagen die hier bewertet werden lauten z.B.:

- Wenn jemand mein Unternehmen kritisiert, fühle ich mich persönlich angegriffen.
- Wenn ich von meiner Firma spreche, rede ich in der Regel von „wir“ statt von „sie“.
- Der Erfolg meines Unternehmens ist mein Erfolg.
- Wenn jemand mein Unternehmen lobt, ist das für mich wie ein persönliches Kompliment.

Die Korrelation beträgt hier $r=.35$, $p<.001$. Das heißt, je stärker sich die Mitarbeiter mit ihrer Organisation identifizieren, desto höher ist die Qualität der Organisation.

Beim Zusammenhang von Fluktuation und Qualität interessierte die Frage:

- Ich habe die Absicht, in dieser Organisation zu bleiben.

Die Korrelation beträgt zwischen der vom OQM Fragebogen gemessenen Qualität und dieser Frage $r0.40$, $p<.001$. Das bedeutet, dass es einen deutlich messbaren Zusammenhang zwischen der Qualität eines Unternehmens und der Fluktuation der Mitarbeiter gibt.

Bei der Forschung nach dem Zusammenhang zwischen Gesundheit und Qualität lief parallel zur Testphase des OQM Fragebogens die Job-induced tension Scale (JIT, House & Rizzo, 1972). Die Teilnehmer mussten sich beispielsweise mit folgenden Aussagen auseinandersetzen:

- Meine Arbeit beeinflusst mein körperliches Wohlbefinden.
- Ich arbeite unter großer Anspannung.
- Ich fühle mich durch meine Arbeit unruhig oder nervös.
- Probleme, die meine Arbeit betreffen, halten mich nachts wach.
- Ich denke oft an meinen Job, auch wenn ich andere Dinge tue und kann nicht abschalten.

Die gemessene Korrelation betrug hier $r=-.37$, $p<.001$.

Darüber hinaus wurde konkret nach typischen körperlichen Beschwerden nachgefragt, wie Magenschmerzen, Kopfschmerzen, Herzrasen, Antriebslosigkeit, Schmerzen im Schulter- und Nackenbereich sowie Rückenschmerzen. Die Korrelation betrug hier $r = -0,22$, $p < .001$.

In beiden Fällen zeigt sich also eine signifikante negative Korrelation, d.h. umgekehrt: Je höher die Qualität eines Unternehmens ist, desto seltener oder schwächer treten körperliche und seelische Beschwerden auf. (Schalk, Christoph, 2008)

Diese Erkenntnisse stützen die Zuverlässigkeit des Fragebogens. Für die Anwendung in vergleichbaren Organisationen mit christlichem Auftrag bleibt der Fragebogen in aller Regel bis hin zum Wortlaut identisch. Im später noch ausführlich beschriebenen Fallbeispiel von „juwi“ (oder anderen Organisationen), gab es mehrere Überarbeitungen, bis der Vorstand alle Grundwerte im Fragekatalog abgebildet sah.

Mitarbeiterbefragungen sind im deutschsprachigen Raum sehr verbreitet. Rüdiger Hossiepp, von der Fakultät für Psychologie der Ruhr-Universität Bochum mit Schwerpunkt Psychologische Diagnostik, untersuchte, wie Unternehmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz Mitarbeiterbefragungen einsetzen. 80 Prozent der untersuchten Unternehmen gaben an, mindestens schon einmal eine Mitarbeiterbefragung durchgeführt zu haben, 50 Prozent befragen in regelmäßigen Abständen ihre Mitarbeiter. Mehr als die Hälfte der Unternehmen gaben an, damit die interne Kommunikation im Unternehmen verbessern zu wollen. Andere beabsichtigen ein internes oder externes Benchmarking, d.h. sie wollen sich mit anderen messen. Das wichtigste Thema der Befragungen rankt sich dabei um Führung und Leitung. Mitarbeiter, so Hossiepp, kündigen nicht ihrem Unternehmen, sondern ihren direkten Vorgesetzten. Auf den weiteren Plätzen folgen, Information und Kommunikation, Weiterbildung und die Fragen der Zusammenarbeit im Team.

Die meisten Unternehmen nutzen dabei Standardfragebogen, die sie auf ihre jeweiligen spezifischen Werte und Bedürfnisse hin anpassen. 36 Prozent der Unternehmen nutzten im Jahr 2008 sowohl Print- als auch Online-Befragungen. 36 Prozent nur die Print-Variante.

Der Erfolg der Befragung ist maßgeblich davon abhängig, dass die Stakeholder (Interessensgruppen), hinter der Befragung stehen und das Ziel der Mitarbeiterbefragung klar kommuniziert wird. (Hossiepp, Rüdiger, 2008) Ein Vorstandsmitglied der „juwi“ group formulierte im Anschreiben an die Mitarbeiter für die dritte Mitarbeiterbefragung das Ziel so: „Euer Feedback ist uns sehr wichtig und hilft uns, Handlungsfelder zu identifizieren, zu bündeln und konkrete Maßnahmen zu ergreifen. Zu den bekanntesten Maßnahmen zählten in der Vergangenheit der Aufbau der „juwi“ Akademie und die Führungskräfte-schulungen. Die wichtigsten Ergebnisse der Befragung werden euch noch im November von euren Führungskräften präsentiert. Im Anschluss werden die individuellen Auswertungen mit den Führungskräften und mögliche Entwicklungsmaßnahmen besprochen.“ (Nicht veröffentlichtes Protokoll)

Bei einem internen Benchmarking, wie im Fall von „juwi“, ist eine hohe Beteiligung außerordentlich wichtig. Wenn der Wert bei mehr als 60 Prozent liegt, so Rüdiger Hossiep, dann handelt es sich um eine hohe Vergleichbarkeit und Repräsentanz. Bei der ersten Online-Befragung (nach zwei Print-Befragungen) erzielte „juwi“ im Jahr 2010 eine Beteiligung von 70 Prozent. In der Regel erreichen Vergleichsunternehmen mit dieser Methode lediglich 40 Prozent. (Hossiep, Rüdiger, 2008)

Die Stadt Stuttgart führte Anfang 2009 eine gesamtstädtische Mitarbeiterbefragung zu psychosozialen Arbeitsbedingungen am Arbeitsplatz durch. Von den zirka 18.000 Beschäftigten beteiligten sich 40 Prozent, was für eine Organisation dieser Größenordnung einen guten Wert darstellt. (Landeshauptstadt Stuttgart, 2009)

2 Qualitätsmerkmale einer ganzheitlichen Organisation

In Beratungsgesprächen mit Führungskräften lassen die Manager häufig verlauten, dass sie den entscheidenden Schlüssel für den Erfolg gefunden hätten. Für die Einen ist es die Führungskraft, für anderen die Teams, die Strukturen, das Vertrauen oder ein anderer spezieller „Schlüssel“ der entscheidend ist. Alle scheinen einen wesentlichen Aspekt von Wachstum und Erfolg in ihrer Praxis herausgefunden zu haben. Der Fehler in der Argumentation scheint sich eher dort zu finden, wo die eigene Erkenntnis absolut gesetzt wird und nicht in Verbindung und Vernetzung zu den anderen „Schlüsseln“ gebracht wird. Es scheint sich aber immer mehr zu bewahrheiten, dass es diesen einen „Schlüssel“ für Erfolg und Wachstum nicht gibt. Das Originäre an OQM ist nicht, welche Inhalte sich hinter den jeweiligen acht Schlüsseln, den Qualitätsmerkmalen, verbergen. Es geht um die dialogische und systemische Vernetzung dieser acht Schlüssel, um die immer wiederkehrende Reflexion, was wirklich dem Wachstum dient und wie es gelingen kann, durch Messung ein genaues Abbild der Realität zu erhalten.

2.1 Bestärkende Leitung

Motivation bedeutet „in das einzusteigen, was den Menschen bewegt“. Aus einer unüberschaubaren Vielzahl motivationstheoretischer Erkenntnisse und Definitionen ragt die Unterscheidung intrinsischer und extrinsischer Motivation heraus. Erstere ist dann gegeben, wenn der Mensch aus eigenem Antrieb, Interesse an der Sache selbst und ohne äußere Zwänge aktiv wird und handelt. Die eigene Lust die Sache auszuführen wohnt dieser Motivation inne. Zu den bekanntesten intrinsischen Motiven gehören Wissbegierde, Faszination, Freude am Tun und Gestaltungsdrang.

Von extrinsischer Motivation kann dann gesprochen werden, wenn das Verhalten eines Menschen durch zwingende äußere Einflüsse aktiviert wird, d.h. der Mensch wird nur deshalb aktiv, weil äußere Reize ihn dazu veranlassen oder drängen.

Magyar bringt das Anliegen motivierender Leitung und Führung so auf den Punkt: „Deshalb besteht die Kunst des Erziehens, des Führens, des Zusammenarbeitens, des Marketings, der Kommunikation und des Verkaufs eigentlich nur darin, Demotivation zu verhindern, die uns innewohnenden positiven Antriebskräfte wieder freizulegen und zu aktivieren. Wir müssen die Barrieren und die Schranken, die ihnen in den Weg gestellt wurden, beseitigen.“ (Magyar, Kasimir M., 1999 S. 99)

Oder wie Kent Blanchard es formuliert: „Das oberste Ziel einer dienenden Leiterschaft ist, die Interessen derer, die sie führen, so gut wie möglich zu wahren.“ (Blanchard, Kenneth/Hybels, Bill/Hodges, Phil, 2000 S. 63)²⁷ Motivierende Leitung fordert die Mitarbeiter heraus, ihre Begabungen und Stärken einzubringen, und sie gibt dazu jede mögliche Unterstützung. Arbeiten Führungskräfte nach dem „Prinzip der Motivierenden Lei-

²⁷ Aus biblischer Sicht ist ein Leiter eine Person, der mit den von Gott gegebenen Fähigkeiten eine bestimmte Gruppe von Gläubigen gemäß den Absichten Gottes für diese Gruppe beeinflusst.

tung“, so ist das Ergebnis eine Organisation mit motivierten Mitarbeitern, die sich wert geschätzt fühlen, ihre Talente und Begabungen voll ausschöpfen und mit Begeisterung und Verantwortung für die Organisation arbeiten. Daher sollten sich Leiter und Leiterinnen mit folgender Kernfrage beschäftigen: Ist der Dienst der Leitung darauf konzentriert, andere zum Dienst zu motivieren, zu bevollmächtigen und zu befähigen? (Schwarz,Christian/Schalk,Christoph, 1997 S. 47)

Leiterschaft im grundlegenden Sinn umfasst einen dynamischen Prozess, der sich über einen längeren Zeitraum erstreckt, wobei ein Leiter die Gedanken und Aktivitäten einer Gefolgschaft zur Erfüllung von Zielsetzungen hin beeinflusst. Dieser Prozess ist normalerweise von gegenseitigem Nutzen für Leiter, Gefolgschaft und für das gesamte Umfeld, in dem sie tätig sind. (Clinton, Robert, 1992 S. 14) Motivierende Leiter und Leiterinnen leiten andere an, bevollmächtigen sie und rüsten sie für ihren Dienst aus und helfen ihnen dabei, ihr volles Potential zu erkennen, um gemeinsam an der Umsetzung der Vision zu arbeiten.²⁸

Motivierende Leitung im Sinne eines dialogischen und organischen Managements umfasst eine Vielzahl von Eigenschaften durch den Führenden, z.B: Freude am Führen, die Fähigkeit zur Eigenmotivation, Begeisterungsfähigkeit, die Begabung Menschen wertzuschätzen, Visionskraft, Fähigkeit Orientierung zu geben, Sinn vermitteln, Zeit für Mitarbeiter zu haben, Vertrauen herstellen, Kommunikationsfähigkeit, Konfliktfähigkeit, u.v.m. Eine erschöpfende Erörterung des Themas würde diesen Rahmen sprengen. Fünf wesentliche Aspekte einer motivierenden und bevollmächtigenden Leitung sollen doch herausgehoben werden. Diese haben sich branchenübergreifend in der praktischen Arbeit als wesentliche Erfolgsfaktoren hervorgetan:

- Motivation durch Charakter und Kompetenz
- Motivation durch Vision
- Motivation durch Ziele
- Motivation durch Entwicklung, Förderung und Coaching
- Motivation durch Multiplikation

2.1.1 Motivation durch Charakter und Kompetenz

Carly Fiorina stand von 1999 bis 2005 an der Spitze von Hewlett-Packard und ihr gelang die Fusion mit Compaq. Sie schreibt: „Ein echter Führer zeichnet sich durch drei Dinge aus: Charakter, Kompetenz und Koordination. Führer sind aufrichtig und mutig; Sie kennen ihre Stärken und setzen sie ein; sie machen Schwächen wett, indem sie sich auf andere mit komplementären Fähigkeiten verlassen, ununterbrochen lernen und sich anpassen; sie wissen, wann sie Unterstützung benötigen und holen sie sich; sie erkennen, wenn andere Unterstützung benötigen und bieten sich an. Sie verfügen über ein starkes

²⁸ „Was du vor vielen Zeugen von mir gehört hast, das vertrau zuverlässigen Menschen an, die fähig sind, auch andere zu lehren.“ (2 Tim 2,2)

Kollegennetzwerk und haben keine Angst davor mit anderen zu teilen.“ (Fiorina, Carly, 2006 S. 235)

Jim Collins ging zu Beginn seiner Studie davon aus, dass die Vision und die damit einhergehenden Energien, am Anfang einer jeden Spitzenorganisation stehen müssen. Erst dann würden sich Mitarbeiter tatenkräftig auf den Weg der Umsetzung machen. Aber, so Collins, genau das Gegenteil war der Fall. Die Spitzenmanager gingen anders vor. Sie machten sich nicht zuerst Gedanken, in welche Richtung der Bus fahren soll (Vision), sondern wer in den Bus einsteigen und mitfahren soll. Diese Manager gaben in Interviews zu verstehen, dass sie eigentlich gar nicht so genau wussten, wohin der Bus steuern sollte, aber wenn die richtigen Leute in den Bus einsteigen und diejenigen aussteigen, die man nicht brauche, wird sich der Weg schon zeigen, wie man sich seinen Platz in der Spitzengruppe sichert. Diese Führungskräfte sind davon überzeugt, dass wenn man sich eher an das „Wer“ als an das „Was“ hält, mit allen anstehenden Veränderungen leichter zurechtkommt. Wenn Leute nur in den „Bus“ einsteigen, weil sie von den Zielen fasziniert sind und sich diese aber auf halber Strecke verändern, ist die Korrektur schwieriger zu vermitteln. Steigen die Mitarbeiter aber wegen der anderen Leute im Bus ein, ist es viel leichter die Richtung unterwegs zu wechseln und Probleme mit der Motivation ergeben sich kaum. Wenn dagegen die falschen Leute im Bus sitzen, ist es fast egal, wohin der Bus unterwegs ist und ob man Vision und Ziel kennt, denn eine großartige Vision ohne großartige Mitarbeiter ist belanglos wenn man sich zu einem Spitzenunternehmen entwickeln will. Die besten Unternehmensführer holen zuerst die richtigen Leute in den Bus und baut mit diesen ein überlegenes Führungsteam auf. Sind dann die richtigen Leute auf den richtigen Plätzen im Bus, kann man über den richtigen Weg zum Ziel nachdenken. Das folgende Schaubild zeigt die fünf Level:

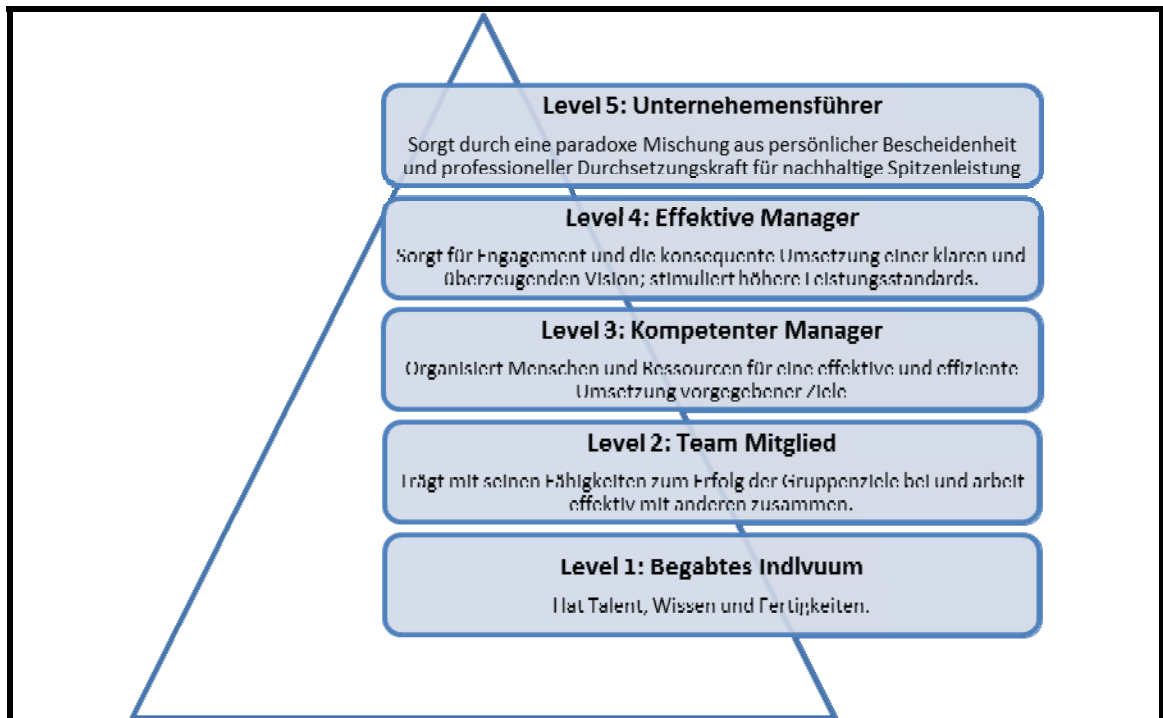


Abbildung 4: Level-5-Hierarchie
(Collins, Jim, 2005 S. 37)

Die Unternehmensführer, die sich auf Level 4 aufhalten, legen hingegen erst die Route fest (was) und entwickeln Strategie und Taktik und heuern dann hochqualifizierte „Helfer“ an, um die Vision in die Tat umzusetzen. Bei der Auswahl der „Richtigen Leute“ achten die Besten (Level- 5 Leiter) mehr auf Charakter als auf bestimmte Bildungsvoraussetzungen, Fachwissen, Fertigkeiten oder Berufserfahrung, diese halten die Unternehmensleiter für leichter vermittelbar. (Collins, Jim, 2005 S. 61 f.)

Leitung und Führung ist in erster Linie eine Charakterangelegenheit. Eine Leitungsposition ohne die entsprechende charakterliche Tiefe ist sowohl ineffektiv als auch destruktiv. Was nicht bedeutet, dass sie „Heilige“ sein müssen. Die vier Praxisbeispiele werden zeigen, dass Mitarbeiter sehr kritisch sind, wenn die durch Leitbilder vorgegebenen Werte und Prinzipien nicht mit dem Verhalten der Führungskraft übereinstimmen. Leiter und Leiterinnen brauchen außerdem authentische und verbindliche Beziehungen, in denen sie so sein können wie sie sind, und ein geschütztes Umfeld, indem Korrektur möglich ist und angenommen wird.

Steven Covey behauptet, dass 90 Prozent aller Misserfolge bei der Führung charakterbedingt sind. Er betont, dass Vertrauen nicht nur die Grundlage zu allen Beziehungen ist, sondern auch der „Klebstoff“, der Unternehmen zusammenhält. In einer von ihm geleiteten Studie wurden 54 000 Mitarbeiter nach den Haupteigenschaften von Leitern und Führungspersonen befragt. Unter den zwölf wichtigsten Eigenschaften wurde Integrität mit deutlichem Abstand die Nr. 1, gefolgt von der Fähigkeit den Menschen zu sehen (Auf die Leute fokussiert) Kommunikationsfähigkeit, Visionskraft, Fürsorge, Entscheidungsfähigkeit, Engagement u.a.m. (Covey, Stephen R., 2006 S. 176)

Diese Studie läuft der öffentlichen Meinung schier entgegen. Die meisten Menschen halten an dem Glauben fest, dass es doch zuerst, Fähigkeiten, Talente und Energie braucht, um erfolgreich zu sein. Über Charaktereigenschaften wie Integrität und Authentizität zu diskutieren ist nicht modern und kostet zu viel Zeit.

„Der entscheidende Faktor im Leben des Einzelnen wie der Nationen ist auf lange Sicht der Charakter.“ (Roosevelt, Theodore)

Immer mehr Unternehmen und Organisationen erkennen, dass es ohne Charakter und somit ohne Vertrauen nicht geht. Vertrauenswürdigkeit, so Covey, erwächst aus Charakter und Kompetenz. Sind beide Aspekte entwickelt, werden Weisheit und Urteilsvermögen nach außen sichtbar. (Covey, Stephen R., 2006 S. 175 ff.)

Covey zitiert den US- General Norman Schwarzkopf aus seiner Rede an die Truppe im Jahr 1992: „In der Armee sind mir viele Führer begegnet, die ausgesprochen kompetent waren. Aber sie hatten keinen Charakter. Für jede Aufgabe, die sie gut erfüllen, wollten sie eine Belohnung – eine Beförderung, einen Orden, eine Auszeichnung; sie wollten auf Kosten anderer vorankommen, immer weiter aufsteigen, ein sicherer Weg an die Spitze. Sehen Sie, diese Leute waren kompetent, doch es mangelte ihnen an Charakter. Andererseits sind mir auch viele Führer begegnet, die einen hervorragenden Charakter hatten, denen es aber an Kompetenz fehlte. Sie waren nicht bereit, den Preis der Führung zu bezahlen, den zusätzlichen Kilometer zu gehen, der nötig gewesen wäre, um ein großer Führer zu werden. Wer im 21. Jahrhundert führen will, braucht sowohl Charakter als auch Kompetenz.“ (Covey, Stephen R., 2006 S. 180)

In vielen Unternehmen gibt es Akademien, die sich richtigerweise mit der Entwicklung von Kompetenzen ihrer Mitarbeiter beschäftigen. Es gibt Schulungen für branchenspezifische Erfordernisse, Fremdsprachen, Projektmanagement u.v.m. Dagegen sucht man meist vergeblich nach Schulungen, Kursen oder Seminaren, die sich der Charakterbildung widmen. Wenn Gewinn- und Umsatzzahlen das Unternehmen treiben, braucht es schnell verfügbare Kompetenzen. Bei Kompetenzen geht es um Fähigkeiten, Talente und natürliche Gaben. Wenn diese möglichst schnell entwickelt und eingesetzt werden, sind alsbald (wirtschaftliche) Früchte zu erwarten. Wenn diese Kompetenzen aber nicht durch Charakter „geerdet“ sind, das heißt, wenn sie nicht mit den Tugenden übereinstimmen, wie Aufrichtigkeit, Mut oder Nächstenliebe, rückt der Profit an die Stelle, die eigentlich dem Menschen zusteht. Bewundert werden die Menschen in der Gesellschaft, die aufgrund ihrer Kompetenzen außergewöhnliche Leistungen erbringen, nicht diejenigen, die einen vorbildlichen Charakter aufweisen. Neid entsteht auf der Grundlage des Wunsches, auch in den Besitz der Fähigkeiten anderer zu kommen. Neid entsteht dagegen in den wenigsten Fällen dadurch, dass man den Charakter eines anderen beneidet. Kompetenzen und Fähigkeiten sind weitaus leichter zu beneiden als Charakter. An allen Orten, an denen Leitung und Führung stattfindet, stehen Menschen in der Gefahr, Kompetenzen und Begabungen über den Charakter zu stellen. Je stärker ausgeprägt die Kompetenzen sind, desto schwerer wiegt die Last, die damit auf dem Charakter lastet. Es braucht Charakter, um die Last der Gaben und Kompetenzen zu tragen. Ist der Cha-

rakter zu schwach ausgeprägt, kann sich eine außerordentliche Begabung zerstörerisch auswirken.

In der von Jim Collins durchgeführten Studie „Der Weg zu den Besten“ verweist er auf die besondere Bedeutung der Level -5 Führungsqualitäten. Es werden fünf Hierarchieebenen von Führung charakterisiert, vom begabten Individuum (Level 1) bis zum Unternehmensführer (Level 5). Level 5 Unternehmensführer zeichnen sich der Studie zufolge durch eine paradoxe Mischung aus persönlicher Bescheidenheit und professioneller Durchsetzungskraft aus. Von den untersuchten 1435 Unternehmen aus der Fortune 500 – Liste erfüllten nur elf Firmen sämtliche Erfolgskriterien zur Aufnahme in die Studie. Alle Elf hatten zum Zeitpunkt des Take-off Level-5-Manager auf den Entscheidungsebenen. Collins folgt mit der Studie seiner Hypothese, dass es zwei Arten von Menschen diesbezüglich gibt. Solche die die Veranlagung zu Level-5- Qualitäten haben, und solchen, die diese Voraussetzungen nicht haben. Er betont, dass es Letzteren auch in 100 Jahren nicht gelingen wird, ihre egoistischen Bedürfnisse hintanzustellen und ihren Ehrgeiz in den Aufbau einer Sache zu investieren, die größer als sie selbst ist. Gleichwohl sieht er in den meisten Menschen das Potential sich zu einer Level-5-Persönlichkeit zu entwickeln. Wenn die Bedingungen gegeben sind, kann dieses Potential entfaltet werden, durch Selbstreflexion, systematische Weiterentwicklung des Charakters, durch geeignete Mentoren, verständnisvolle Eltern, Lebenserfahrung, einen Level-5-Chef, u.a. Level-5 Qualitäten ist eine der Schlüsselkomponenten für die Verwandlung von einem guten Unternehmen in ein Spitzenunternehmen. (Collins, Jim, 2005 S. 55 ff.)

Das Mentorenmodell kann hier einen wichtigen dialogischen Beitrag leisten. Dieses Modell zielt darauf ab, den mit Managementaufgaben betrauten Personen im Unternehmen behilflich zu sein, ihnen Orientierung zu geben, um ihr Handeln moralisch vertretbar zu gestalten. Daneben geht es auch um Orientierungswissen, innere Souveränität, ethisches Reflexionsvermögen, Fähigkeit zum systemischen Denken, Problemlösungskompetenz, u.a.m. Dem organischen Denken folgend, werden somit Weichen einer ethisch begründeten Führung gelegt. Eigenständige Persönlichkeiten bilden sich heraus, die Mitgestalter ihrer Organisation und somit der Gesellschaft werden. (Petersen, Jendrik, 2003 S. 174 f.)

Gerade an dieser entscheidenden Nahtstelle, können charakterstarke Mentoren einen existenziellen Beitrag leisten, indem sie diesen ständigen Prozess der Überprüfung begleiten. Sie achten darauf, dass sich der Wunsch nach Kompetenz nicht stärker herausbildet als der Wunsch nach Charakter.

Präsident Truman bringt im Buch von McCulloch den Zusammenhang so auf den Punkt: „Man kann im Leben alles erreichen, solange es einem egal ist, wer den Lohn dafür einstreicht.“ (Mc Cullough, David, 1992 S. 564)

Motivierende Leiter und Leiterinnen konzentrieren sich darauf, andere Menschen im Rahmen von authentischen Beziehungen zu leiten. Mitarbeiter erwarten von ihren Führungskräften in erster Linie Aufrichtigkeit, Progressivität, Kompetenz und Inspiration.

2.1.2 Motivation durch Vision

Eine Vision ist ein Bild von der Zukunft, das Begeisterung auslöst. Allen Führungspersönlichkeiten, die etwas in ihrem Dienst bewegt haben, war gemeinsam, dass sie von einer mitreißenden Vision angetrieben waren.

Im Jahr 1789 stand William Wilberforce vor dem britischen Parlament und gab sehr eloquent seiner Hoffnung Ausdruck, dass eines Tages Männer, Frauen und Kinder nicht mehr wie Tiere gekauft und verkauft werden würden. In den nächsten Jahren wurde sein Antrag immer wieder aufs Neue abgelehnt, aber er setzte seine unermüdliche Kampagne gegen die Sklaverei fort. 1833 schließlich verabschiedete das Parlament vier Tage vor seinem Tod ein Gesetz, das die Sklaverei völlig aufhob.

Ende des 19. Jahrhunderts verkündeten zwei Brüder, Wilbur und Orville Wright, dass das „Zeitalter der Flugmaschinen“ angebrochen sei. Es folgten zehn Jahre voller enttäuschender Experimente. Aber am 17. Dezember 1903 schrieben die Wright-Brüder Geschichte, als ihr kleines Doppeldecker-Flugzeug an einem Sandstrand in Kitty Hawk / North Zirkarolina abhob – und flog. Das Zeitalter der Flugmaschinen war geboren.

Anfang des 20. Jahrhunderts stand ein dynamischer Industrieller namens Henry Ford vor seinem zusammen gewürfelten Haufen von Beschäftigten und versprach, den Besitz eines Automobils für die durchschnittliche Familie erschwinglich zu machen. Die Nation lachte laut. Aber nicht einmal 15 Jahre später waren Millionen von Ford-T-Automobilen zu einem Preis von 290 Dollar verkauft worden.

Vision steht im absoluten Zentrum allen Leitens und ist fest an die Leitung gebunden. Leiter und Leiterinnen sehen zuerst eine Vision. Dann entwickeln sie so starke Gefühle, dass sie andere dadurch inspirieren. Die Vision treibt die Führungskraft an, sie ist die Energie, die sie zum Handeln bringt.

Viktor Frankl, der die Vernichtungslager des Nationalsozialismus überlebte, machte eine entscheidende Entdeckung. Er entwickelte in sich die Fähigkeit, zum Beobachter seiner eigenen schmerzhaften Erfahrungen zu werden. Er registrierte, dass es Menschen im Vernichtungslager gab, die überlebten, während dagegen die meisten zugrunde gingen. Er untersuchte die unterschiedlichsten Faktoren: Lebenskraft, Umstände, Gesundheit, Familienstruktur, Intelligenz, Überlebensfähigkeit u.a. Er kam dann zu der Schlussfolgerung, dass keiner dieser Faktoren entscheidend war. Als wichtigster Faktor des Überlebens erwies sich die Zukunftsvision. Überlebende berichteten von ihrer Überzeugung, in ihrem Leben noch eine wichtige Aufgabe erledigen zu müssen.

Vision ist das Vermögen über die gegenwärtige Realität hinauszublicken. Sie verleiht die Fähigkeit, nicht aus der Erinnerung sondern aus der Vorstellung des Möglichen in der Zukunft heraus zu leben! Frankl machte an sich die Erfahrung dass die Vision ihm und anderen Überlebenden die Kraft gab, Furcht, Zweifel, Mutlosigkeit und andere Hürden zu überwinden. Die Kraft der Vision befähigt Menschen zur Überwindung der kleinlichen, Energie raubenden Interaktionen. (Covey, Stephen R., 1998 S. 93 ff.)

Radikale Balance ist ein Wesensmerkmal des OQM. Balance kommt dann zustande, wenn es nicht um die Frage des Entweder-Oder geht, sondern um die Perspektive des Sowohl- Als auch. Leitungs- und Führungskräfte sind immerzu damit beschäftigt, Ziele zu setzen und zu erreichen. In der globalen Wirtschaftswelt hat man die Herausforderung weltweiter Vernetzung längst angenommen. Moderne Server vernetzen die Arbeitsplätze miteinander. Termine werden aufeinander bezogen und vernetzt. Dagegen stehen die Lebensrollen vieler Manager zumeist isoliert nebeneinander. Vielleicht brennt im Herzen des Managers noch die Vision des Unternehmens. Die Vision für Ehe und Familie liegt hingegen schon einige Zeit danieder. Eine der größten Herausforderungen für Führungskräfte besteht nicht darin, die dritte Fremdsprache zu erlernen oder einen erfolgreichen Jahresabschluss hinzulegen. Die komplexe Herausforderung ist, in allen Lebensbereichen die Kraft der Vision, von der Frankl spricht, zu leben. Dazu ist ein hoher Kommunikationsaufwand mit allen Beteiligten verbunden (Ehepartner, Kinder, Freunde, Familie etc.). Der RADAR-Logik im Bereich der Arbeit zu folgen ist das eine und weniger komplexe. Weitaus aufwendiger ist, für alle Lebensbereiche die existenziellen Fragen nach der Zukunft, den wünschenswerten Ergebnissen, der Planung des Vorgehens und der Umsetzung und der Überprüfung der Ziele zu erörtern. Dieses „Multi-management“ der Lebensrollen, mit ihren Erwartungen, Visionen und Zielen, wird immer mehr zu einer Frage des Überlebens. Wenn es nicht zu einer dialogischen und praktischen Vernetzung der Lebensrollen kommt, entwickelt sich eine Mentalität des Mangels. Zeit wird aus dem einen Bereich abgezogen und in einen anderen Bereich investiert. Der eine gewinnt, der andere verliert!

Organisches und dialogisches Denken in Organisationen, aber auch im Zusammenleben von Menschen in Ehe und Familie vernetzt die Lebensrollen und Ziele, die verwurzelt sein müssen, in einem sie tragenden gemeinsamen Boden. Den organischen Prinzipien folgend bedeutet dies auch, den Mensch immer wieder über Zeit- und Managementpläne zu stellen. Ein solches Denken fordert zur „Sowohl-Als auch Perspektive“ heraus, in der die einzelnen Lebensbereiche nicht um Zeit und Energie wetteifern. Die Erkenntnis der tiefen Verbindung der Lebensrollen nimmt zu. Synergien zwischen den Rollen sorgen für tief empfundene Zufriedenheit und letztendlich mehr Zeit.

2.1.3 Motivation durch Ziele

„An einem bestimmten Punkt brauchen die Leute mehr als eine Vision. Sie brauchen einen Plan, der ihnen Schritt für Schritt erklärt, wie sie von der Vision zur Umsetzung in die Realität gelangen. (Hybels, Bill, 2002 S. 63)

Damit Ziele motivierend werden und bleiben, müssen sie zunächst machbar und messbar sein. Allgemeine Absichtserklärungen sind wenig hilfreich. Nicht zuletzt aus diesem Grund wird der Messung im Prozess der Zielerreichung beim OQM eine so große Bedeutung zuteil. Wie der OQM Kreislauf schon skizzierte, erfolgt zu Beginn eines jeden Prozesses eine Standortdiagnose, aus der heraus sich realisierbare Ziele definieren, deren Erreichung mit einer erneuten Messung (meistens nach einem Jahr) aufgezeigt werden können. Die Evaluierung der Maßnahmen gibt auch darüber Auskunft, warum

Ziele nicht erreicht wurden. Vielleicht waren die gesteckten Ziele zu ehrgeizig und die Zeit zu knapp bemessen. Die Ziele auf ihre Machbarkeit zu überprüfen, verhindert die Hingabe an das Unrealistische und somit das Ausbrennen. Wenn Ziele nicht erreicht werden hat dies Auswirkungen auf Selbstvertrauen. Je häufiger die Erfahrung gemacht wird, dass Ziele nicht erreicht wurden, je häufiger misstraut sich die Person selbst. Genauso gilt, dass das Zutrauen in den eigenen Charakter und die eigenen Fähigkeiten in dem Maße gesteigert werden können, wie es gelingt, gesteckte Ziele tatsächlich zu erreichen.

Isaiah Berlin unterteilt Menschen in Anlehnung an eine griechische Fabel in Igel und Fuchse: „Der Fuchs weiß viele Dinge, aber der Igel weiß eine große Sache.“ (Berlin, Isaih, 1981 S. 51) Fuchstypen, so Berlin, verfolgen viele Ziele gleichzeitig und erfassen die Welt in ihrer Komplexität, sie sind häufig zerstreut und immer auf mehreren Ebenen gleichzeitig unterwegs. Sie bringen ihre Ziele und Gedanken in kein zusammenhängendes Konstrukt oder bündeln diese in einer größeren Vision. Der Igel dagegen reduziert komplexe Zusammenhänge auf eine einzige und zentrale Einsicht. Diese Einsicht gibt dem Igel ein grundlegendes Ordnungsprinzip, mit dem er alles vereinheitlichen und steuern kann. Was hier nicht hinein passt, interessiert ihn nicht. Der Igel weiß, dass Einsicht nur durch Vereinfachung möglich ist, er hält den Blick auf das Wesentliche.

Hinsichtlich dieser natürlichen Analogie von Fuchs und Igel ergibt sich ein Grundschema für das Ableiten von Zielen, gleich ob für Unternehmen, Vereine oder Privatpersonen.

Das Igelprinzip stellt drei organische Fragen in drei Kreisen dar:

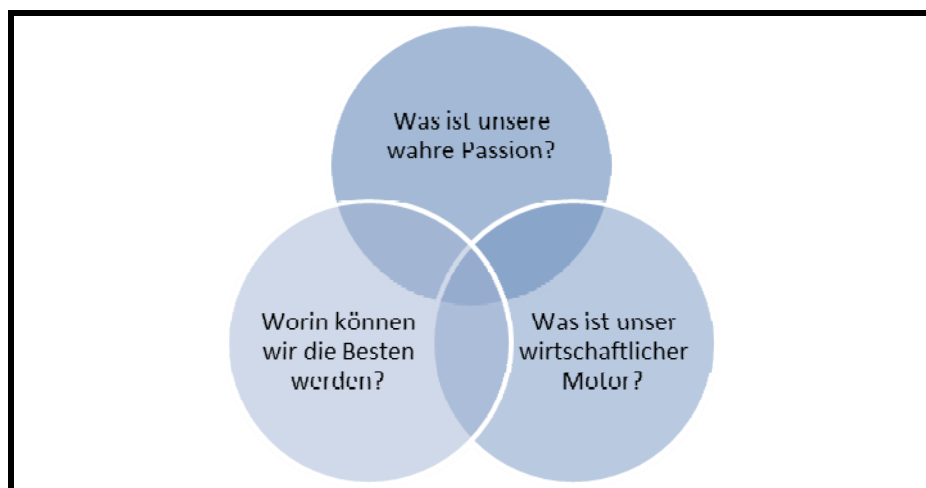


Abbildung 5: Die drei Kreise des Igelprinzips
(Collins, Jim, 2005 S. 128)

- Was ist die wahre Passion, was motiviert, welche Absichten werden aus tiefster Überzeugung (Wurzel) angestrebt?

Die besten Unternehmen und ihre Verantwortlichen boten keine Seminare zum Thema Motivation, Inspiration oder Leidenschaft an. Sie sagten vielmehr, „wir sollten nur das

tun, was unsere Leidenschaft entfachen kann“. Es ist eine herausragende Verantwortung von Führung und Leitung, allen Mitarbeitern, sei es im Verkauf, der Produktion, Marketing oder Verwaltung, mit dem großen Bild der Vision zu inspirieren. Jeder Mitarbeiter, gleich auf welcher Hierarchieebene oder mit welcher Aufgabe betraut, braucht die Verbindung mit der Passion, dem Sinn- und Existenzgrund der Organisation. Die daraus fließende inspirierende Kraft lässt kommende Krisen leichter bewältigen.

- Was ist der „Wachstumsmotor“ – in welchen Bereichen stellt sich nachweislich Wachstum ein, das den „Bus“ nach vorne bringt?

Jim Collins verweist in seiner Studie auf den besonderen ökonomischen Scharfblick der besten Unternehmen, die sich immer wieder der Fragestellung aussetzen: Angenommen, man müsste sich im Unternehmen für eine wirtschaftliche Kennzahl entscheiden (Profit pro „X“) die anhaltendes Wachstum verspricht, auf welches „X“ würde die Entscheidung fallen?

- Worin kann man der Beste werden (oder auch nicht)?

Level – 5 Unternehmensführer verstehen den Zusammenhang, von Disziplin und Erfolg. Nur weil man eine Sache gut kann und damit Geld verdient, heißt es noch nicht, darin auch der Beste zu sein. Diese Leiter wussten, in welchen Bereichen sie lediglich gut waren und in welchen Bereichen man besser ist als jeder andere, um den Weg zu den Besten zu finden.

Das „Igel – Prinzip“ ist ein dialogisches Modell zur Klärung der drei Fragen.

- Was ist unsere wahre Passion?
- Was ist unser wirtschaftlicher Motor?
- Worin könnten wir die Besten werden?

Es geht dabei um die Auseinandersetzung der aufeinander bezogenen drei Kreise und um die daraus abzuleitenden Ziele und Managemententscheidungen die sich in der Schnittmenge bilden. Ein Nachhalten der Zielerreichung durch Messung sichert den Prozess ab. (Collins, Jim, 2005 S. 127 f.)

2.1.4 Motivation durch Entwicklung und Förderung des „ganzen Menschen“

Eine der höchsten Prioritäten von Führungs- und Leitungskräften ist es, andere so zu unterstützen und zu motivieren, dass sie den Dienst und die Aufgabe selbst tun können. Grundsätzlich werden sowohl mehr als auch bessere Leiter gebraucht.

Der erste Schritt zur Ausbildung neuer Leiter ist das Schaffen einer Atmosphäre, in der sich Leiter entfalten können. Wenn Mitarbeiter keine Fehler machen dürfen, werden weder Kreativität freigesetzt noch Talente herausgefordert. Tom Peters beschreibt dies so: „Fehler sind nicht das Salz in der Suppe des Lebens. Sie sind das Leben. Fehler sollten nicht nur toleriert, sondern gefördert werden. Scheitern ist das einzige Vorzeichen des Erfolgs.“ (Peters, Tom, 1999 S. 104) Wenn Mitarbeiter keine Fehler machen dürfen, dann ist auch der Erfolg nicht erreichbar.

Grundsätzlich gilt: Menschen verhalten sich entsprechend dem Erwartungsprinzip, d.h. sie neigen dazu, sich in dem Maße zu entwickeln, wie es von ihnen erwartet wird.

Rosenthal und Jacobson haben in einer Studie nachgewiesen, dass Intelligenzentwicklung von Schülern mit den Erwartungen von Lehrern einher gehen. Trotz aller kritischer Mängel bezüglich Methodik und Interpretation der Ergebnisse, gilt die Studie als klassischer Beitrag zur Erforschung von Erwartungseffekten im pädagogischen Rahmen. Bei Schülern der ersten bis fünften Klasse wurde ein Intelligenztest durchgeführt, der, so sagte man dem Lehrpersonal, u.a. Aufschluss darüber gäbe, welche Kinder sich in nächster Zeit durch einen überdurchschnittlichen Intelligenzzuwachs auszeichnen würden. Nach der Durchführung dieses eigentlich ganz normalen Intelligenztests wurden 20 Prozent der Schüler mittels Zufallsprinzip ausgewählt und den Lehrern als solche „Schnellentwickler“ vorgestellt. Nach acht Monaten wurde ein weiterer Test durchgeführt. Das Ergebnis stützte die Annahme der Forscher. Erwarten die Lehrer von den Kindern größere intellektuelle Entwicklungen und Fortschritte, so machen sich diese tatsächlich bei den Kindern bemerkbar. Mit Erklärungsmodellen für diesen Erwartungseffekt (Pygmalioneffekt) haben sich zahlreiche Autoren befasst. Einigen konnten sich die Wissenschaftler darauf, dass die Erwartung im Sinne einer self-fulfilling prophecy wirkt. Hält also ein Lehrer einen Schüler für intelligent und leistungsfähig, dann wird er dessen gute Leistung als Ausdruck dieser Fähigkeit interpretieren. Zeigt der Schüler dagegen eine schlechte Leistung, wird er diese als Ausnahme ansehen, die man eher äußeren und instabilen Ursachen (z.B. Krankheit, Unwohlsein, sozialer Druck...) zuschreiben sollte. (Höltkemeier, Heinz-Walter, 2009)

Ohne eine Atmosphäre von Bestätigung und Motivation, in der Fehler erlaubt sind, in der Menschen ermutigt werden, Dinge auszuprobieren, wird kein Potential freigesetzt. Wenn ein Kind laufen lernt, fällt es immer wieder hin. Trotzdem wird es ständig ermutigt und gelobt, sei es auch für die kleinste Bemühung. In dieser bestärkenden Atmosphäre wird das Kind schließlich laufen lernen. Motivierende und bestärkende Leitung im Sinne eines OQM muss auch an dieser Stelle den ganzen Menschen mit seiner Entwicklung mit Blick behalten, d.h. den Geist, die Seele und den Körper.

In vielen Traditionen, so auch in der biblischen Tradition, wird die Kunst des Führens und Leitens häufig mit dem Bild des Hirten mit seinen Schafen verglichen. Damit soll zum Ausdruck gebracht werden, dass der Mensch immer im Mittelpunkt des Führungsgeschehens steht, mit all seinen Bedürfnissen an Körper, Geist und Seele. Der Hirte übernimmt die Fürsorge und Verantwortung für das Wohlergehen seiner Herde. Er entwickelt, fördert und trainiert.

Damit Mitarbeiter ihrer Aufgabe alsbald eigenverantwortlich nachgehen können, ist zunächst zu prüfen, ob er die Fähigkeiten (Körper) mitbringt, die es für die Aufgabe braucht.

Mitarbeiter verspüren in dem Maße Erfüllung, Zufriedenheit und sind entsprechend erfolgreich, wie es ihnen gelingt, ihre Stärken und Gaben mit der Situation, in die sie hineingestellt sind in Übereinstimmung zu bringen. Je weiter diese beiden Pole (Stärken

der Person und Situation) auseinanderliegen, desto mehr stellen sich Unzufriedenheit und Stress ein und der Erfolg bleibt aus. Motivierende Leitung versucht die Menschen an die Stelle zu setzen, die ihren Gaben, Fähigkeiten und Talenten entsprechen.

Im Bereich der Seele geht es um das Herz, den Willen und um Leidenschaft. Kevin Leman und William Pantak skizzieren in ihrem Buch „Das Hirtenprinzip“ diesen Aspekt wie folgt: „Es gibt nichts Langweiligeres als eine Firma voller glänzender, talentierter Leute, die für ihre Arbeit völlig unmotiviert sind. Sie mögen auf einem bestimmten Gebiet noch so stark sein – wenn sie nicht motiviert sind, diese Stärke zu aktivieren, hilft das überhaupt nichts. Darum möchte ich wissen, wofür meine Leute sich mit Leidenschaft engagieren. Setze ich sie dann an eine Stelle, die genau ihrer Leidenschaft entspricht, so werden sie aus dem Stand wie eine Rakete in ihre Arbeit schießen. Ihr Job wird ihnen dann nämlich zum persönlichen Anliegen und nicht bloß zur Möglichkeit, ihr Geld zu verdienen. Das ist ein Unterschied wie Tag und Nacht. (Leman, Kevin/Pentak, William, 2005 S. 39)

Im Bereich „Geist“ geht es um das Gewissen, die innerste Instanz moralischer Empfindungen für Recht und Unrecht, Wahrheit und Falschheit. Diese Dimension des Gewissens ist unabhängig von Nationalität, oder Religionszugehörigkeit. Kant sagte, dass ihn zwei Dinge ins Staunen versetzen, der Sternenhimmel und das moralische Gesetz in uns. Während das Ego tyrannisch und diktatorisch daher kommen kann, so ist das Gewissen eher eine leise Stimme mit friedlichem Charakter. Der Geist kann sich über mögliche selbstsüchtige und ehrgeizige Auswüchse der Seele erheben und den Blick auf das Gemeinwohl und das größere Gut richten. Er hat die Fähigkeit, das Leben unter den Kriterien von Dienst und Beitrag für andere zu sehen. Das Gewissen sagt, welchen Zweck die Mittel haben und dass sie untrennbar miteinander vernetzt sind. Das Ego behauptet dagegen, dass der Zweck die Mittel heiligt. Das Gewissen, so Covey, führt uns in die Welt der Beziehungen, in dem es der Vision, der Leidenschaft und der Disziplin die richtige Richtung gibt. Das Gewissen transformiert Leidenschaft in Mitgefühl. (Covey, Stephen R., 2006 S. 95 ff.)

2.1.5 Motivation durch Multiplikation – Wenn Führungskräfte zu Mentoren werden

Der Schlüssel für die Gesundheit einer Organisation ist nicht so sehr, was im Moment in der Organisation läuft, sondern vielmehr, was getan wird, um die Organisation auf zukünftiges Wachstum und Gesundheit vorzubereiten. Dies geschieht durch das Mentorenmodell. Je mehr Führungskräfte ausgebildet werden, desto mehr kann die Organisation expandieren. Leitung ist immer der limitierende Faktor. Stehen viele engagierte, talentierte, charakterstarke Führungskräfte in der Startreihe, so können unglaubliche Hürden im Wachstum genommen werden. Motivierende Leitung sieht ihre Aufgabe darin, latente Gaben in angehenden Leitern zu entdecken und ihnen die Türen in einen Dienst zu öffnen. Das Mentorenmodell ist ein Schlüssel eines dialogischen Managements, das Mitarbeiter aktiv an der Gemeinwohlsuche beteiligt, um anderen wiederum

behilflich zu sein, ständig die Gültigkeit der eigenen und organisationalen Zielvorstellungen zu überprüfen. (Petersen, Jendrik, 2003 S. 174)

Im Anschluss an die Erläuterungen der einzelnen acht Qualitätsmerkmale stehen die Fragen, die die Mitarbeiter im Fragebogen beantworten und somit bewerten, wie es um die Qualität in jedem einzelnen Merkmal bestellt ist.

2.1.6 OQM Fragen zur Gestaltung dialogischer Veränderungsprozesse

- Der/die Verantwortliche für meinen Tätigkeitsbereich bezieht mich in für mich relevante Entscheidungen mit ein.
- Der/die Verantwortliche für meinen Tätigkeitsbereich redet mit mir auf hilfreiche Art über meine Stärken und Schwächen.
- Der/die Verantwortliche für meinen Tätigkeitsbereich fördert meine besonderen Fähigkeiten.
- Der/die Verantwortliche für meinen Tätigkeitsbereich informiert mich über alles, was für meine Arbeit wichtig ist.
- Der/die Verantwortliche für meinen Tätigkeitsbereich übernimmt schwerpunktmäßig Aufgaben, für die er/sie auch begabt ist.
- Der/die Verantwortliche für meinen Tätigkeitsbereich teilt mir klar mit, was er/sie von mir erwartet.
- Der/die Verantwortliche für meinen Tätigkeitsbereich unterstützt mich, wenn ich in meiner Arbeit nicht weiter weiß.
- Der/die Verantwortliche für meinen Tätigkeitsbereich delegiert Aufgaben, wenn es sinnvoll ist.
- Der/die Verantwortliche für meinen Tätigkeitsbereich hat eine Vision für mein Team, die mich inspiriert.
- Der/die Verantwortliche für meinen Tätigkeitsbereich überzeugt mich, weil sein/ihr Reden mit seinem/ihrer Handeln übereinstimmt.

2.2 Gabenorientierte Mitarbeit

Beim Qualitätsmerkmal „Leitung“ ist bereits ein Begriff gefallen, der auch für das Qualitätsmerkmal „Mitarbeiter“ von großer Bedeutung ist. Die Art der Mitarbeit in einer Organisation sollte „gabenorientiert“ geschehen. Mitarbeiter sollen die Möglichkeit haben und dazu ermutigt werden, ihre Gaben, Fähigkeiten und Stärken zu entdecken – und dann auch entsprechend dieser eingesetzt werden. Das kann unter Umständen bedeuten, Mitarbeitern neue Aufgaben zu geben und von anderen Aufgaben zu entbinden. Ziel ist, dass jeder Mitarbeiter so weit wie möglich das tut, was er gerne und gut macht. Wenn es einer Organisation gelingt, dieses Prinzip konsequent umzusetzen, werden erstaunliche Dinge geschehen: Mitarbeiter haben mehr Spaß an der Arbeit, sind weniger krank, arbeiten effektiver und die Qualität ihrer Arbeit steigt. In der ganzen Organisation wird ein höheres Maß an Arbeitszufriedenheit festzustellen sein. Mitarbeiter erkennen, welche Bedeutung ihre Aufgabe hat, und wie wichtig es ist, dass sie ihre Aufgabe gut erfüllen.

Gabenorientierte Mitarbeit hat den Mitarbeiter als „ganzen Menschen“ im Blick, also mit seiner Persönlichkeit, seinen natürlichen Fähigkeiten und Talenten und auch mit seinen Gaben und geistlichen Charismen.

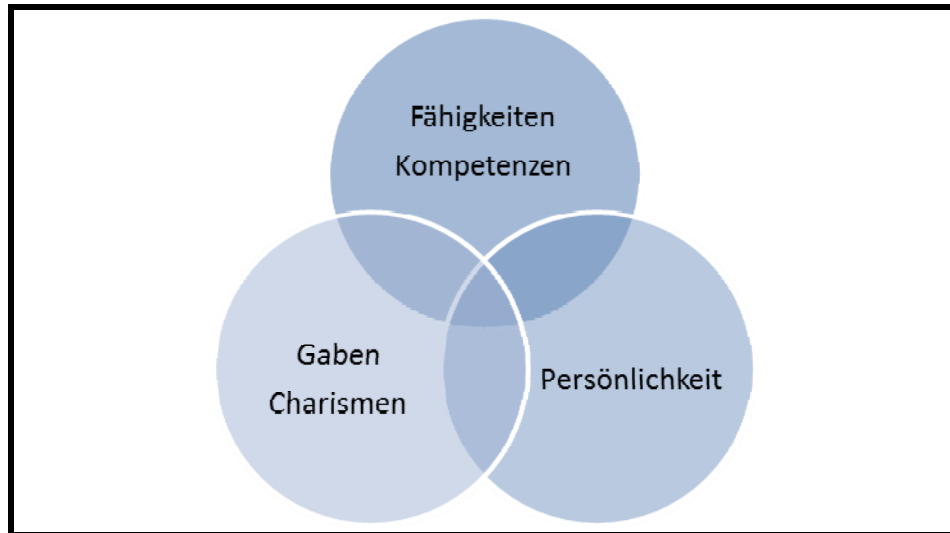


Abbildung 6: Gabenorientierte Mitarbeit hat den „ganzen Menschen“ im Blick

2.2.1 Fähigkeiten und Kompetenzen

„Unter Fähigkeiten versteht man die Gesamtheit der zum Erbringen einer Leistung notwendigen Bedingungen. In Abgrenzung zur Begabung, die sich auf die angeborenen Bedingungen zur Ausführung von Leistungen bezieht, schließt der Fähigkeitsbegriff auch solche Bedingungen mit ein, die durch Lernprozesse (Ausbildung) erworben worden sind.“ (Digel, Werner/Kwiatkowski, Gerhard, 1990 S. 314)

Waldemar Pelz definiert Kompetenz wie folgt:

„Eine Kompetenz ist die Fähigkeit, bestimmte Aufgaben erfolgreich zu bewältigen. Den Erfolg kann man am Beitrag zur Realisierung der Ziele der Organisation messen – meistens anhand von Kennzahlen (z.B. aus der Balanced Scorecard). In Unternehmen heißen die Aufgaben Management- oder Unternehmensfunktionen. Die klassischen Managementfunktionen sind Planung, Organisation, Führung und Kontrolle (Managementkompetenz). Bei den Unternehmensfunktionen handelt es sich um Beschaffung, Produktion, Marketing, Vertrieb und Verwaltung (funktionale Kompetenz). Schließlich benötigen Manager technische (z.B. Investitionsrechnung), analytische (z.B. Problemlösung) und soziale (z.B. Teamfähigkeit) Kompetenzen. Dieses Spektrum an Kompetenzen, die ein Manager beherrschen muss, zeigt, dass eine objektive Einschätzung der Leistung durch eine einzelne Person nur schwer möglich ist und warum das 360-Grad-Feedback eine derart große Bedeutung in der Praxis erlangt hat.“ (Pelz, Waldemar, 2011)

Der OQM Fragebogen dient gerade auch diesem Ziel, ein solches Feedback zu ermöglichen. Abbildung 7 zeigt eine Möglichkeit der Gestaltung einer Kompetenzmatrix, wie sie in OQM Prozessen Anwendung findet. Dabei agiert dieses Modell nicht starr, sondern

passt sich dynamisch den Erfordernissen der jeweiligen Situation an. Die Führungskraft kann die Kompetenzfelder den Anforderungen des Mitarbeiters anpassen und somit in den Gesprächen mit den Mitarbeitern den Veränderungsbedarf zielgenau beschreiben. Im Dialog findet eine gemeinsame Bewertung statt, wie stark die jeweilige Kompetenz in einem Arbeitsfeld ausgeprägt sein sollte und wie stark sie nach Einschätzung der Führungskraft und des Mitarbeiters tatsächlich aktuell ausgeprägt ist.

Arthur Miller, Wissenschaftler im Bereich der Fähigkeitsanalyse hat in einer Studie mit 3000 Personen festgestellt, dass alle Beteiligten über sieben bis zehn „Grundfähigkeiten“ verfügen. Diese, so ergab seine Forschung, waren sowohl in der Kindheit vorhanden und wurden entsprechend weiterentwickelt, andere Fähigkeiten dagegen waren anfänglich nicht sichtbar und haben sich erst später ausgebildet. Miller nannte diese Grundbegabungen „Natürliche Motivationsfähigkeiten“, da es sich um solche Fähigkeiten handelt, die, wenn ich sie einsetze, mich von selbst motivieren. Um feststellen zu können, wo diese sieben bis zehn Grundmotivationsfähigkeiten liegen, hat Paul Donders einen Workshop entworfen, der 44 Grundfähigkeiten in vier Bereiche einteilt: Umgang mit Menschen, Umgang mit Informationen, mit Gegenständen und Kreativität. (Donders, Paul, 1997 S. 60 f.)

In einer, von der Deutschen Industrie und Handelskammer durchgeführten Studie aus dem Jahr 2004, wurden 19.125 Unternehmen aus allen Größenklassen und Branchen einbezogen. Aufgrund der aktiven Beteiligung von 2154 Unternehmen und deren Verteilung sind die Ergebnisse der Studie repräsentativ.

Worauf legen die Unternehmen in Bezug auf Kompetenzen Wert? Im Bereich des fachlichen Könnens waren es für 85 Prozent die Analyse und Entscheidungsfähigkeit, gefolgt von fundiertem Wissen aus den Fachdisziplinen. Auf den nächsten Plätzen folgten dann, sich selbstständig Wissen aneignen zu können, und berufsspezifische Praktika.

Bei den sozialen Kompetenzen und Fähigkeiten waren den Verantwortlichen vor allem die Einsatzbereitschaft und das Verantwortungsbewusstsein am Wichtigsten. Danach folgten Team-, Kommunikations-, Konflikt- und Kritikfähigkeit.

Im Bereich der persönlichen Kompetenzen liegen Erfolgsorientierung, Leistungswille und die Fähigkeit selbstständig zu arbeiten am weitesten vorne, gefolgt von Belastbarkeit, Unternehmergeist und Entscheidungsfreude. Die größten Probleme sehen die befragten Firmenchefs bei den sozialen und persönlichen Kompetenzen. Die Hauptgründe liegen ihrer Meinung nach in den fehlenden Werten und einer schlechten Erziehung. (DIHK, 2004 S. 5ff.)

Wettbewerbsfähige Unternehmen benötigen in der heutigen Zeit des schnellen Wandels Führungskräfte und Mitarbeiter, die in der Lage sind, diese Fähigkeiten und Kompetenzen zu entfalten und zu nutzen, was unweigerlich voraussetzt, dass Kompetenzen operationalisierbar sind. Dies bedeutet, dass die Verhaltens- und Wissenskonstrukte menschlicher Leistungsfähigkeit beobachtbar und messbar sein müssen. Nur auf einer solchen Grundlage, kann Personalauswahl und Personalentwicklung einen effektiven Beitrag für Organisationen leisten.

Fähigkeiten und Kompetenzen im beruflichen Alltag zeigen sich dort, wo durch die Befähigung von Mitarbeitern die Leistungsvoraussetzungen angesichts sich ständig verändernder Anforderungen selbstorganisiert weiterentwickelt werden. Fähigkeiten und Kompetenzen drücken sich auch durch die Fähigkeit zu innovativem Lösungsverhalten bei neuartigen Problemstellungen aus.

Ziel einer Personalentwicklung (HR-Management) sollte demnach sein, solche Kompetenzen und Fähigkeiten aufzubauen.²⁹ In vielen HR-Bereichen hat sich branchenübergreifend eine Unterteilung in Fach-, Methoden-, Sozial- und Personalkompetenz durchgesetzt.

Die Fachkompetenz bezieht dabei Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten mit ein, die zur Bewältigung von spezifischen Aufgaben in einem beruflichen Handlungsfeld erforderlich sind. Methodenkompetenz stützt sich insbesondere auf kognitive Fähigkeiten, z.B. der Problemlösung oder Entscheidungsfindung, die einem Mitarbeiter zur eigenverantwortlichen und selbständigen Bewältigung einer kritischen Situation befähigen. Sozialkompetenz bezieht vor allem kommunikative und kooperative Verhaltensweisen mit ein, die das Umsetzen gesetzter Ziele in sozialen Beziehungen erlauben. Selbst- oder Personalkompetenz gründet sich auf persönlichkeitsbezogene Kriterien, z.B. Authentizität, Integrität, Gewissenhaftigkeit. Hier stehen Einstellungen, Werte und Motive im Vordergrund, die einen direkten Einfluss auf die Motivation und emotionale Steuerung beruflichen Handelns ausüben. (Sonntag, Karlheinz, 2007 S. 264 ff.)

Der ehemalige Leiter HR der juwi Gruppe entwarf ein OQM Kompetenzmodell, das den genauen Entwicklungsbedarf im Dialog mit dem jeweiligen Vorgesetzten ermittelt. Das ausgewiesene Delta in den vier Kompetenzbereichen (rot) verweist auf die von der Führungskraft wahrgenommenen Defizite des Mitarbeiters im letzten Jahr. Im gemeinsamen Mitarbeitergespräch werden dann Maßnahmen diskutiert und vereinbart, um diese Defizite im kommenden Jahr zu verbessern. Neben den vier Kompetenzbereichen wird auch das DISG Persönlichkeitsprofil des Mitarbeiters (siehe hierzu ausführlich Punkt 2.2.2) abgebildet. Unterschiedliche Persönlichkeiten gehen auf unterschiedliche Weise mit Korrektur, Kritik und Verbesserungsvorschlägen um. Je besser der direkte Vorgesetzte die Verhaltens- und Persönlichkeitsstruktur seines Mitarbeiters einschätzen kann, umso effektiver verläuft der Dialog.

²⁹ Wie am Beispiel von „juwi“ durch die Gründung und inhaltliche Gestaltung der eigenen Akademie gezeigt werden soll.

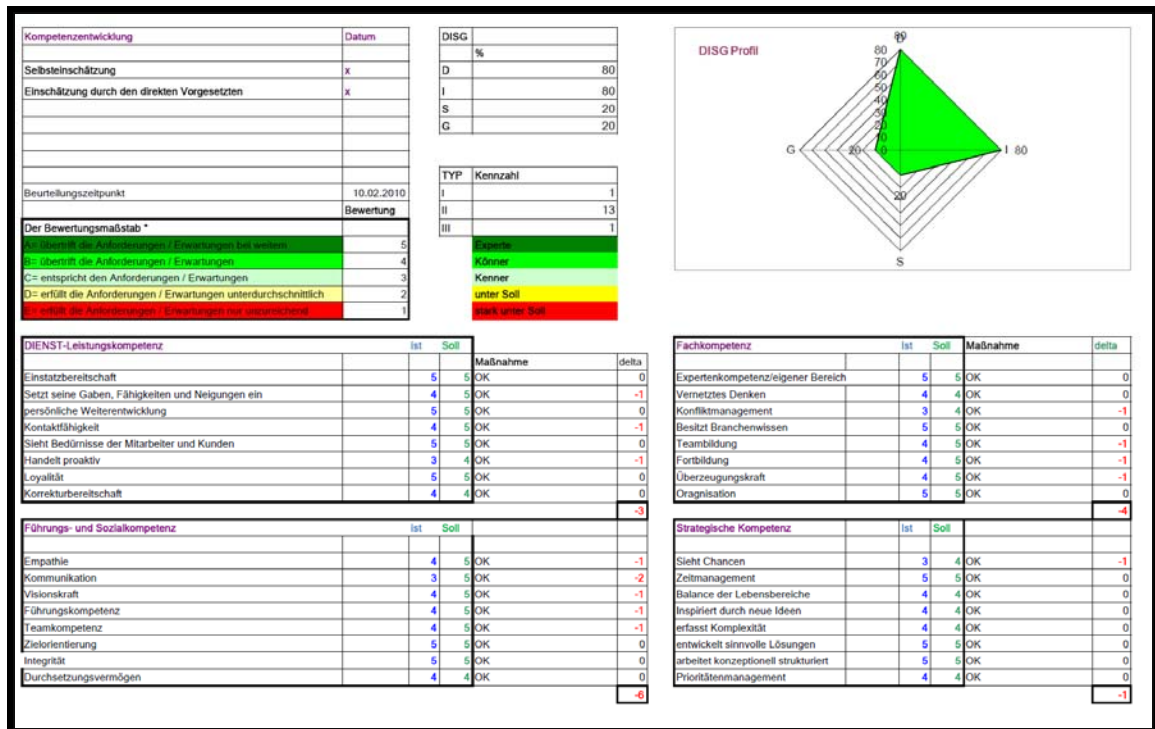


Abbildung 7: Kompetenzmodell

Eine von McClelland durchgeführte Studie kam zu dem Ergebnis, dass Wissens- und Eignungstests allein die Leistung bei der Aufgabenbewältigung nicht vorhersagen. Hier geht es gerade auch um Persönlichkeitsmerkmale, um ein entsprechendes Leistungs-niveau bei Mitarbeitern identifizieren zu können.

Eine von HR-Experten gebildete Job Analysis and Competency Modeling Task Force (JACMTF) gelangte zu der Überzeugung, dass Techniken der Arbeitsanalyse allein genommen zu unflexibel und statisch sind. Kompetenzansätze folgen immer häufiger qualitativen und zukunftsgerichteten Methoden. Die Experten plädieren daher für eine systematisch abgestimmte Kombination von Kompetenzmodellen und Aufgabenanalyse. Mit diesem Ansatz wird die strategische Ausrichtung der Organisation mit den konkret erforderlichen Kompetenzen zur Zielerreichung in Verbindung gebracht. (Sonntag, Karlheinz/Schmidt-Rathjens, Claudia, 2005 S. 57)

Cell Consulting führte im Jahr 2002 eine Studie zur Beurteilung der Entwicklung von Kompetenzmanagement durch. Die befragten Unternehmen verstanden Kompetenzmanagement als ein integriertes dynamisches System von Personalrekrutierung, -einsatz und -entwicklung. Für die Bewertung legten die Autoren sieben Faktoren zugrunde:

- Vernetzung des Kompetenzmanagements mit der Unternehmensstrategie.
- Praktikabilität und Einheitlichkeit des vorhandenen Kompetenzmodells.
- Effizienz und Durchgängigkeit im Kompetenzmanagement Prozess.
- Auswertung des Nutzens aus dem Kompetenzmanagement.
- Akzeptanz im Unternehmen für das Modell.
- Nutzen von IT – Tools.

- Integration des Kompetenzmanagements in das Unternehmen.

Das Kompetenzmodell genießt zwar in den untersuchten Unternehmen eine hohe Aufmerksamkeit,³⁰ so die Autoren, aber im Bezug auf eine nachhaltige Umsetzung klaffen erhebliche Lücken. Als Erfolgsfaktoren für die Entwicklung von Kompetenzmodellen empfehlen die Autoren:

- Die Kenntnis künftiger Anforderungen.
- Machbare und handhabbare Methoden.
- Standardisierung der Kompetenzprofile im ganzen Unternehmen.
- Formulierung von Soll-Kompetenzen, neben den aktuellen Ist-Kompetenzen.
- Das Vorhandensein wirtschaftlicher Messinstrumente.

Die Potentiale von Kompetenzmanagement werden aber nicht hinreichend genutzt, da ihr zentraler Stellenwert in vielen deutschen Organisationen nicht erkannt und Kompetenzmanagement nicht systematisch und ganzheitlich betrieben wird (Sonntag, Karlheinz, 2007 S. 272 f.). Bei der Entwicklung des „juwi“ Kompetenzmodells im Bereich der „gabenorientierten Mitarbeit“ wurden diese Empfehlungen aufgegriffen und in einem dialogisch gestalteten Prozess von Mitarbeitergesprächen implementiert.

2.2.2 Persönlichkeit

„Neben Fachwissen und Analyse- und Entscheidungsfähigkeit erwarten Firmen von heutigen Hochschulabsolventen Leistungswille, die Fähigkeit selbständig zu arbeiten, Einsatzbereitschaft, Verantwortungsbewusstsein und Teamfähigkeit. Die so genannten soft skills scheinen sich in der Bewertung der Unternehmen immer mehr zu key skills zu entwickeln, offenbar weil hier die größten Defizite ausgemacht werden.“ (DIHK, 2004 S. 4)

Die Hauptgründe für diese Defizite liegen der DIHK Studie zufolge in fehlenden Werten und schlechter Erziehung. Hauptgründe, weshalb sich Unternehmen wieder schnell von Mitarbeitern trennen, sind die Selbstüberschätzung der Mitarbeiter, mangelndes Sozialverhalten, Integrationsunfähigkeit, mangelnde Lernbereitschaft und Oberflächlichkeit. (DIHK, 2004 S. 8 f.)

Der Fokus schreibt: „Alt-Kanzler Helmut Schmidt hat sie. Bill Clinton hat dank ihrer so manche Krise unbeschadet überstanden. Die Rede ist von der Persönlichkeit – der Gabe, Menschen emotional in den Bann zu ziehen und für eine Sache begeistern zu können. Doch wie misst man Persönlichkeit? Und kann man sie aufbauen?“ (Focus online, 2010)

Der Personalchef von Adidas, Matthias Malessa, betont, dass Persönlichkeit nie etwas Fertiges ist, sie entwickelt und verändert sich ständig. Walter Jochmann, Vorsitzender Geschäftsführer der Managementberatung Kienbaum charakterisiert Persönlichkeit mit

³⁰ Und hier gilt zu berücksichtigen, dass dieses Modell überhaupt im Unternehmen in der beschriebenen Systematik zur Sprache gebracht wird.

Intelligenz, ausdauerndem und effizientem Arbeiten sowie einem hohen Maß an Verlässlichkeit. Hinzu kämen seiner Meinung nach ein sympathisches Auftreten, das Ausstrahlen von Optimismus und ein hohes Maß an Kontaktfreudigkeit. Joachim Kayser, Leiter der Konzernführungskräfte der Deutschen Post World Net ergänzt diesbezüglich, dass das Ganze unverstellt, ehrlich und authentisch wirken muss. Zu einer starken Persönlichkeit, so Jochmann gehören aber auch Verantwortung für Mitarbeiter und das Eintreten für Kollegen. Führungskräfte, die nur auf ihren eigenen Profit aus sind fehle es an Persönlichkeit. (Focus online, 2010)

Meyers großes Taschenlexikon definiert „Persönlichkeit“ als den Menschen, der in seinem Handeln als Person nicht nur seine personale Identität verwirklicht, sondern darüber hinaus eigenständige, von den Rollenmustern der Gesellschaft unabhängige Strukturen des Verhaltens entwickelt und so richtungsweisende Normen und Orientierungspunkte setzt. (Meyers grosses Taschenlexikon, 1990 S. 7)

Das Ziel einer Persönlichkeitsforschung, besteht demzufolge darin, Verhalten durch die Wahrnehmung von Persönlichkeitsmerkmalen zu klären und vorherzusagen. Die Kenntnis solcher Persönlichkeitsmerkmale erleichtert somit das Einschätzen von eigenem und dem Verhalten anderer.

Claudius Galenus (129-200 n.Chr.) war ohne jeden Zweifel einer der führenden Wissenschaftler seiner Zeit und gilt als der große schöpferische Arzt der Antike nach Hippokrates. Seine Bücher beeinflussten das medizinische Denken bis ins Mittelalter. Im Jahr 157 kehrte Galenus, 28 jährig, in seine Heimatstadt Pergamon zurück und wurde zum Arzt der Gladiatoren. Durch seine Behandlungen der häufig schwer verwundeten Kämpfer baute er seine anatomischen Erkenntnisse immer weiter aus. Wie Hippokrates vor ihm (460-377 v. Chr.) war Galenus ein überzeugter Verfechter der Theorie der Körpersäfte, die auf der Annahme beruhen, dass der menschliche Körper aus vier Säften besteht: Blut, Phlegmaschleim, gelbe Galle und schwarze Galle. Die ideale Gesundheit beruht auf dem Gleichgewicht dieser Säfte.

Dieser Theorie folgend ordnete Galenus den vier Säften vier grundlegende menschliche Temperamente zu:

- Der Sanguiniker wird durch das Blut mit den Grundqualitäten feucht und warm beherrscht und ist heiter und aktiv.
- Der Phlegmatiker wird durch den feuchten und kalten Schleim beherrscht und wirkt bedächtig und behäbig.
- Melancholiker steht unter dem Einfluss der trockenen und kalten schwarzen Galle und wirkt verzagt und schwermütig.
- Choliker unterliegen der Wirkung der trockenen und warmen gelben Galle und sind reizbar und unausgeglichen.

Galenus war der Überzeugung, dass jedes Temperament durch die Dominanz einer der vier Körperflüssigkeiten beeinflusst ist. Er glaubte darüber hinaus, dass die Persönlichkeit in einem engen Zusammenhang mit der körperlichen Konstitution stehe.

William Moulton Marston (1893 – 1947) beschäftigte sich in den 1920er Jahren mit der Frage, welche Emotionen ein normaler Mensch zeigt und wie sich diese Reaktionen unterscheiden lassen. Er stellte in seinen Forschungen fest, dass sich Menschen in zwei Hinsichten unterscheiden:

- Menschen können sich ihrer Umwelt gegenüber als stärker oder schwächer einschätzen.
- Menschen nehmen ihre Umwelt als eher freundlich oder eher feindlich wahr.

Auf diesen Überlegungen und Forschungen Marstons entwickelte der US-amerikanische Forscher John Geier im Jahr 1958 das DISG Persönlichkeitsprofil. Zunächst nutzte Geier das Instrumentarium lediglich im universitären Kontext. Später dann, als er von der Wirkungsweise gänzlich überzeugt war, gründete er ein Unternehmen und begann, das Profil kommerziell zu verbreiten. Von 1989 bis 1994 überarbeitete Geier das Modell grundlegend. Es entstand ein neuer Fragebogen mit 24 Wortgruppen zu den Kriterien „am ehesten“ und „am wenigsten“.³¹ In dieser Phase flossen theoretische Betrachtungen von Erich Fromm, Alfred Adler und Martin Fishbein mit ein. Das heute in der Praxis verwendete Modell verbindet somit ein psychologisches Wahrnehmungsmodell mit einem Handlungsmodell. (persolog, 2008)

Der Nutzen in der Anwendung des von Marston und Geier entwickelten DISG Persönlichkeitsprofils, besteht darin, aussagekräftige Erkenntnisse über das eigene und das Verhalten anderer Menschen zu bekommen.³² An dieser Stelle soll das DISG Modell auch aus dem Grunde aus vielen anderen Modellen herausgehoben werden, weil es sich in vielen praktischen Anwendungen als überaus hilfreich erwiesen hat, wenn es darum ging, Mitarbeitern zu helfen, ihre Stärken mit den jeweiligen Anforderungen am Arbeitsplatz in Übereinstimmung zu bringen.

Zunächst erhält der Anwender Auskünfte über sein eigenes Verhalten, was ihm dabei hilft, sich selbst besser zu verstehen. Das Kennenlernen der eigenen Stärken und Schwächen steht zunächst im Vordergrund, denn nur durch dieses Bewusstwerden können die eigenen Bedürfnisse und die Bedürfnisse anderer in rechter Weise erkannt

³¹ Studien zum Profil siehe u.a. auch: McGlennon, Timothy W., University of Minnesota. (1989): An independent study of the constructs in the Personality Factor Profile for Geier Learning International, Inc., Minneapolis, MN. "Development and Psychometric Properties of the Personality Factor Profile." Conducted by Timothy W. McGlennon, Biomedical/Behavioral Science Statistical Consultant.

Lange Allan L. (1992): A study of the constructs in the personal profile system. Inscape Publishing Inc., Minneapolis. A Comparative Study of the Adult Personality Inventory (Krug, Samuel E. Ph.D.), developed according to the 16 PF by Raymond Cattell. Conducted by Allan L. Lange, Ph.D.

McGlennon, Timothy W., Alfred Adler Institute (2000): An independent study of the constructs of the Personality Factor Profile Online for Geier Learning International, Inc., Minneapolis, MN. "Geier Criterion Group Patterns as Defined by Jungian Four Letter Temperament Type." Conducted by Timothy W. McGlennon, Biomedical/Behavioral Science Statistical Consultant.

³² Die Vertrauenswürdigkeit des Profils wurden durch die Konstruktvalidität belegt. U.a. wurde das Profil mit dem API (Adult Personality Profile von Cattell), dem WAIS (Wechsler Adult Intelligence Scale), dem MBTI (Myers-Briggs Type Indizirkator) und dem MMPI (Minnesota Multiphasic Personality Inventory) untersucht. Darüber hinaus wurden sämtliche Items des Profils wissenschaftlich untersucht und verschiedene Reliabilitäts- und Validitätsuntersuchungen unterworfen, z.B.: „A Study of the Constructs in the Personal Profile System (1992), The Personal Profil System 2800 Series (1996), Focus Point Research Report (1999).

und befriedigt werden. Die hier entwickelten Kompetenzen führen zu dem Verhalten, das die Unternehmen in der heutigen Zeit von ihren Mitarbeitern zwingend erwarten.³³ Je besser sich Mitarbeiter selbst verstehen, desto erfolgreicher können sie sich selbst und andere leiten, managen und führen.

Das Koordinatensystem ordnet die vier Verhaltensdimensionen in vier Quadranten. Bei allen Menschen sind alle vier Verhaltensdimensionen vorhanden, aber in unterschiedlicher Ausprägung. Diese wird durch die Kennzahlen im Koordinatensystem des jeweiligen Quadranten deutlich. Es können ein, zwei bis maximal drei Dimensionen stark ausgeprägt sein, je nach Persönlichkeit und Umfeld, auf das der Anwender bei den Antworten Bezug genommen hat.



Abbildung 8: Die vier Verhaltensdimensionen
(Gay, Friedebert, 2003 S. 43)

Menschen mit ausgeprägter Dominanz betrachten ihr Umfeld als herausfordernd und anstrengend. Sie sind Wettkampftypen, die andere gerne besiegen. Sie suchen förmlich die Hindernisse, um sie zu überwinden. Sie sind sehr zielstrebig und unabhängig. Solche Menschen lassen sich am ehesten als aktiv und entschlossen charakterisieren. Ihre Grundangst ist es, dass sie von anderen bezwungen werden.

Menschen mit initiativen Verhaltenstendenzen sind darauf aus ihr Umfeld möglichst harmonisch zu gestalten, dabei binden sie andere Menschen gerne mit ein. Ihr Grundbedürfnis ist es, akzeptiert zu werden. Sie werden am ehesten motiviert, Spaß zu haben, die Gefühle anderer zu verstehen. Sie sind immer in Bewegung, sind gesprächig und

³³ Siehe hierzu DIHK Studie

rechnen Zeit und Mühe nicht auf. Die Grundangst der „Initiativen“ ist es, dass sie benachteiligt werden, insbesondere in zwischenmenschlichen Beziehungen.

Menschen mit stetigen Verhaltenstendenzen verfolgen das Ziel, mit anderen zusammenzuarbeiten, um Ergebnisse zu erzielen. Ihnen ist Sicherheit sehr wichtig, sowohl in menschlichen Beziehungen, als auch in der Gewissheit, dass z.B. ihr Arbeitsplatz sicher ist. Solche Menschen sind dann motiviert, wenn sie die Möglichkeit erhalten, ihre wahren Gefühle zum Ausdruck zu bringen, und das abzulehnen, was ihren Vorstellungen widerspricht. Ihre Grundangst besteht in der Befürchtung, alleingelassen zu werden.

Menschen mit gewissenhaften Verhaltenstendenzen nehmen ihr Umfeld als eher stressig wahr und wirken häufig konfus. Ihr Ziel ist es, mit anderen über die möglichen Konsequenzen von Aktivitäten zu sprechen, um die Dinge richtig zu machen. Sie werden dadurch motiviert, in dem sie andere fair behandeln, die Welt ein Stück besser machen, Fehler bei sich und anderen ausmerzen und durch die Möglichkeiten alles nach einer einheitlichen Vorstellung beurteilen und regeln. Sie halten sich in der Regel von bedrohlichen Dingen fern und haben Angst vor Kritik. (Gay, Friedebert, 2003 S. 46 ff.)

Ein solches Modell leistet einen wichtigen Beitrag, Menschen dabei zu helfen, ihre Stärken und Begrenzungen zu erkennen und die Verhaltenstendenzen anderer in ihrem Umfeld besser wahrzunehmen. Führungskräfte erhalten wichtige Hinweise wie sie ihre Mitarbeiter ihren Fähigkeiten gemäß gezielt einsetzen, um ihre Stärken noch besser fördern zu können. Teams lernen die Verhaltensweisen anderer im Dialog besser kennen, was das Konfliktpotential mindert und zu mehr Wertschätzung führt. Man erkennt gemeinsam, dass man die Gaben, Fähigkeiten und die unterschiedlichen Persönlichkeitstypen alle benötigt, um wirklich dauerhaft erfolgreich zu sein.

2.2.3 Gaben und Charismen

Die Suche nach den eigenen Charismen (neben Fähigkeiten, Kompetenzen und Persönlichkeit) ist seit dem Beginn des 20. Jahrhunderts angesichts der gesellschaftlichen Umbrüche im Kontext der Postmoderne zu einem großen Thema geworden auch in der gesamtkirchlichen Entwicklung. Baumert schreibt hierzu:

„Dass an diesem Wort (Charisma) in den letzten drei Jahrhunderten so viel herumgezerrt wurde, ist allerdings ein Signal für einen Trend in der gesamtkirchlichen Entwicklung: für eine Akzentverlagerung von einer einseitigen Betonung von Sakrament und Ritus (katholisch) oder von Wort und Rationalität (reformatorisch) zu einer größeren Offenheit für das je aktuelle, überraschende Wirken des Heiligen Geistes, das sich zwar an Wort und Sakrament ausweist, diese unterstützt, aber doch eigenständig ist. Was sich so im Leben der Christenheit Bahn bricht, ist eine Art geistliche Vitalisierung im Leben des Einzelnen, so dass der Heilige Geist von da her die Christenheit als ganze, auch ökumenisch, neu in einem „Leib“ zusammenfügen kann, in den jeder sein „Charisma“ einbringen kann, das „der Geist ihm zuteilt.“ (Baumert, Norbert, 2001)

In den ersten rund fünfhundert Jahren gab es ein sehr uneinheitliches Charismenverständnis aus dem heraus sich drei Hauptstränge entwickelten: Ein erster Strang mit dem Amtsscharisma des Priesters der die Gaben vermittelt, wobei Gaben nicht als vollmächtige Kräfte des Dienstes verstanden werden sollten, sondern wie bei Chrysostomus (ca. 345-407) als unsichtbare Heilsgaben der Fülle Christi, wie z.B. Gnade, Heiligung oder Sündenvergebung, die in der Taufe geschenkt werden. (Ritter, Adolf Martin, 1972 S. 26 f.) Die „Guten Werke“ werden zu den sichtbaren Charismen gezählt, so sie denn in der Liebe anderen dienen. (De Wet, C. L., 2008 S. 246) Dem Priester kommt bei diesem Charismenverständnis die Rolle des Vermittlers der Gaben zu, der durch sein Amt in einer einzigartigen Position zwischen Gott und den Menschen hineingesetzt ist und damit auch eine gewisse Distanz zu den Gläubigen herstellt. In einem zweiten Strang sondern sich die freien Charismen von der Amtskirche in den privaten Bereich ab. Nach dieser Auffassung verfolgen die Charismen eine klare missionarische Zielsetzung insbesondere im familiären und beruflichen Umfeld. Chrysostomus verweist dabei explizit auf die Wirkungen des Wortes, die die Charismen hervorbringen. Chrysostomus wollte die Hörer seiner Predigten zum intensiven Bibelstudium animieren und anleiten. Er war überzeugt, dass das Wort immer auf fruchtbaren Boden fällt und die Charismen dadurch aufbrechen, mit dem Ziel, die Amtsträger zu ergänzen und zu kontrollieren. (Ritter, Adolf Martin, 1972 S. 123)

Der dritte Strang bildete sich bei den Mönchen in der Alten Kirche heraus. Ihr Bestreben war es im persönlichen Suchen und Ringen nach Charismen sich immer weiter zu qualifizieren, einerseits um ihr religiöses Selbstwertgefühl zu nähren, andererseits auch um durch die mystische Gotteserfahrung durch die Charismen der eigenen Vollkommenheit ein Stück näher zu kommen. (Grau, F., 1946 S. 121)

Thomas von Aquin greift die Thematik der Gaben und Charismen in seinem Hauptwerk *Summa theologica* auf, das in drei Teilen eine theologische Einordnung der Gabenlehre verfolgt. Im ersten Buch verbindet er Gottes- und Schöpfungslehre, im zweiten behandelt er die Gaben gemeinsam mit den Tugenden und im dritten Band stellt er die Christologie, Sakramentenlehre und Eschatologie dar. Der Schlüssel zum Verständnis seiner Gabenlehre liegt in der Schöpfungslehre. Thomas von Aquin beschreibt hier den Menschen als Abbild Gottes durch Intelligenzbesitz, Entscheidungsfreiheit und Selbstmächtigkeit. Mit großer Präzision widmet sich Thomas von Aquin der Begrifflichkeit und Definition der Lehre von den Geistesgaben. In seinen Ausführungen über 1Kor 12 kommt das Wort Charisma nicht vor, sondern die lateinische Wendung „*gratia gratis data*“. Diese definiert er, „als eine von Gott freigewählte (nicht für das Heil notwendige) je individuell zugeteilte Befähigung zum Dienst am Heil anderer“. (Baumert, Norbert, in: Baumert, M.O.W., 2009 S. 20) Diese Auslegung hebt das „Geschenk“ und die „Befähigung“ heraus und verweist damit auf die beiden Dimensionen sowohl der außerordentlichen Phänomene als auch der natürlichen Fähigkeiten.

Die Auffassung von Thomas von Aquin zum Verhältnis von natürlichen Fähigkeiten (Kompetenzen) und übernatürlichen Gaben kommt in dem berühmt gewordenen Satz, „*Gratia non tollit naturam sed perficit* – Gnade hebt die Natur nicht auf, sondern voll-

det sie“, zum Ausdruck. Nach einer Übersetzung von Scheuer schreibt Aquin: „Die Gabe empfangen wir entsprechend unserer Natur. Die Gaben kommen zur Natur hinzu in der Weise, dass sie die Natur nicht aufheben, sondern sie vervollkommen. (Scheuer, Manfred, 2001 S. 191 f.) Was muss man sich unter der Vervollkommnung vorstellen, wie gelangt man zu Charismen und wie geht man damit praktisch um?

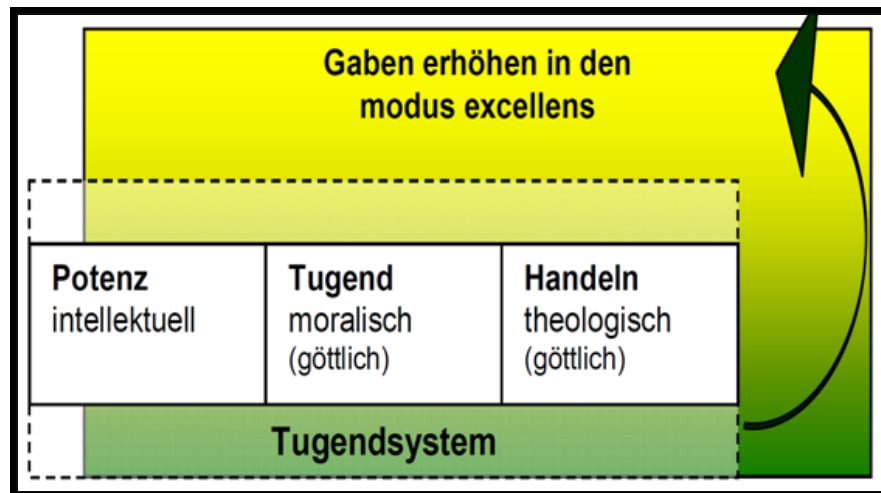


Abbildung 9: Überhöhung der Natur durch die Gaben nach Thomas von Aquin

(Baumert, M.O.W., 2009 S. 47)

Die Gnadengaben helfen dem Menschen auf seinem Weg zur Vervollkommnung und schließen sein Handeln, die sittliche Voraussetzungen und natürliche Fähigkeiten mit ein und erheben diese in den Status excellence. Die von Gott geschenkten Gnadengaben schließen also somit an das Vorhandene an und sind konstitutiv für die Identität des Empfängers. Die Erhöhung in den Status excellence ist das eigentliche für den Menschen vorherbestimmte Ziel. Diesen Status excellence kann nur Gott durch seine Gnade bewirken. (Baumert, M.O.W., 2009 S. 47) Thomas von Aquin regt mit seinen Ausführungen zu einem Erkennen der eigenen Charismen an. Alle biographischen Eigenheiten sollen damit in Verbindung gebracht und in einen stetigen Entwicklungsprozess integriert werden.

Die Frage, die sich in einem dialogisch gestalteten OQM jetzt stellt, lautet: Wie kommt die jeweilige Person zu solchen Charismen und wie sollte man mit diesen umgehen? Norbert Baumert hebt hervor, dass die Menschen mit den herausragenden Charismen nicht automatisch diejenigen sind, die auch die größten Heiligen sind.

„Auch wenn wir Gott um Charismen bitten dürfen, so muss doch die Hingabe an Gott ganz unabhängig davon gelebt werden - nicht als Weg zu besonderen Gaben! Wir müssen Gott um seiner selbst willen suchen und können gerade dann diese Geschenke als 'Überraschungen Gottes' dankbar annehmen und gebrauchen. Wo diese innere Freiheit wirklich gewonnen ist, wird sie gerade nicht zu Trägheit gegenüber den Charismen führen, sondern den Menschen dafür sensibel machen, dass Gott Weiteres für ihn bereit-

hält und auf sein gläubiges Bitten wartet . Also nicht: Wenn wir glauben, folgen notwendig auffallende Zeichen, wohl aber: wenn wir glauben, wird Gott antworten - immer, und zwar indem er uns näher an sich zieht; und er wird uns schlichtere und leuchtendere Charismen als Zu-Gaben schenken, die "der Geist zuteilt, wie er will." (Baumert, Norbert, 2001)

Eine Umfrage unter 1.200 engagierten Christen des Institutes für „Natürliche Gemeindeentwicklung“ ergab, dass 80 Prozent aller Befragten nicht wussten, was ihre geistlichen Gaben sind. Lediglich 20 Prozent gaben an, diese zu kennen und auch einzusetzen. (Schwarz, Christian, 2001) Gabenorientierte Mitarbeit verfolgt das Ziel, Menschen zu helfen, ihre Charismen zu entdecken und diese mit ihren Fähigkeiten und der je eigenen Persönlichkeit zu verbinden. Aus diesem Gaben-, Kompetenz- und Persönlichkeitsprofil heraus, ergeben sich konkrete Rückschlüsse nach der eigenen Berufung. Ebenso wichtig ist dabei das Wissen, welche Gaben ich nicht habe, denn hier entsteht das Bewusstsein der gegenseitigen Abhängigkeit der einzelnen Körperteile mit dem ganzen Leib, von der Paulus³⁴ im Korintherbrief spricht. Auch in kirchlichen Organisationen und Gemeinden ist der Grundsatz, dass Charismen, Kompetenzen und Persönlichkeitsmerkmale zur Aufgabe passen müssen, nicht weit verbreitet. Wenn es beispielsweise in Auswahlprozessen für kirchliche Leitungspositionen um die richtige Besetzung geht, spielen geistliche Gaben und Charismen eine eher untergeordnete Rolle. Folgt man hier den Gedanken von Thomas von Aquin, wird eine wesentliche Dimension ausgeblendet. Denn der Umkehrschluss ist ebenso gültig: Wenn der Mensch mit seinen Gaben nicht zur Aufgabe passt, sind Unzufriedenheit und Stress die logische Folge.

Das Prinzip der „gabenorientierten Mitarbeit“ hat also den ganzen Menschen im Blick, mit seinen Fähigkeiten, Kompetenzen, Neigungen, Motivationen, Persönlichkeits- und Verhaltensdimensionen und auch mit seinen Charismen. Auftrag einer bestärkenden und bevollmächtigenden Leitung gleich in welchem Umfeld, aber gerade in kirchlich geprägten Umfeldern, ist es, Menschen dabei zu helfen ihre Einzigartigkeit am richtigen Platz zu entfalten.

³⁴ „Auch der Leib besteht nicht nur aus einem Glied, sondern aus vielen Gliedern. Wenn der Fuß sagt: Ich bin keine Hand, ich gehöre nicht zum Leib!, so gehört er doch zum Leib. Und wenn das Ohr sagt: Ich bin kein Auge, ich gehöre nicht zum Leib!, so gehört es doch zum Leib. Wenn der ganze Leib nur Auge wäre, wo bliebe dann das Gehör? Wenn er nur Gehör wäre, wo bliebe dann der Geruchssinn? Nun aber hat Gott jedes einzelne Glied so in den Leib eingefügt, wie es seiner Absicht entsprach. Wären alle zusammen nur ein Glied, wo bliebe dann der Leib? So aber gibt es viele Glieder und doch nur einen Leib. Das Auge kann nicht zur Hand sagen: Ich bin nicht auf dich angewiesen. Der Kopf kann nicht zu den Füßen sagen: Ich brauche euch nicht. Im Gegenteil, gerade die schwächer scheinenden Glieder des Leibes sind unentbehrlich.“ (1 Kor 12, 14-23)

2.2.4 OQM Fragen zur Gestaltung dialogischer Veränderungsprozesse

- Ich kenne meine Stärken.
- In meinem Team achten wir darauf, dass jeder das tut, was er/sie am besten kann.
- Durch die Arbeit in dieser Organisation ist mein Selbstbewusstsein gewachsen.
- Das, was ich in unserer Organisation lerne, kommt mir auch privat zugute.
- Die Aufgaben, die ich wahrnehme, entsprechen meinen Fähigkeiten.
- Ich werde für meine Aufgaben ausreichend geschult.
- In unserem Team ergänzen wir uns gut mit unseren Fähigkeiten.
- Der/die Verantwortliche für meinen Tätigkeitsbereich weiß, wo meine Stärken liegen.
- Meine Aufgaben empfinde ich als positive Herausforderung.
- Mir wird bei meiner Arbeit geholfen, meine Gaben und Fähigkeiten zu entdecken

2.3 Lebendige Spiritualität

Unter Spiritualität soll im Sinne eines OQM, das persönliche geistliche Leben eines Menschen verstanden werden, seine Glaubensüberzeugungen und religiösen Erfahrungen. Das Leben eines Menschen gewinnt durch seinen Glauben einen besonderen Sinn und hat Einfluss auf sein Engagement oder seine Arbeit. Deshalb ist es für Organisationen von unschätzbarem Wert, wenn Spiritualität nicht nur Privatsache bleibt, sondern im Leben der Mitarbeiter, wie im Umfeld der Organisation eine wichtige Rolle spielt. Dass dies heute nicht mehr selbstverständlich ist und dass selbst in Organisationen, die mit Glaube oder Kirche zu tun haben, die „Schere zwischen Kompetenz und Glauben“ immer weiter auseinander geht, ist eine der größten Herausforderungen gerade in kirchlich karitativen Einrichtungen.

Natürlich ist diese Situation Teil eines größeren Problems. Vor allem die Volkskirchen in Europa sind in einer epochalen Umbruchsituation. Um es auf einen einfachen Nenner zu bringen: Weg von der Volkskirche hin zu einer Entscheidungskirche. In Deutschland wird dies längst nicht mehr nur am sinkenden Gottesdienstbesuch deutlich. Stichworte wie Seelsorgeeinheiten, Pfarrermangel, Kirchensteuerrückgang mögen einige der massiven Herausforderungen markieren, denen sich die Kirchen derzeit gegenüber sehen.

Diese Defizite sind symptomatisch und nur die Spitze des Eisbergs. Darunter verbirgt sich ein viel dramatischeres Problem: „Die Begriffe und Realitäten des Glaubens sterben in vielen Herzen der mittleren und jüngeren Generation den Tod des Nichtverstehens, des Kaltlassens, der Bedeutungslosigkeit, sodass (manche) sogar von einer

„Gottesfinsternis“ in unserer Kirche und Kultur sprechen,³⁵ so der Frankfurter Jesuit und Theologe Medard Kehl.

Das Christentum in Europa hat seine prägende gesellschaftspolitische Kraft weitgehend eingebüßt, ist ein Mitbewerber auf dem großen Markt sinnstiftender Angebote. Die Sehnsucht nach Spiritualität und religiöser Erfahrung ist nicht desto trotz größer denn je, obgleich die Sehnsucht postmodern oft recht diffus wirkt und im Sinne einer „Patchworkreligiosität“ befriedigt wird.

In diesem Kapitel soll es um folgende Aspekte gehen:

- Das Gewissen (Herz) – Heimatort lebendiger Spiritualität
- Unterschiedliche Zugänge zu Gott
- Wachstumsphasen im Glauben

2.3.1 Das Gewissen (Herz) – Heimatort lebendiger Spiritualität

Stephen R. Covey, Professor an der Brigham Young University für Business Management und Berater multinationaler Konzerne, schreibt in seinem Buch, *Der 8. Weg*: „Wenn man sich mit dem Leben jener Menschen beschäftigt – die den stärksten Einfluss auf andere hatten, bedeutsame Beiträge leisteten oder einfach nur Dinge in Gang brachten – findet man bei allen das gleiche Muster. Durch ihre beharrlichen Anstrengungen und ihren inneren Kampf erweiterten sie ihre vier angeborenen menschlichen Fähigkeiten enorm. Die höchsten Manifestationen dieser vier Intelligenzen sind: Die mentale Intelligenz, die physische Intelligenz, die emotionale Intelligenz und die spirituelle Intelligenz.“ (Covey, Stephen R., 2006 S. 80)

Zur geistlichen Intelligenz zählt Covey das Gewissen, das innere moralische Empfinden für Recht und Unrecht. Diese Intelligenz strebt nach Sinn und eigenen Beiträgen, die die Zeit überdauern. Sie ist das Zentrum, aus dem heraus die Kraft, die Vision und die Leidenschaft entspringen und geleitet werden.

Dieses moralische Empfinden ist ein universelles Phänomen und ist unabhängig von der jeweiligen Religion, Kultur, Sprache, Geographie oder Rasse.

Immanuel Kant bringt es so zum Ausdruck: „Zwei Dinge erfüllen das Gemüt mit immer neuer und zunehmender Bewunderung und Ehrfurcht, je öfter und anhaltender sich das Nachdenken damit beschäftigt: Der bestirnte Himmel über mir und das moralische Gesetz in mir. Beide verknüpfe ich mit dem Bewusstsein meiner Existenz.“ (Eisler, Rudolf, 2006)³⁶

Der Katholische Erwachsenenkatechismus weist Gott als den Urheber jedes sittlichen Anspruches aus. Dieser Anspruch geht auf das Wissen zurück, dass Gott jeden Menschen bejaht, ihn zur Freiheit beruft und ihn in seinen Bund einbeziehen will. Wie aber

³⁵ Medard Kehl: Kirche in der Fremde. Zum Umgang mit der gegenwärtigen Situation der Kirche.
In: StdZ 8/1993.

³⁶ Zitat nach Eisler, Rudolf.

kann der einzelne Mensch diese Pläne und Absichten Gottes wahrnehmen? Wie kann er erkennen, was von ihm in seinen je verschiedenen Lebensbereichen erwartet wird? Wie findet er zu einer richtigen Entscheidung? Um diese und andere Fragen beantworten zu können, muss sich der Mensch auf sein Gewissen besinnen!

Das Wort „Gewissen“ setzt sich zusammen aus dem griechischen „syneidesis“ und dem lateinischen „conscientia“. In beiden Fällen wird das „Mit-Wissen“ zum Ausdruck gebracht. In seinem Gewissen hat der Mensch die zentrale Wahrnehmungsmöglichkeit zum Mitwissen um sich selbst. Dort spürt er dem Anspruch nach, der für sein Handeln verpflichtend sein sollte. Die wenigsten Menschen streiten ab, dass das Gewissen zum Menschen gehört, aber das Gewissen ist eine komplexe Erscheinung, die viele Fragen aufwirft: Ist es eine von Gott geschenkte Befähigung, die uns angeboren ist, ist es, wie John Henry Newman bemerkt, ein Echo der Stimme Gottes, oder ist das Gewissen gar eine durch Erziehung und Umwelt erworbene Funktion.

Im Sinne des OQM soll an dieser Stelle darauf in Kürze Bezug genommen werden, was die Bibel, die christliche Tradition, die Erfahrungswissenschaften und die Lehre der katholischen Kirche zur Klärung beizutragen haben.

Das Alte Testament spricht davon, dass das Gewissen von Gott eingegeben ist. Gott hat das menschliche Herz so geschaffen, dass es auf Schuld reagiert.³⁷ Gott prüft „Herz und Nieren“.³⁸ Aus diesem Verständnis nimmt sich der Mensch in neuer Weise selbst wahr und erkennt zugleich, dass Gott in seinem Erbarmen die Fehler und Sünden verzeiht.³⁹

Durch die Gottesbegegnung nimmt der Mensch die geheimsten Regungen und Gedanken seines Herzens wahr. Dieser Zugang zeigt ihm dann auch die Verantwortung für seine Mitmenschen. Das Alte Testament bezeichnet das Gewissen vorzugsweise mit dem Wort „Herz“. Es ist die Mitte des Menschen, aus ihm gehen Vernunftkenntnisse und Entschlüsse hervor. Gute und böse Gedanken wohnen im Herzen und machen das Gewissen so zu einem lebendigen Erfahrungsraum. Im Verständnis der Bibel lässt sich das Herz, also das Gewissen, von der Weisung Gottes formen, wenn der Mensch sein Wort im Inneren wirken lässt.

Im Neuen Testament und in den Evangelien knüpft Jesus selbst in seinen Aussagen über das Gewissen an das Verständnis des Alten Testamentes an. Auch für ihn ist das Herz der Ort der Gewissenserfahrung.

Im siebten Kapitel des Markus Evangeliums beschreibt der Autor die Abgründe des menschlichen Herzens, aus dem die bösen Gedanken kommen, und verweist auf das

³⁷ „Dann aber schlug David das Gewissen, weil er das Volk gezählt hatte, und er sagte zum Herrn: Ich habe schwer gesündigt . . .“ (2 Sam 24,10; vgl. 1 Sam 24,6)

³⁸ vgl. Jer 11,20 u. ö.

³⁹ „Herr, du hast mich erforscht, und du kennst mich. Ob ich sitze oder stehe, du weißt von mir. Von fern erkennst du meine Gedanken. Ob ich gehe oder ruhe, es ist dir bekannt; du bist vertraut mit all meinen Wegen. Noch liegt mir das Wort nicht auf der Zunge - du, Herr, kennst es bereits. Du umschließt mich von allen Seiten und legst deine Hand auf mich.“ (Ps 139,1-5)

reine und ungeteilte Herz, in dem der Mensch sich ganz Gott übergibt⁴⁰. Dieses reine Herz symbolisiert den guten Boden, der reiche Frucht bringt. Nach der Lehre Jesu soll der Mensch ein offenes Herz für das Wort Gottes haben, die Voraussetzungen dafür schaffen es aufzunehmen, um sich von ihm formen zu lassen, um aus dieser Grundhaltung heraus richtige Entscheidungen treffen zu können. Nach seiner Lehre hat jedes ethische Handeln einen Bezug zu Gott.⁴¹ Das Wort „syneidesis“ kommt erst in den Briefen des Apostels Paulus vor.

„Wenn Heiden, die das Gesetz nicht haben, von Natur aus das tun, was im Gesetz gefordert ist, so sind sie, die das Gesetz nicht haben, sich selbst Gesetz. Sie zeigen damit, dass ihnen die Forderung des Gesetzes ins Herz geschrieben ist; ihr Gewissen legt Zeugnis davon ab, ihre Gedanken klagen sich gegenseitig an und verteidigen sich - an jenem Tag, an dem Gott, wie ich es in meinem Evangelium verkündige, das, was im Menschen verborgen ist, durch Jesus Christus richten wird.“ (Röm 2,14-16)

Paulus hebt damit heraus, dass sich der Mensch in seinem Gewissen sozusagen selbst gegenübersteht. Dadurch gewinnt er die Einsicht, dass er für sich selbst verantwortlich ist. Menschen die das Gesetz nicht kennen, aber doch das Gesetz befolgen geben zu erkennen, dass ihnen das Gesetz ins Herz geschrieben ist. Paulus deutet das „Herz“ auch im Sinne der Mitte menschlicher Existenz, dass von Gott dazu befähigt ist, Gutes von Bösem zu unterscheiden. Das Gewissen hat somit einen aktiven Auftrag anzuklagen oder zu verteidigen, wie in einem ständigen Gerichtsverfahren, in dem es beständig Urteile in bestimmte Handlungen und Situationen hineinspricht. Paulus spricht abschließend davon, dass die endgültige Offenbarung dessen, was der Mensch in seinem Gewissen erkannt und umgesetzt hat, erst im Gericht durch Jesus Christus geschieht.

Das Zweite Vatikanische Konzil befasste sich mit der Bedeutung der Lehre vom Gewissen im Bezug auf die Erkenntnisse der heutigen Zeit mit ihren theologischen, pastoralen und pädagogischen Bemühungen. Berufung wird dabei zum Schlüsselwort der Konzilslehre vom Menschen. Berufung zum Menschsein besagt, dass jeder Mensch immer auf einen Weg gerufen ist, um sein Leben und seine Beziehung zu Gott und den Menschen um ihn herum immer besser und reifer werden zu lassen. Das, so das Konzil, macht seine Würde als Person aus. Der zentrale Ort, an dem diese Berufung und die Würde als ethischer Anspruch erfahren wird, ist das Gewissen. (Deutsche Bischofskonferenz, 1995 S. 119 ff.)

Der katholische Erwachsenenkatechismus regt zur Gewissensprüfung an, um zu einer wirklichen Selbsterkenntnis zu gelangen: „Die Gewissensforschung sollte aber nicht nur ein Suchen nach Sünden sein, sondern auch nach Chancen, das Gute zu tun, das Evangelium zu leben. Es tut gut, dem eigenen Leben und Erleben nachzudenken, die Spuren der Güte Gottes aufzuspüren, für das Gute zu danken und um die Überwindung

⁴⁰ „Auf guten Boden ist der Samen bei denen gefallen, die das Wort mit gutem und aufrichtigem Herzen hören, daran festhalten und durch ihre Ausdauer Frucht bringen.“ (Lk 8,15)

⁴¹ „Dein Vater, der auch das Verborgene sieht, wird es dir vergelten“ (Mt 6,4.18)

des Bösen zu bitten. Nirgends erkennen wir uns besser als in der Begegnung mit Gott.“ (Deutsche Bischofskonferenz, 1985 S. 87)

Das zentrale Anliegen des Prinzips der „lebendigen Spiritualität“ ist es vor diesem Hintergrund, Menschen dabei zu helfen, in eine lebendige Begegnung mit Gott zu kommen, sich selbst besser zu verstehen und das Handeln Gottes an den Menschen tiefer begreifen zu können. Das entscheidende Wort ist auch hier das Adjektiv „lebendig“.

Erzbischof Reinhard Marx fasste nach seiner Ernennung zum Bischof von Trier seine Überzeugung so zusammen: "Zur Kirche, zum Evangelium, zu Jesus Christus gibt es keine Alternative. Die Menschen müssten wieder sagen können, sie seien eigentlich gerne Christen, nicht gezwungen oder gelangweilt, sondern mit ganzem Herzen. Wer Christus nicht gefunden hat, hat etwas verpasst in seinem Leben.“ Menschliche Kultur, so Marx, entstehe erst dann, wenn der Blick über das Irdische, Sichtbare und Materielle hinausgehe und wenn Transzendenz gewagt wird. Das Ziel, den Glauben zu verlebendigen, ist nicht schnell zu erreichen, aber die Kirche müsse alle Instrumente und Methoden der Seelsorge auf dieses Ziel hin ausrichten und immer wieder überprüfen.“ (Marx, Reinhard, 2007)

Was macht nun einen lebendigen Glauben an Gott aus? Was steht im Zentrum christlicher Glaubenserfahrung und welche Erkenntnisse helfen dabei diesen Weg zu beschreiben?

Die grundsätzlichen Forderungen Jesu an seine Nachfolger sind Umkehr, Glaube und Nachfolge. Umkehr setzt den Glauben voraus und in einem lebendigen Glauben vollzieht sich eine wiederkehrende Umkehr. Umkehr und Glaube beziehen das ganze Leben mit ein und richten dieses neu aus. Während Johannes der Täufer mit dem Zorngericht Gottes droht, erweitert Jesus die Aussagen, in dem er zuerst von der Gnadenherrschaft Gottes spricht und daraus folgernd ein vorbehaltloses Vertrauen auf das Evangelium einfordert.

Jesus versteht unter Glauben ein Sich-Einlassen auf die in ihm erfahrbare Gegenwart Gottes.⁴² Dieser Glaube besitzt die Kraft „Berge zu versetzen“.⁴³ Der Glaube wird in der Nachfolge sichtbar, zu der Jesus alle Menschen ruft. Ein lebendiger Glaube will sich immer in der konkreten Tat bewähren, zum aktiven Dienst in der Liebe zum Nächsten. „Nicht jeder, der zu mir sagt: Herr, Herr!, wird in das Himmelreich kommen, sondern nur, wer den Willen meines Vaters im Himmel erfüllt.“ (Mt 7,21)

Im Hebräerbrief beschreibt Paulus den Glauben als „Feststehen in dem, was man erhofft, überzeugt-sein von Dingen, die man nicht sieht“ (Hebr 11,1). Paulus rückt den Glauben ganz bewusst in das Blickfeld der Hoffnung. Die Bibel versteht unter Glaube, weder ein einfaches Meinen, noch ein bloßes Überzeugtsein aus Vernunft. Das Hebräische verwendet Ausdrücke wie „aman“ (vgl. amen), was so viel wie „fest sein“ bedeutet oder „batah“ („Gewissheit“). Glaube bedeutet im biblischen Sinn also ein sich fest Grün-

⁴² Vgl. Mk 5,25-34.

⁴³ Vgl. Mk 11,22f

den in Gott, welches Sicherheit und Geborgenheit verheißt. (Deutsche Bischofskonferenz, 1995 S. 53 ff.)

Ein solcher Glaube betrifft den ganzen Menschen in dem er sein Leben an Gott ausrichtet, um so zu leben, wie es der Zuwendung Gottes entspricht. Auf welchen Wegen und Zugängen finden Menschen in dieser heutigen Zeit diesen lebendigen Gott, von dem hier die Rede ist?

2.3.2 Unterschiedliche Zugänge zu Gott

Das Institut für „Natürliche Gemeindeentwicklung“ hat zu dieser Fragestellung eine Umfrage in 62 Ländern durchgeführt und dabei 3. 602 Personen zu 113 Items befragt. Es haben insgesamt 71 verschiedene christliche Denominationen teilgenommen.

Die Auswertung hat neun große Gruppen identifiziert, in denen sich sowohl einzelne Personen als auch ganze Denominationen wiedergefunden haben. Die von Schwarz gewählten Begriffe zur Klassifizierung sollten in erster Linie die Unterschiede gegenüber den anderen Stilen verdeutlichen. Deshalb heißt es z.B. nicht „biblisch“ (dieses Kriterium gilt für alle Stile), sondern „bibelzentriert“, nicht „opferbereit“, sondern „asketisch“ u.s.w. Um das, worum es bei den unterschiedlichen Zugängen und Stilen geht, besser zu verstehen, gebraucht Schwarz das Bild vom Sender und Empfänger. Gott sendet auf allen neun Kanälen, aber der Mensch hat nur einen oder zwei Kanäle auf Empfang eingestellt.

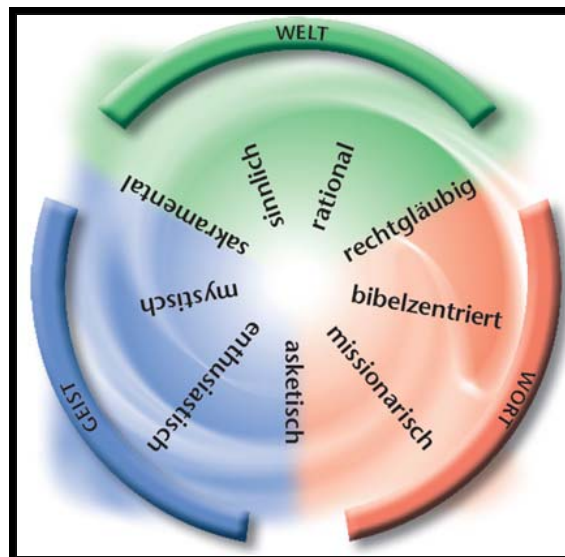


Abbildung 10: Geistliche Stile und Geistliche Traditionen
(Schwarz, Christian, 2009 S. 41)

Die Studie hat gezeigt, dass es bei allen Personen, gleich welcher Konfession, einen sogenannten „natürlichen Stil“ gibt. Einen Stil, oder Empfänger, der immer auf Empfang eingestellt ist. Die meisten Menschen, die diesen Stil bei sich entdeckt haben, halten ihn

für den Schlüssel für eine lebendige Gotteserfahrung. Es wird dabei leicht übersehen, dass es noch weitere Stile gibt, die andere Aspekte der gleichen Wahrheit beinhalten. Diesen persönlichen Stil herauszufinden, ist ein wesentlicher Schritt zu einer lebendigen und erfahrbaren Spiritualität.

Nachfolgend sollen die Stile in Kürze tabellarisch dargestellt werden, um dann zu zeigen, welche konkreten Auswirkungen für das persönliche Glaubensleben abzuleiten sind.

Name des Stils	Stärken	Gefährdungen	Vernachlässigung	Gegenüberliegende Stile
sinnlich	Sinn für Schönheit Genießen von Gottes Schöpfung	Ästhetik-Besessenheit Abhängigkeit von Äußerem	Dienen Innere Werte	Missionarisch asketisch
rational	Streben nach Erklärungen Nutzung von Wissenschaft	Intellektueller Stolz Rationalismus	Opferbereitschaft Transrationale Dimension	Asketisch enthusiastisch
rechtgläubig	Fokus auf gesunder Lehre Bezug zu dogmatischen Systemen	Verwechslung von Glaube und Lehre Trockene Abstraktheit	Persönliche Erfahrungen Pflege des inneren Menschen	Enthusiastisch mystisch
bibelzentriert	Treue zur Bibel Verkündigung von Wort Gottes	Gottes Wort auf Bibel reduziert Überbewertung des Verbalen	Hören auf die innere Stimme Nonverbale Ausdrucksweisen	Mystisch sakramental
missionarisch	Konzentration auf Kirchenferne Evangelisation	Übermäßige Außenorientierung Glaube gleich „Seelen gewinnen“	Kirchliche Traditionen Gottes Schöpfung	Sakramental Sinnlich
asketisch	Freiheit von Weltlichem Opferbereitschaft	Negative Sicht von „Welt“ Irrationales Leiden	Genießen der Schöpfung Gesunder Menschenverstand	Sinnlich rational
enthusiastisch	Offenheit für das Übernatürliche Erleben von Gottes Macht	Negative Sicht des Natürlichen Empfänglichkeit für Unbiblisches	wissenschaftliche Begründungen gesunde Lehre	rational rechtgläubig
mystisch	Bewahren des Geheimnisvollen Fokus auf den inneren Menschen	Sucht nach dem Geheimnisvollen Gott mit Gefühlen verwechseln	Logik und Systeme Biblische Maßstäbe	Rechtgläubig bibelzentriert
sakramental	Glauben äußerlich ausdrücken Traditionen und Riten	Magisches Sakramentenverständnis Mangelnde Sensibilität nach außen	Verbale Ausdrucksformen Bedürfnisse Außenstehender	bibelzentriert missionarisch

Tabelle 2: Die 9 geistlichen Stile
(Schwarz, Christian, 2009 S. 52)

Auf Grundlage der Auswertung des Datenmaterials konnten zum ersten Mal Fragen beantwortet werden, wie:

- Gibt es zwischen Männern und Frauen unterschiedliche Verteilungen hinsichtlich der Stile?
- Wie sieht die Verteilung in unterschiedlichen Kulturen aus? Überwiegt der „rationale Stil“ in einem von der Aufklärung geprägten Europa? Sind in Afrika oder Südamerika die überwiegende Mehrheit der Christen „enthusiastisch“?
- Steht das Alter im Zusammenhang zum geistlichen Stil?
- Wie sind die geistlichen Stile in eher evangelikal, charismatischen und liberalen Denominationen und Gemeinden verteilt u.a.m.

Christian Schwarz fasst den Nettoertrag seiner Forschung in vier Beobachtungen zusammen:

- In jeder der untersuchten Denomination kommen, ohne Ausnahme, alle neun geistlichen Stile vor. In Pfingstgemeinden gibt es ebenso alle neun Stile, wie bei Baptisten, oder in der katholischen Kirche. Um von anderen geistlichen Stilen zu lernen, muss also kein Mensch die eigene Kirche oder Gemeinde verlassen, die eigene Tradition stellt bereits alle Möglichkeiten bereit.
- Wie zu Beginn der Studie erwartet wurde, kommen alle neun Stile in den jeweiligen Denominationen und Kirchen in unterschiedlicher Gewichtung vor. So haben in der römisch - katholischen Kirche 23 Prozent einen sakramentalen Stil; in Pfingstgemeinden haben 29 Prozent einen enthusiastischen Stil, bei der Heilsarmee 20 Prozent einen asketischen Stil (jeweils statt der durchschnittlichen 11,1 Prozent). Die von den unterschiedlichen Kirchen, Denominationen und Gemeinden ins Zentrum gestellten Stile sind nachweislich stärker vertreten als die anderen.
- Diese Beobachtung trifft zwar auf Denominationen als Ganze zu, muss aber für einzelne Glaubensgemeinschaften innerhalb dieser Denomination keineswegs gelten.
- Auch wenn der theologisch favorisierte Stil deutlich stärker als die anderen Stile vertreten ist, so hat die Mehrheit der Christen in diesen Kirchen doch andere Zugänge zu Gott. Wenn also in der katholischen Kirche 23 Prozent der Christen einen sakramentalen Zugang haben, dann heißt dies umgekehrt, dass 77 Prozent der Katholiken diesen Zugang nicht als ihren ersten Zugang zu Gott und somit zu einer lebendigen Spiritualität angeben würden.

Welche Faktoren beeinflussen die Herausbildung des eigenen geistlichen Stils? Ein geistlicher Stil, so Schwarz, ist eine von Gott gegebene „Antenne“ für das Göttliche, das bedeutet aber nicht, dass dieser Stil in einem Vakuum auftritt. Die am stärksten prägenden Faktoren zur Herausbildung eines geistlichen Stils sind:

- Das eigene Elternhaus und die Kernfamilie.
- Die eigene Denomination, in der die Person aufgewachsen ist!
- Bewegungen innerhalb der Kirche, die man auf dem Weg der Glaubensentwicklung kennengelernt hat, z.B., charismatische Bewegung, evangelikale Bewegung, ökologische Bewegung u.s.w.
- Die eigenen theologischen Überzeugungen
- Der Stil der Gemeinde in der man zum Glauben gefunden hat!
- Die geographische Beheimatung.
- Die eigene Persönlichkeit und das Geschlecht.

Es ist also möglich, Christen nach wie vor allein auf Grundlage ihrer Mitgliedschaft in den verschiedenen Denominationen zu beschreiben und das jeweilige Verbindende und Trennende zu betrachten, also was z.B. alle Baptisten, Pfingstler oder Katholiken gemeinsam haben und was sie aber auch inhaltlich voneinander trennt. Es ist aber auch ebenso legitim, das Verbindende oder Trennende anhand der geistlichen Stile zu beschreiben, was bedeutet, dass die Aufteilung quer durch alle Denominationen geht. Die Studie hat gezeigt, dass eben dieses Verbindende im jeweiligen Stil weitaus stärker empfunden wird. So fühlt sich der sakramental geprägte Baptist dem sakramentalen Katholiken näher als seinem Mitbaptisten, der einen enthusiastischen Stil bevorzugt.

Ein wesentliches Ziel des Ansatzes der neun Stile, liegt in dem Aspekt der Wertschätzung der Andersartigkeit. Es liegt der Aspekt zu Grunde, dass der Mensch Gott letztlich nur im Zentrum begegnen kann. Alle neun Stile sind Ausdrucksformen und sollten alle in gleichem Maße anerkannt sein. Jeder Anwender sollte zum Verständnis kommen, dass sein Stil nur eine mögliche Form ist, Gott zu erfahren und dass er auf den Dialog mit anderen Menschen angewiesen ist, die vielleicht gerade den gegenüberliegenden Stil bevorzugen, um von ihnen zu lernen. Es wird dann nicht mehr so sehr um die Frage gehen, welcher Stil nun der richtige, bessere oder geistlich reifere ist. Die anderen Stile werden mit diesem Verständnis nicht nur anerkannt, sondern sind durch ihre Andersartigkeit die Wachstumsmotoren für die eigene geistliche Weiterentwicklung. Diese gegenseitige Befruchtung führt dann zu einer „Einheit der Herzen“ in der ganzen Vielfalt der Kirche. Es geht nicht mehr um den kleinsten gemeinsamen Nenner, auf den sich z.B. ein katholischer und ein protestantischer Pfarrer für einen gemeinsamen ökumenischen Gottesdienst verständigen, den in dieser Weise so kaum jemand als wirklich inspirierend erlebt. Solche theologischen Verpflichtungen führen gerade nicht zu mehr Leidenschaft der eigenen Spiritualität, sondern dazu, das, woran man eigentlich glaubt, nur noch mit Kompromissen und somit leidenschaftsarm zu vertreten. (Schwarz, Christian, 2009)

2.3.3 Wachstumsphasen

Willow Creek, eine der großen christlichen Gemeinden in den USA, hat eine Studie in Auftrag gegeben, um herauszufinden, ob die eigene Arbeit zum gewünschten Ergebnis führt. Die Vision von Willow Creek ist es, Menschen für den Glauben an Gott zu interessieren, diese Menschen in eine verbindliche Gemeinschaft von Christen zu integrieren,

aus der heraus sie ihre eigenen positiven Gotteserfahrungen an andere Menschen weitergeben. An den Willow Creek Standort in Chicago strömen an einem Wochenende ca. 20.000 Menschen.

Die Studie sollte im Wesentlichen drei Thesen der Gemeindegearbeit überprüfen:

- Je verbindlicher die Menschen an gemeindlichen Aktivitäten beteiligt sind und sich engagieren, desto stärker wachsen sie in ihrer persönlichen Spiritualität.
- Die effektivste Methode, kirchenferne Menschen für den Glauben zu interessieren, sind die persönlichen Gespräche.
- Geistliche Beziehungen und Freundschaften sind der Schlüssel für das eigene geistliche Wachstum.

Die Studie kam zu verblüffenden Ergebnissen, die in sechs Hauptpunkten zusammengefasst wurden. Bevor diese Punkte kurz dargelegt werden, ist es zunächst wichtig, auf die vier Kerngruppen von Gemeindebesuchern und Mitgliedern einzugehen, die durch die Studie entdeckt wurden.

Unter der Gruppe „Exploring Christianity“ werden diejenigen zusammengefasst, die erste Schritte im geistlichen Wachstum unternommen haben, sich aber nicht darüber im Klaren sind, was die verschiedenen Glaubensgrundsätze bedeuten. Der Glaube oder die Bibel haben keine Bedeutung für den Alltag. Diese Gruppe ist nicht in der Gemeindegearbeit aktiv. Eine Gottesbeziehung wird nur in Notsituationen in Betracht gezogen. Diese Gruppe hat vor allem das Bedürfnis nach sozialen Kontakten in der Gemeinde.

In der Gruppe „Growing in Christ“ finden sich diejenigen wieder, die durch Glaubenserfahrungen in der Gemeinde damit beginnen, den Glauben auch außerhalb der Kirche und des Sonntagsgottesdienstes in ihren Alltag mit einzubeziehen. Sie sind auf andere angewiesen, die ihnen helfen, spirituelle Themen zu verstehen. Sie nehmen gerne an Kleingruppen teil und übernehmen schon Aufgaben in der Gemeinde. Sie lesen ab und an die Bibel oder andere christliche Lektüre.

Die Menschen in der Gruppe „Close to Christ“ zeigen schon ein höheres Level geistlicher Praxis. Der Dienst in und außerhalb der Gemeinde bildet sich als wichtiges Merkmal ihres Christseins heraus. Die Bibel wird zum Orientierungsleitfaden ihres Lebens. Das persönliche Gebet nimmt einen zentralen Platz in ihrem Leben ein. Einige wenige Lebensbereiche werden aber doch ausgenommen. Freundschaften mit anderen Christen nehmen an Bedeutung zu und sie übernehmen regelmäßige Dienste in der Gemeinde.

Menschen in der Gruppe der „Christ-centered“ suchen für all ihre Lebensbereiche Gottes Berufung und Bestimmung, um dieser kompromisslos zu folgen. Ihre Leidenschaft und Liebe zu Gott ist nachweislich größer als bei den anderen Gruppen. Gebet ist für sie der ständige Dialog mit Gott, nicht nur in fest geplanten Gebetszeiten. Sie bestärken und bevollmächtigen andere durch Mentoring oder Coaching in der Gemeinde. Für sie ist der Dienst ein Lebensstil.

Welche Erkenntnisse ergaben sich nun durch die Studie in Bezug auf diese Gruppen und die Thesen?

1. In der Gemeinde aktiv zu sein sagt noch nichts über geistliches Wachstum aus. Durch die Glaubensvertiefung erst wächst das Verständnis für den Dienst am Nächsten.
2. Geistliches Wachstum ist abhängig von der Intensität der Beziehung, die der Mensch zu Gott sucht.
3. Die Kirche ist lediglich am Anfang der Lebensphase eines Christen die primäre Quelle für sein geistliches Wachstum. Nach und nach übernimmt diese Rolle der eigenverantwortliche und selbstständig gelebte persönliche Glaube.
4. Die persönlichen geistlichen Übungen sind das Fundament, auf dem sich leidenschaftliche Spiritualität entwickelt.
5. Die engagiertesten, großzügigsten und missionarisch aktivsten Christen kommen aus der Gruppe der „Christ-centered“.
6. 25 Prozent der Befragten sagen, dass sie im Glauben nicht mehr wachsen oder dass sie mit ihrer Rolle die die Gemeinde in ihrem geistlichen Wachstumsprozess einnimmt, nicht zufrieden sind. (Dippel, Andreas, 2008)

In Bezug auf die Arbeitshypothesen bedeutet das Ergebnis, dass Gemeindeaktivitäten nicht automatisch einen geistlichen Wachstumsprozess initiieren, dass die stärkste Anziehungskraft für den Glauben und für Gemeinde von den „Christ-centered“ ausgeht und dass viele organisierte Bemühungen Menschen tiefer in den Glauben zu führen, zu kurz greifen.

Die Reveal Studie kommt an verschiedenen Punkten zu ähnlichen Ergebnissen wie Schwarz, nämlich, dass es nicht so sehr auf Kircheng Zugehörigkeit oder Aktivität ankommt, damit die eigene Spiritualität leidenschaftlicher gelebt werden kann. Vielmehr ist von Bedeutung, wie die persönliche Beziehung zu Gott gefunden und vertieft werden kann. An dieser Stelle geht der Ansatz der neun Stile von Schwarz aber deutlich über die Aussagen der Reveal Studie hinaus. In der Reveal Studie werden die vier Gruppen gewissermaßen als ein Wachstumskontinuum verstanden, das es zu durchlaufen gilt und an dessen Ende der ganz hingeebene Christ steht. Hier könnte der Ansatz von Schwarz einen weiterführenden Beitrag liefern, wie man Menschen auf den jeweiligen Stufen ihres geistlichen Wachstumsprozesses helfen kann. Schwarz spricht nicht wie die Reveal Studie von vier Gruppen. Er stellt den Werdegang in einer Analogie zur Lebensphase des Menschen wie folgt dar:

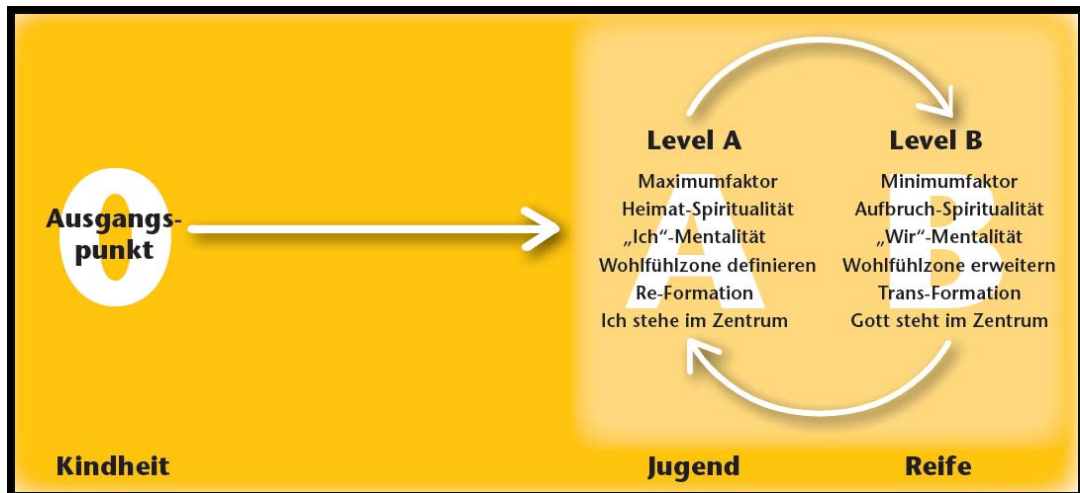


Abbildung 11: Wachstumsphasen
(Schwarz, Christian, 2009 S. 47)

Man kann vereinfacht sagen, dass die beiden ersten Gruppen der Reveal Studie, „Exploring Christianity“ und „Growing in Christ“, sich zwischen Ausgangspunkt 0 und Level A im Schaubild von Schwarz bewegen, die Gruppe „Close to Christ“ das Level A beschreibt und dass die „Christ-centered“ auf Level B angelangt sind. (Willow Creek Association, 2010)

Nach diesen Studienergebnissen darf sich das Bestreben der Kirchen, Gemeinden und ihren Werken nicht darin erschöpfen, Aktivitäten für ihre Mitglieder zu generieren. Vielmehr müssen sie den Rahmen schaffen, der den unterschiedlichen Menschen mit ihren unterschiedlichen Zugängen hilft, einen eigenverantwortlichen und selbständig gelebten Glauben zu erlernen und immer mehr zu vertiefen. Sie müssen kreative Angebote in allen neun Bereichen bereitstellen, um den, zweifelsohne vorhandenen, spirituellen Bedürfnissen der Menschen nachzukommen. In der Realität sieht sich dagegen die Gemeinde vor Ort häufig außer Stande, dieser komplexen Anforderung nachzukommen. Gerade hier liegt jedoch die Chance in der Krise, in der sich die Kirchen diese Tage befinden. Keine Gemeinde, kaum eine Seelsorgeeinheit schafft es für sich allein, diese nötige Vielfalt von Zugängen anzubieten. Aber in jeder Gemeinde finden sich einzigartige Charismen, Gaben und Fähigkeiten. Wenn es gelingt in einer neuen größeren Struktur diese Gaben zu vernetzen, den Stolz und die Eitelkeiten zu überwinden, die Andersartigkeit als Lernmöglichkeit zu schätzen, wird die Gruppe der engagiertesten, großzügigsten und missionarischsten Christen wachsen und durch ihre leidenschaftliche Spiritualität wieder Vertrauen bei den Menschen zurückgewinnen.

2.3.4 OQM Fragen zur Gestaltung dialogischer Veränderungsprozesse

- Mein Glaube kommt in meinem Alltag zum Tragen.
- Der Glaubensauftrag unserer Organisation motiviert mich auch in meinem täglichen Leben.
- Mein christlicher Glaube gibt mir im Alltag Kraft.

- Mein christlicher Glaube gibt mir im Alltag Sicherheit.
- Manchmal spüre ich bei uns, dass Gott ganz nahe ist.
- In meinem persönlichen Leben schöpfe ich Kraft aus dem Glauben an Jesus Christus.
- Aus dem Gebet schöpfe ich Kraft.
- Ich bin durch die Begegnung mit anderen Mitarbeitern unserer Organisation im Glauben gestärkt worden.
- Durch meinen Glauben an Jesus Christus habe ich erfahren, dass mein Leben einen Sinn hat.
- In meinem Team unterstützen wir uns gegenseitig im Glauben.

2.4 Zweckmäßige Strukturen

Wandel ist die einzige Konstante in der heutigen Zeit. Aber niemand wandelt oder verändert sich gerne. Veränderungen bringen Ungewissheiten für Menschen und Organisationen mit sich. Aber es ist eine bekannte Tatsache, dass es eigentlich keine Alternative zum Wandel gibt. Nur diejenigen Menschen und Unternehmen werden in Zukunft ihre Ziele erreichen, die bereit sind, sich ständig neu dem geforderten Wandel zu stellen. Damit Menschen diesen erforderlichen Wandel nicht als Bedrohung sondern als Chance verstehen, kommt es entscheidend auf den Faktor „Vertrauen“ an.⁴⁴ Vertrauen reduziert die Ängste und stärkt den Glauben und die Hoffnung der Mitarbeiter, dass die neue Struktur zweckmäßiger und somit ihnen dienlicher ist, als die bekannte alte Struktur.

Die Geschwindigkeit des Wandels scheint kaum eine Grenze zu kennen. Jeder ist davon betroffen. Alles ist immer mehr miteinander vernetzt. Wenn das gerade fertig gestellte Gebäude bezogen werden kann und die Schreibtische der Mitarbeiter eingeräumt sind, werden die Pläne für den Erweiterungsbau schon wieder vorgestellt. Der Veränderungsdruck ist die Regel für die Menschen in den unterschiedlichsten Organisationen. Selbst die Kirchen konnten sich nicht mehr länger vor diesen Notwendigkeiten ausnehmen. Rückläufige Mitgliederzahlen, immer leerer werdende Kirchen, weniger Priester und pastorale Mitarbeiter zwingen die Verantwortlichen zu einer Strukturanpassung. Die Seelsorgeräume werden immer größer, ebenso wie Verantwortungsbereiche für immer weniger aktive Mitarbeiter.

Sich diesem Wandel zu stellen und sich immer wieder selbst erneuern zu können, das wird die guten und erfolgreichen Organisationen von den mittelmäßigen und gescheiterten unterscheiden. Den Wandel gut zu managen und die neue Struktur zweckmäßig zu gestalten, wird immer mehr zum entscheidenden, strategischen Erfolgsfaktor für Organisationen, gleich welcher Branche.

⁴⁴ Siehe hierzu die Verbindung zum Qualitätsmerkmal „Vertrauensvolle Beziehungen“.

In diesem Kapitel geht es darum:

- Zweckmäßige Strukturen zu verstehen
- Zweckmäßige Strukturen dialogisch zu entwickeln

2.4.1 Zweckmäßige Strukturen verstehen

Ein sich abzeichnender Wandel in der Unternehmensstruktur kann unterschiedlich tiefgreifend sein und einen unterschiedlichen Kreis von Mitarbeitern mehr oder weniger in seine Auswirkungen mit einbeziehen. Es kann das ganze Unternehmen betreffen, ein Team oder eine Gruppe oder sogar nur einzelne Mitarbeiter.

In jeder Organisation gibt es Strukturen. Jedoch nicht alle Strukturen sind funktional. Zweckmäßige Strukturen sind vielleicht das am wenigsten verstandene der acht Qualitätsmerkmale. Häufig haben sich Organisationen mit einer Vielzahl von Ordnungen und komplexen Formen auseinander zu setzen, die zu dem Zeitpunkt, als sie entstanden, sehr zweckmäßig gewesen sein mögen, diese Zweckmäßigkeit aber im Laufe der Zeit zunehmend verloren haben. In sehr jungen Abteilungen oder Organisationen hingegen haben sich einfach noch sehr wenige Strukturen herausgebildet. D.h. es gibt eine Vielzahl an unterschiedlichen Aspekten im Bereich zweckmäßiger Strukturen, aber Zweckmäßigkeit für die eigenen Strukturen muss selbst entwickelt werden, es gibt sie leider noch nicht von der Stange. (Schwarz, Christian, 1997 S. 74)

Die biologische Forschung hat ergeben, dass der Unterschied zwischen lebenden Organismen und toter Materie keineswegs eine Frage der andersartigen Substanzen ist, es ist allein die spezielle Struktur, mit der die Einzelteilchen aufeinander bezogen sind. Belebtes und Unbelebtes, Organisches und Anorganisches besteht aus exakt den gleichen materiellen Substanzen – allein die Struktur ist es, die den Unterschied macht. (Schwarz, Christian, 2003 S. 28 ff.)

Der Apostel Paulus verwendet in seinen Briefen das Bild des Körpers oder Leibes, um damit die Gemeinde zu beschreiben (vgl. Röm 12,4-5; 1 Kor 10,17; 1 Kor 12-22). Für Organisationen gilt dieses Bild ebenso. Organisationen haben viele Strukturen oder Systeme, die jeweils ihre eigene besondere Funktion haben. Diese Strukturen sind die Programme und Arbeitsbereiche, die Systeme und Infrastruktur, die diese zu einem Organismus verbinden, die geschriebenen und ungeschriebenen Formen, Regeln und Institutionen, die die Unternehmenskultur definieren, sowie alle Systeme, die der Kommunikation und Entscheidungsfindung dienen.

Eine Organisation muss ihr Sinnziel erkennen, d.h. sie sollte wissen, wo die Reise hinget und welche Ziele sie erreichen will. Andernfalls gibt es keine Basis für die Bewertung ihrer Zweckmäßigkeit. Wenn eine Organisation erst einmal weiß, wohin es geht, sind Strukturen die Transportmittel auf diesem Weg.

„Eine Vision entwickeln heißt, einen gewünschten Zustand gedanklich vorwegnehmen. Die Vision sollte so formuliert werden, als wäre man schon am Ziel. Was wir uns vorstellen, hat die Tendenz, sich zu verwirklichen.“ (Kobi, Jean-Marcel, 1996 S. 42)

Viele Organisationen und Unternehmen, betrachten Strukturen als etwas Unbewegliches und Unveränderliches. Sie wehren sich dagegen, Strukturen zweckmäßiger zu machen, da dies Veränderung bedeuten würde. In diesen Organisationen weigern sich Führungskräfte oft, Verantwortung für die bestehenden Strukturen zu übernehmen, da sie zur „Tradition“ des Unternehmens gehören oder von anderen geschaffen wurden. Alle Organisationen haben Traditionen, doch diese Traditionen müssen im Licht der Vision der Organisation ausgewertet werden. Die Testfrage ist daher: Können die Formen, Ordnungen, Institutionen und Hierarchieebenen der jeweiligen Organisation dem Kriterium standhalten, hier und jetzt nachweislich für das Wachstum der Organisation nützlich zu sein?

Welche sind die wesentlichen Merkmale einer zweckmäßigen Struktur im Sinne eines organischen Qualitätsmanagements?

An erster Stelle steht eine klare Vision und eine klare Missionsaussage, die die Organisation und die Führung haben müssen. Darüber soll später noch ausführlicher gesprochen werden. Zur Zweckmäßigkeit gehört auch eine transparente Bewertung der Effektivität. Es herrscht häufig eine große Zurückhaltung, Strukturen auszuwerten, weil man danach genötigt sein könnte, Dinge zu verändern, die man zu schätzen gelernt hat. Es ist erstaunlich, wie schnell sich Traditionen in Abteilungen, Teams und ganze Teilbereiche von Organisationen einschleichen. Tradition kann eine sehr positive oder sehr negative Kraft für das Wachstum einer Organisation darstellen. Deshalb ist die regelmäßige Auswertung wichtig. Ein wesentliches Merkmal ist die Ausbildung neuer Führungskräfte. Ein häufig auftretender Irrtum ist das Vorurteil, dass die Führung ihre Arbeit allein tun sollte und dass auch nur sie es wirklich gut kann.

Folgende Fragen stehen im Fokus:

- Steht die Organisation mit allen ihren Bereichen und Teilbereichen im Einklang mit ihren Werten, ihrer Vision und ihrer Missionsaussage?
- Werden die beabsichtigten Ergebnisse auf dieser Grundlage erreicht?
- Steht die Arbeit in der Organisation im Einklang mit den organischen Prinzipien?
- Werden neue Führungskräfte ausgebildet?
- Sind die Mitarbeiter ihren Gaben und Kompetenzen entsprechend in der Organisation eingesetzt?

Reproduzierbare Systeme dienen der Vorbereitung auf die Zukunft, indem sie Zweckmäßige Strukturen multiplizieren. Im menschlichen Körper laufen die meisten Funktionen automatisch ab; das Fortpflanzungssystem aber muss sehr bewusst gesteuert werden, es erfordert Vorbedacht, Absicht und Aktion. Zweckmäßige Systeme können reproduzierbar sein, doch sie sind es nicht automatisch. Strukturen oder Systeme, die seit Jahren und scheinbar von selbst laufen, sind häufig nicht funktional. Erfolgreiche Systeme erfordern Aufmerksamkeit und sollten reproduzierbar sein. Solche Systeme machen

es möglich, wichtige Dinge zu wiederholen, ohne jedes Mal das Rad neu erfinden zu müssen. Das heißt nicht, dass sie von regelmäßiger Auswertung ausgenommen sind. Arbeitsbereiche sollten so konzipiert sein, dass sie sich entsprechend der Vision, des Bedarfs und der zunehmenden Kapazitäten ausweiten können.

Um reproduzierbar zu sein, muss jeder Bereich in einer Organisation eine verständliche Philosophie in Bezug auf Multiplikation sowie klare Strukturen und Arbeitsabläufe haben. Er sollte so aufgebaut sein, dass er die nächste Leitungsgeneration aus sich selbst heraus aufbaut und Generationenprobleme überbrücken kann. Es sollte messbare Indikatoren für Erfolge geben, ebenso eine fest umrissene Identität des gesamten Dienstes und der Menschen, die sich daran beteiligen.

2.4.2 Zweckmäßige Strukturen dialogisch entwickeln

Kommunikation, Information und Dialog gehören nachweislich zu den größten Schwachstellen in den Unternehmen. Gerade in den Zeiten permanenten Wandels, ist die Dialogfähigkeit aber der herausragende Erfolgsfaktor. Die Bedeutung gelungener Kommunikation ist selbst in den fortschrittlichsten Organisationen nicht bewusst. Viele Führungskräfte wissen zwar intellektuell, dass es eine Beziehungs- und Sachebene bei jeder Kommunikation gibt und dass der überwiegende Teil der Information über die informellen Netze läuft. Der Zeitaufwand, der nötig wird, um die existentiellen Fragen der Mitarbeiter zu beantworten, ihre Gefühle und Motivationen zu verstehen, lässt viele Führungskräfte vor solchen Gesprächen zurückschrecken. Dabei, so zeigen viele gelungene Prozesse des „Change Managements“, wird der Zeitaufwand für ein solches Gespräch in der Entwicklungsphase durch den Zeitgewinn in der Umsetzungsphase mehr als wettgemacht.

Führungskräfte müssen sich mit fünf entscheidenden Punkten auseinandersetzen, wenn sie ihre alten Strukturen auswerten, die neuen zweckmäßigen Strukturen entwickeln, um den nötigen Wandel optimal zu gestalten. Auch wenn bereits mehr als einmal die Bedeutung der Vision betont wurde, ist die Vision nicht das erste, was im Zusammenhang mit zweckmäßigen Strukturen wichtig ist. Die beste Vision, die zunächst für große Begeisterung sorgen kann, wird scheitern, wenn sie nicht auf soliden Grundwerten aufgebaut ist. Jim Collins geht sogar so weit, dass er behauptet, es sei wichtiger, wer mit welchen Werten und Überzeugungen im Bus sitze, als wohin der Bus fahre.

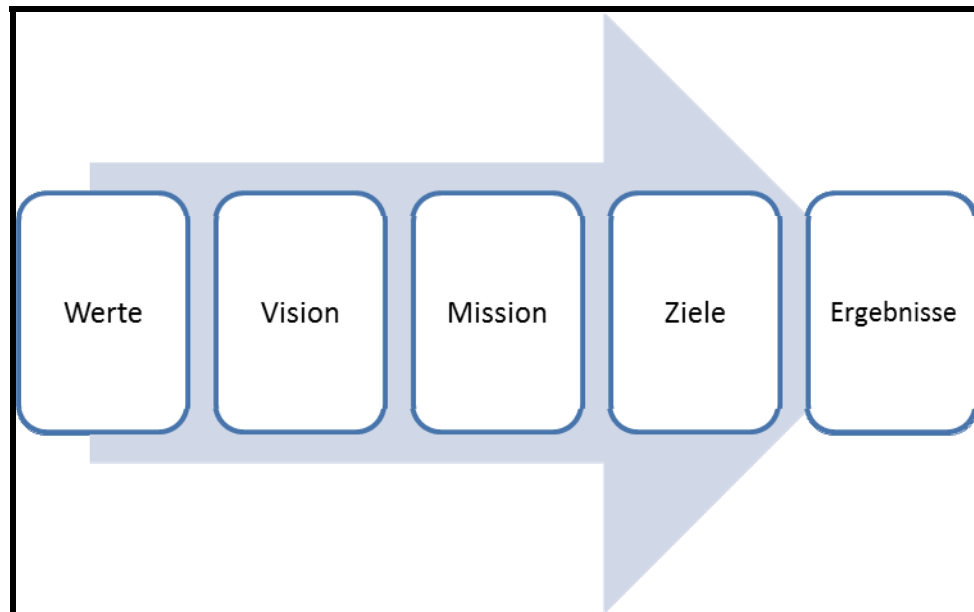


Abbildung 12: Die fünf Bausteine zweckmäßiger Strukturen

2.4.2.1 Werte

Viele Umstrukturierungen setzen sich nur im Organigramm aber nicht in den Herzen der Mitarbeiter um. Gut gemeinte Absichten scheitern, weil die Werte nicht früh genug diskutiert wurden. Werte definieren letztlich, was eine Organisation ausmacht. Werte sind die tief empfundenen Überzeugungen, Prioritäten und Grundannahmen, die die Arbeitsbereiche der Organisation und das Verhalten der Mitarbeiter beeinflussen. Sie beschreiben die einzigartige Weise, in der Menschen in einer Organisation zusammenarbeiten und miteinander umgehen - sie bilden quasi das Rückgrat der Unternehmenskultur. Sie sind nicht notwendigerweise schriftlich fixiert, oft sind sie nicht einmal ausdrücklich als Werte deklariert.

Werte bilden normalerweise eine emotionale Ebene. Man kann Werte nicht auf einer rein kognitiven Ebene diskutieren, da sie immer durch emotionale Filter beurteilt werden. Um Werte greifbar zu machen, können etwa folgende Fragen gestellt werden: „Was ärgert Mitarbeiter in Bezug auf die Organisation am meisten, was erregt, motiviert, begeistert oder demotiviert? Die Antworten, die Mitarbeiter diesbezüglich äußern, lenken den Blick auf die Werte der Organisation. Werte sind etwas, was Mitarbeitern teuer ist und ihnen Halt gibt.

Menschen und Organisationen verhalten sich in der Regel im Einklang mit ihren Grundwerten. Es geht darum, was in den Herzen ist, nicht was auf dem Organigramm steht. Grundwerte werden durch Verhalten bestätigt. Ein erklärter Wert, der nicht durch tatsächliches Verhalten gestützt wird, ist ein Ziel oder ein Vorsatz, aber kein Wert! Eine sorgfältige Überprüfung, wofür eine Organisation Zeit und Geld investiert und wie sie ihre Entscheidungen trifft, ist ein ziemlich genauer Maßstab für ihre Werte.

Bevor eine Organisation ihre Werte managt, also ein Wertemanagement systematisch betreibt, muss sie ihre eigenen Werte festlegen und kodifizieren. Erst daraus entsteht

die Identität, aus der heraus die getroffenen Entscheidungen strukturiert und begründet werden können. Solche Grundwertkataloge sind längst Standard. Leitbildprozesse haben bis heute Konjunktur. Sie sind so etwas wie die Visitenkarten eines Unternehmens. In nicht wenigen Fällen bleiben diese „Visitenkarten“ auf das Image beschränkt und führen zu selten zur Charakterbildung der Beteiligten.

In jeder Organisation gibt es Konflikte. Die meisten Konflikte sind das Ergebnis unterschiedlicher Grundwerte. In Verbindung mit persönlichen Unterschieden eskalieren solche Konflikte leicht zu persönlichen Differenzen, die sich wie ein Buschfeuer ausbreiten und schließlich die ganze Organisation in den Konflikt verwickeln können. Aus diesem Grund ist es so wichtig, Werte festzusetzen, bevor man sich daran macht, Abteilungen und Dienste neu zu konzipieren. Grundwerte, die die Entwicklung eines Dienstes bestimmen, werden entweder vom Führungsteam festgelegt oder von der lautesten Stimme im Raum eingefordert.

Jörg Knobloch, geschäftsführender Gesellschafter erfolgreicher Unternehmen und „Ludwig Erhard Preisträger“ schlägt vor, die richtigen Werte in die richtige Reihenfolge zu bringen: „Nach den teilweise arroganten New-Economy-Eskapaden ist es Zeit, wieder zu einigen Tugenden der „Old Economie“ zurückzukehren.“ (Knobloch, Jörg/Opprecht, Jörg, 2003 S. 258) Er skizziert fünf Niveaus von Values:

1. No Values

Es gibt viele Unternehmen und Organisationen, die ohne Zielvorgabe und ohne Werte – Values ihr Dasein fristen.

2. Shareholder Values

Hier ist der höchste Wert, derjenige, den die Shareholder – Aktionäre – vorgeben: Möglichst viel Geld verdienen, alles andere ist zweitrangig.

3. Stakeholder Value – Corporate Citizenship

Dieser Begriff meint „unternehmerisches, bürgerschaftliches Engagement“. In den Sprüchen Salomos heißt es, dass schnell errungener Gewinn rasch wieder zerfällt. Langsam, systematisch arbeitendes Vermögen hat jedoch Bestand (Spr 11,18; Spr 21,5). Beim Stakeholder Value geht es darum, einen gesellschaftlichen Beitrag zu leisten. Es sollen gute und sichere Arbeitsplätze geschaffen werden, der Wert der Unternehmung soll nicht nur für den Anteilseigner (Shareholder) sondern auch für Lieferanten, Kunden und Mitarbeiter gesteigert werden. Diese Organisationen zeichnen sich durch gesellschaftliche Verantwortung und hohes Umweltbewusstsein aus. Ein Beispiel bietet die Firma Siemens, die Personalchefs eine Woche freistellt, um in der Altenpflege zu arbeiten.

4. Shared Values

Die „geteilten Werte“ sind festgelegte Werte wie Ehrlichkeit, Fairness und Rücksichtnahme, die in solchen Unternehmen kompromisslos gelebt werden. Die Werte stehen hier nicht nur auf dem Papier, sie sind den Mitarbeitern in Fleisch und Blut übergegangen.

5. Eternal Values

Christliche Unternehmen und Organisationen gehen noch einen Schritt weiter: Sie sagen: Natürlich wollen wir ein profitables Unternehmen sein (Shareholder Values), natürlich wollen wir gute Bürger sein und unserer gesellschaftlichen Verantwortung nachkommen (Stakeholder Value) und natürlich wollen wir verbindliche Werte leben (Shared Values), aber unser Fokus liegt darauf, das Evangelium zu verkünden, und damit schaffen wir „Ewigkeitswerte“ (Eternal Values).⁴⁵

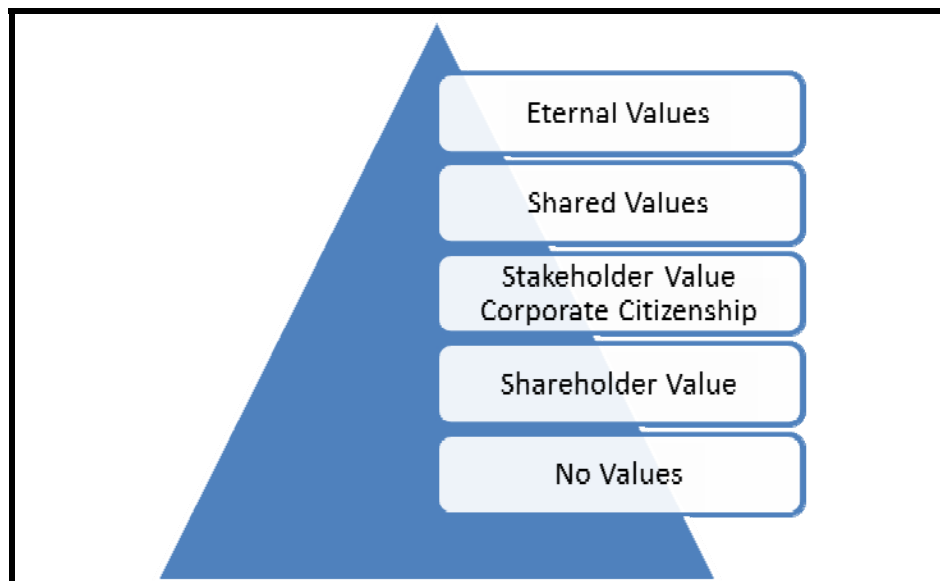


Abbildung 13: Die richtigen Werte in der richtigen Reihenfolge
(Knoblauch, Jörg/Opprecht, Jürg, 2003 S. 259)

2.4.2.2 Vision

Wohin geht die Organisation, wohin fährt der „Bus“? Diese Frage wird nach der Klärung der Werte durch die Vision beantwortet. Vision ist ein Bild von der Zukunft, das Begeisterung bei den Beteiligten auslösen kann und soll.

Die Vision ist ein Traum mit Verfallsdatum und beschreibt die zukünftige Situation einer Organisation in drei, fünf oder zehn Jahren (Priebe, Mathias). Eine Visionsaussage sollte in einen kurzen Hauptsatz passen und einen Zeitraum von drei bis fünf Jahren überblicken. Die Beschreibung steht im Präsens und bringt zum Ausdruck, dass die Zukunft heute beginnt.

Eine effektive Vision hat folgende Merkmale:

- Sie vermittelt ein leicht vorstellbares Bild der Zukunft.
- Sie ist erwünscht, d.h. sie vereinbart die langfristigen Vorstellungen der Mitarbeiter, Kunden und anderer Stakeholder.

⁴⁵ Knoblauch, Jörg/Opprecht, Jürg: Jesus auf der Chefetage. Hänssler-Verlag Holzgerlingen 2003. S. 258 ff.

- Sie ist durchführbar und ist keine Illusion oder Utopie.
- Sie ist klar fokussiert, d.h., sie ist so konkret formuliert, um als Leitfaden für Entscheidungen zu dienen. (Dowling, Michael, 2004)

2.4.2.3 Mission

Bei der Mission oder dem „Mission-Statement“ geht es um die Frage: Wofür gibt es eigentlich die Organisation, die Dienstleistung oder das Geschäft? Der Zweck und die Werte stehen im Mittelpunkt und verweisen gleichzeitig auf die Ziele der Organisation. Die Mission schafft bei Mitarbeitern ein Wir-Gefühl und hilft dabei, die Krisenzeiten schneller zu überwinden. Ein „Mission Statement“ ist knapp und verständlich formuliert und verzichtet auf Phrasen, wie „zufriedene Kunden sind unser Maßstab“,. Die Beschreibung der Mission ist eine kurze, prägnante und optimistische Erklärung der Gründe für die Existenz einer Organisation. Das Mission-Statement zur Gründung der Financial Times im Jahr 1999 bringt diese Anforderungen so auf den Punkt: "Die Leser, die wir erreichen wollen, sind Männer und Frauen, die Entscheidungen treffen; solche, die bereits in verantwortungsvollen Positionen sind und solche, die noch am Anfang ihrer Karriere stehen. Sie suchen nach Orientierung, um sich im ständigen Wandel behaupten und von den Veränderungen profitieren zu können. Unser Stil muss direkt sein und unkompliziert, das Layout und die Grafiken klar und eindeutig, die Struktur der Zeitung einfach und einprägsam.“ (Gowers, Andrew, 2009) In noch kürzerer Form präsentieren folgende Unternehmen ihren Existenzgrund:

- 3M: Die innovative Lösung von ungelösten Problemen.
- Cargill: Die Verbesserung des weltweiten Lebensstandards.
- Fannie Mae: Die Stärkung des sozialen Gefüges mittels einer Demokratisierung des Hauseigentums.
- Hewlett-Packard: Einen technischen Beitrag zum Fortschritt und zum Wohl der Menschheit.
- Wal-Mart: Gewöhnlichen Menschen die Möglichkeit bieten, dieselben Dinge zu erwerben wie reiche Menschen. (Dowling, Michael, 2004)

2.4.2.4 Ziele

Von dem römischen Philosophen Lucius Annaeus Seneca (4 v. Chr. - 65 n. Chr.) wird ein Wort überliefert, das die Bedeutung der Kenntnis des Zieles kurz und knapp zum Ausdruck bringt:

„Für ein Schiff, das seinen Hafen nicht kennt, weht kein Wind günstig.“ (Universität Hanover, 2002 S. 7) Es braucht zuerst eine genaue Zielplanung, um die Kräfte des Unterbewusstseins auf das Tun auszurichten. Strategische Ziele, die die Vision in Aktion bringen, erfüllen die sogenannten „s.m.a.r.t.“ Kriterien:

- S-peziatisch bedeutet, sie sind unmissverständlich und benennen klar worum es geht. Unterschiedliche Zielvorstellungen werden im Dialog diskutiert und im Konsens gelöst, bevor es dann zur Maßnahmenplanung kommt.
- M-essbar bedeutet, dass es klare nachvollziehbare Kriterien der Messung geben muss, anhand derer ablesbar ist, ob ein Ziel erreicht wurde oder nicht.
- A-ttraktiv bedeutet, die Ziele so zu formulieren, dass sie bei den Beteiligten einen „Weckruf“ auslösen und Motivation für die Maßnahmen freisetzen.
- R-ealistisch bedeutet, dass Ziele anspruchsvoll sein müssen, um alle Beteiligten zur Höchstleistung anzuspornen, gleichzeitig sollen sie auch erreichbar sein, ansonsten demotivieren sie.
- T-erminiert bedeutet, dass bei der Zieleformulierung der Zeitpunkt der Zielerreichung festzulegen ist. (Dowling, Michael, 2004)

Ziele sind ein wesentliches Element einer bestärkenden und aktiven Leitung um das langfristige Fortbestehen des Unternehmens sicherzustellen. Ziele dienen auch dazu, die Leistungen des Unternehmens und der dort tätigen Mitarbeiter zu beurteilen und zu verbessern. Werden Abweichungen der Ist- Leistungen von den Soll-Leistungen entdeckt, so können die Verantwortlichen die Ursachen erforschen und Maßnahmen zur Verbesserung einleiten.

Fußballtrainer Louis van Gaal antwortet auf die Frage, ob er sich denn in seinem Notizblock die einstudierten Spielzüge, die ein Spieler vermasselt, notiert: „Ja, denn Fußball ist ein Wahlsport – sie haben als Spieler die Wahl zwischen verschiedenen Entscheidungen. Ich vergleiche die Entscheidungen, die ein Spieler auf dem Platz trifft, mit meinen Vorgaben. Wenn da zu viel Differenz dazwischen liegt, sprechen wir darüber.“ (Lehmkuhl, Frank, 2010 S. 131)

Sind Ziele nach den o.g. Kriterien mit dem Mitarbeiter im Dialog vereinbart (Zielvereinbarung), dann wirken sie sich motivierend und dementsprechend erfolgreich aus.

2.4.2.5 Ergebnisse

Ergebnisse und Erfolge werden in Organisationen nur dann erzielt werden können, wenn alle am gleichen Strang ziehen. Damit alle Mitarbeiter auch exakt wissen, um welche Ziele es sich handelt und was genau von ihnen erwartet wird, um dieses Ziel zu erreichen, braucht es individuelle Zielvereinbarungen. Ergebnisse und Erfolge werden nicht von oben nach unten verordnet und beschlossen, sondern im Dialog mit den Mitarbeitern vereinbart. Somit entsteht ein Netzwerk von Unternehmern, das alle Ebenen und Etagen überspannt und im Alltäglichen gelebt wird. Damit die wünschenswerten Visionen und Ziele erreicht werden können, reicht es in dieser Zeit des rasanten Wandels nicht mehr aus, einmal jährlich Bilanz zu ziehen. In vielen Fällen ist es dann schon zu spät, um die notwendigen rettenden Maßnahmen einzuleiten. Im Fußball erhalten die Spieler jede Woche durch die Tabelle einen Überblick, wie sich ihre Jahreszielsetzung entwickelt. Kaum ein Unternehmen kann es sich noch leisten, auf das „Gefühl in der Magengegend“ zu setzen, wenn es um die Beurteilung der Zielerreichung geht. Damit

aus Zielen Ergebnisse werden, braucht es ein, der Organisationskomplexität angemessenes, Instrumentarium das in kurzen Abständen Fakten und Warnsignale liefert. Kurz gesagt geht es um die Frage: „Wie läuft das Geschäft“?

2.4.3 OQM Fragen zur Gestaltung dialogischer Veränderungsprozesse

- Unsere Organisationsstrukturen sind klar.
- Ich kenne den Leitsatz (das Leitbild / "Mission Statement") unserer Organisation.
- Für meine Arbeit stehen mir geeignete Hilfsmittel zur Verfügung.
- In unserer Organisation passen wir unsere Ziele an, wenn sich die Situation verändert.
- Wenn wir uns Ziele setzen, spielt dabei unser Leitsatz (Leitbild / "Mission Statement") eine Rolle.
- In meinem Team bemühen wir uns, unseren Leitsatz (unser Leitbild / "Mission Statement") in die Tat umzusetzen.
- In meinem Team sind die Aufgaben so abgestimmt, dass die Arbeit reibungslos läuft.
- Mein Team reagiert flexibel auf Veränderungen.
- Unsere neuen Mitarbeiter werden damit vertraut gemacht, was der besondere Auftrag unserer Organisation - im Unterschied zu anderen Organisationen - ist.
- Unsere Organisationsstruktur erleichtert die Kommunikation mit Vorgesetzten, Mitarbeitern und Kollegen.

2.5 Verinnerlichte Werte und Kultur

Auf dem evangelischen Kirchentag 2005 in Hannover haben führende Politiker eine verstärkte Wertediskussion in Deutschland gefordert. Bundespräsident Horst Köhler sagte: „Es muss klar sein, für was unsere Gesellschaft steht“. Franz Müntefering betonte während dieser Veranstaltung und vor der Jahre später einsetzenden weltweiten Finanz- und Wirtschaftskrise, dass es sozialpolitische Standards auf europäischer Ebene geben muss, um einer ungezügelteren freien Wirtschaft Regeln zu geben. Die damalige Landesbischofin Käßmann forderte die Unternehmen auf, ihre soziale Verantwortung wahrzunehmen und nicht nur nach Gewinn zu streben. (Welt de., 2005)

Beim 2. Ökumenischen Kirchentag 2010 in München bestätigt Bundeskanzlerin Merkel das Christentum als Fundament der Gesellschaft. „Unsere Werteorientierung in Deutschland fußt eindeutig auf dem Christentum... Politik kann Werte nicht verordnen.“

Werte, so Merkel weiter, würden in der Familie und der Erziehung vermittelt und die Bibel sei dafür eine gute Quelle, das Wertefundament immer wieder neu zu gewinnen und sich zu vergewissern. (Ökumenischer Kirchentag, 2010)

Werte haben also Hochkonjunktur und Kanzlerin Merkel verweist die Werte- und Kulturentwicklung auf christliche Wurzeln, jedenfalls für die Unternehmen des christlichen Abendlandes, aber auch darüber hinaus, wie noch gezeigt werden soll.

Wie aber kann es gelingen in Unternehmen eine Wertekultur zu entwickeln, die sich nach solchen Maßstäben richtet und damit langfristig erfolgreich ist? In diesem Kapitel geht es im Hinblick auf das Qualitätsmerkmal „Werte und Kultur“ um folgende Themen:

- Zukunftssicherung durch ganzheitliche Werte- und Kulturentwicklung
- Mit Werten in Führung gehen
- Werte und Kultur verinnerlichen
- Der Mehrwert christlicher Werte für die Unternehmenskultur
- Die Bedeutung von Führung und Leitung für die Werte- und Kulturentwicklung

2.5.1 Zukunftssicherung durch ganzheitliche Werte- und Kulturentwicklung

Marktwirtschaft kennt keine gleichförmigen Verläufe. Auf den Aufschwung folgt der Abschwung, auf Konjunktur folgt Rezession. Wirtschaftsschwankungen mit einer Dauer von drei bis elf Jahren sind erfahrungsgemäß bekannt. Forschungen zeigen hingegen auch langfristige Verläufe mit Perioden von 40 bis 60 Jahren. Solche Verläufe werden Kondratieffzyklen genannt. Der russische Wissenschaftler Nikolai D. Kondratieff (1892-1938) konnte aufzeigen, dass die wirtschaftliche Entwicklung in den Industrienationen seit dem 18. Jahrhundert durch drei große Auf- und Abschwungswellen gekennzeichnet war.

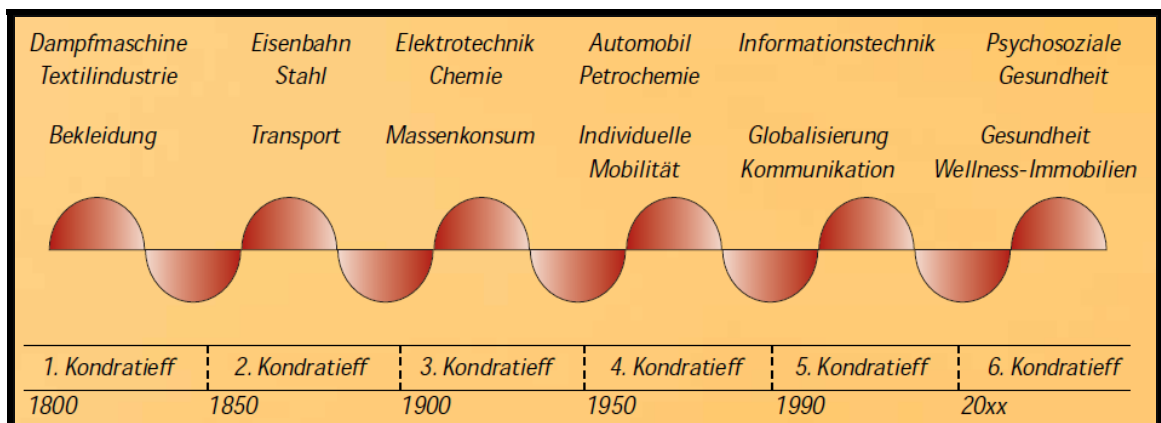


Abbildung 14: Die langen Wellen der Konjunktur und ihre Basisinnovationen
(Nefiodow, Leo, 2009)

Der erste Zyklus wurde durch die Erfindung der Dampfmaschine und ihrer vielfältigen Anwendungen, insbesondere in der Textilindustrie, ausgelöst. Der zweite Zyklus war die Zeit des Stahls und der dritte kam durch die chemische und elektrotechnische Industrie. Die Innovation des vierten Zyklus waren die Petrochemie und die individuelle Auto Mobilität. Der derzeitige fünfte Kondratieffzyklus erhält seine Antriebsenergie aus der Informationstechnik. Was lässt sich heute schon über einen nächsten Zyklus, den sechsen Kondratieffzyklus sagen?

Volkswirtschaftliche Produktivität bestimmt die Lebensqualität einer Gesellschaft. Mittlerweile haben aber innere und äußere Störungen den Wachstumsprozess und somit die

Lebensqualität erheblich vermindert, was durch die wirtschaftliche und finanzielle Not vieler EU Mitgliedsstaaten aktuell für viele Bürger spürbar ist.

Im Jahr 2001, so Nefiodow, betrog jeder vierte Deutsche seine Versicherung, im Einzelhandel kam es zu acht Millionen Diebstählen. Jeder vierte Millionenbrand in Deutschland wurde gelegt, oder ist auf Sabotage zurückzuführen. Mobbing breitet sich immer weiter aus und kostet die Wirtschaft jährlich über 15 Milliarden Euro. Angst verursacht Kosten in Höhe von 50 Milliarden Euro. Mehr als 300.000 Unmündige werden jährlich zur Sexualität gezwungen mit unabsehbaren Folgen für ihr weiteres Leben. Weit mehr als jede dritte Ehe wird geschieden, viele Familien sind in existenziellen Krisen. Vierzig Prozent der Deutschen gaben 2001 an, dass sie innerlich gekündigt hätten und nur noch Dienst nach Vorschrift machen. Mehr als 60 Prozent der Führungskräfte leiden an Neurosen und mehr als ein Drittel an psychosomatischen Krankheiten.

Kriminalität, Krankheiten innere Kündigungen und andere Phänomene gab es zu jeder Zeit, aber der Umfang, den sie mittlerweile erreicht haben, ist originär. 1931 herrschte in Großbritannien die Weltwirtschaftskrise. Die Arbeitslosenquote betrug zwanzig Prozent und die Statistik notierte 208 Gewaltdelikte. Vierundsechzig Jahre später, im Jahr 1995, beträgt die Arbeitslosigkeit nur noch sieben Prozent, die Statistik weist in diesem Jahr 72.000 Gewaltdelikte aus. Trotz wesentlich verbesserten wirtschaftlichen Bedingungen herrscht eine Zunahme der Gewalt um den Faktor 360. Was hat sich verändert, wohl nicht die biologischen Anlagen der Engländer, wohl aber ihre inneren Wertvorstellungen.

Wenn man den Versuch unternähme, die Kosten aller destruktiven Phänomene zu addieren, dann käme man in etwa auf einen Betrag von 10.000 Milliarden US-Dollar pro Jahr. Das Weltsozialprodukt betrug im Jahr 2000 etwa 28.000 Milliarden US-Dollar. Diese „Unordnung in der Welt“ ist kein Schönheitsfehler mehr, sondern stellt inzwischen die größte Wachstums- und Innovationsbarriere entwickelter Gesellschaften dar. (Nefiodow, Leo, 2001 S. 43)

Die wichtigsten Quellen für Wirtschaftswachstum waren nicht Maschinen, Technologien oder Dienstleistungen, auch nicht das Kapital. Der wichtigste Faktor sind Produktivitätsfortschritte. Dieser dritte wesentliche Faktor, neben Arbeit und Kapital, wird künftig immer stärker durch eine neue und erweiterte Kompetenz bestimmt. Der erste Kondratieffzyklus wurde nicht von der Dampfmaschine selbst, sondern von der neuen Kompetenz in Bau und Anwendung von Dampfmaschinen bestimmt. Auch in allen anderen Zyklen zeigt sich, dass Wirtschaftswachstum zuerst durch die verbesserte Kompetenz im Umgang mit allen Produktivitätsfaktoren erreicht wird.

Mit dem nächsten, dem sechsten Kondratieffzyklus kommt es, so Nefiodow, zu einer grundlegenden Veränderung in den produktivitätsbestimmenden Kompetenzen und Wettbewerbsfaktoren. Technologien sind wie das Kapital auch weltweit vernetzt und verfügbar. Selbst Forschung und Entwicklung bringen nicht mehr den entscheidenden Standortvorteil, da sie sich durch die Globalisierung weltweit immer mehr angleichen. Was hingegen die Unternehmen in Zukunft mehr als alles genannte unterscheiden wird, ist die Qualität der „weichen Faktoren“, wie Zusammenarbeit, Einsatzbereitschaft, Angst-

freiheit, Verantwortungsbewusstsein etc. Es handelt sich hier nicht um kognitive sondern um psychosoziale Qualitäten. Mehr und mehr Unternehmen beginnen damit, diese Qualitätsfaktoren in ihre strategische Kennzahlenanalyse mit einfließen zu lassen.⁴⁶

Selbst wenn viele Unternehmen in ihren Leitbildbroschüren diesen Ansatz anklingen lassen, so neigen doch viele von ihnen immer noch dazu, Produktivität mit der Brille der Industriegesellschaft zu betrachten und damit auf die harten Faktoren, wie, Maschinen, Technologie, Bezahlung, Beförderung, Organisation, Entlassungen, zu setzen.

Schon in der Informationsgesellschaft und noch mehr im angenommenen sechsten Kondratieffzyklus wird es bei der Beurteilung von Produktivität der menschlichen Arbeit auf drei feste Größen ankommen:⁴⁷

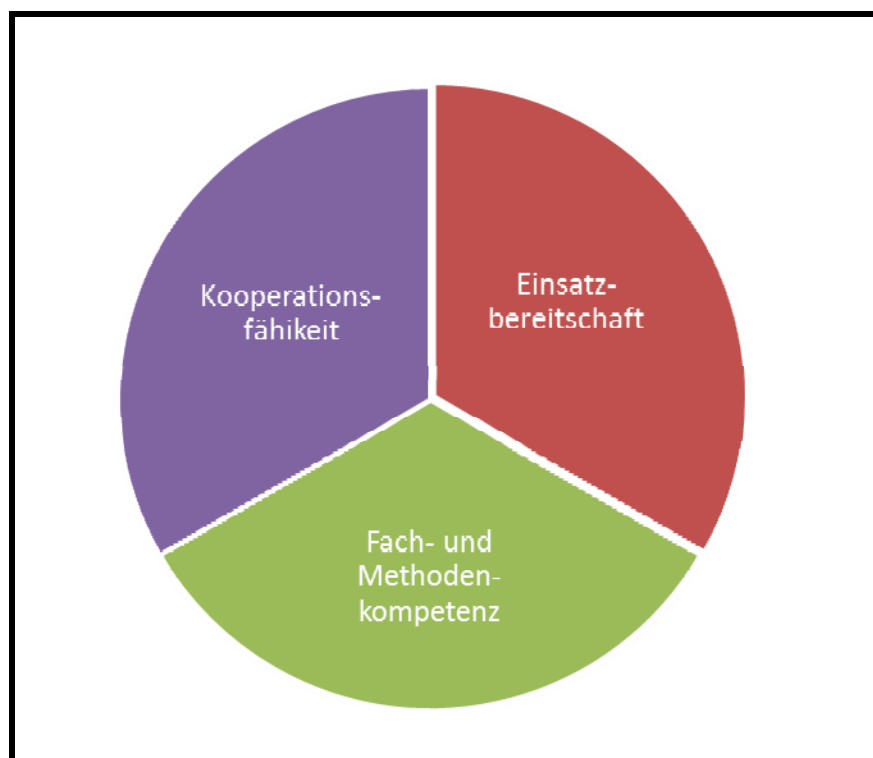


Abbildung 15: Drei Größen bei der Betrachtung menschlicher Arbeitsproduktivität

Wenn also menschliche Arbeitsproduktivität gesteigert werden soll, dann müssen diese drei Faktoren ineinander greifen und gleichzeitig optimiert werden. Bei der Fachkompetenz handelt es sich um eine kognitive Fähigkeit. Sie ist eine Leistung des Verstandes, bei der es im Wesentlichen auf logisches Denken ankommt. Fachkompetenz und Methodenkompetenz werden erworben und erlernt. Man kann sie in der Regel auf dem Arbeitsmarkt einkaufen. Bei der Kooperationsfähigkeit und der Einsatzbereitschaft hinge-

⁴⁶ Die Integration des OQM in die Balance Scorecard hat eben diese Anliegen bei „juwi“ vor Augen, wie später am praktischen Fallbeispiel gezeigt werden soll.

⁴⁷ Siehe hierzu auch „Gabenorientierte Mitarbeit“

gen handelt es sich um eine psychosoziale Kompetenz. Hier geht es um spezifisches Verhalten, das man nicht einfach einkaufen kann. Jede Organisation ist davon abhängig und muss diese Kompetenzen selbst entwickeln. (Nefiodow, Leo, 2001 S. 41 ff.)

Wenn es für Unternehmen aller Branchen in der Zukunft vor allem um die Entwicklung solcher psychosozialer Kompetenzen geht, lohnt ein Blick in die Psychologie, was sie in diesem Zusammenhang leisten will und kann:

„Psychologie ist die Lehre von den Formen und Gesetzmäßigkeiten des Erlebens und Verhaltens des Menschen. Hierzu gehört sowohl das normale Erleben und Verhalten von Personen ohne psychische Auffälligkeiten als auch dasjenige von Personen mit psychischen Problemen oder Erkrankungen. Kennzeichnend für die Psychologie ist, dass es sich dabei um eine bereichsübergreifende Wissenschaft handelt, weil sie sowohl Elemente aus den Geisteswissenschaften als auch aus den Sozial- und Naturwissenschaften vereint.“ (Universität, München, 2008)

Da sich die Psychologie, nach eigener Auskunft, als eine bereichsübergreifende Wissenschaft versteht, kann sie auch hinsichtlich weltanschaulicher Fragen nicht neutral bleiben. Bei existenziellen Fragen von Patienten kann ein Psychotherapeut kaum anders, als mit seinen eigenen Wertvorstellungen und dem daraus abgeleiteten Menschen- und Weltbild, zu therapieren und zu konfrontieren. Wenn sich Patienten auf der Couch ihrem Therapeuten anvertrauen, was unter den Anhängern Sigmund Freuds als herausragende Methode bis heute gelobt wird, hat doch erhebliche Ähnlichkeiten mit einer Beichte. Im katholisch geprägten Wien haben die aufgeklärten Zeitgenossen Freuds darum gewusst, was eine „gute Beichte“ in Menschen bewirkt. Die zweite angeblich bahnbrechende Erkenntnis – die Entdeckung des Unterbewusstseins – ist die säkular formulierte und in der Theologie längst bekannte Tatsache, dass es für das normale Bewusstsein eine unzugängliche Wirklichkeit gibt, die Einfluss auf das menschliche Verhalten hat. Die Texte der Bibel, beschreiben die Existenz dieser immateriellen Wirklichkeit mit Begriffen wie, Engel, Dämonen, Seelen der Verstorbenen, Heiliger Geist usw. (Nefiodow, Leo, 2001 S. 53 ff.)⁴⁸

Das Christentum ist nicht nur eine Ansammlung dogmatischer Anweisungen. In den historisch gewachsenen Formen und Inhalten hat sich die Überlebenskompetenz der westlichen Völker aus den Lebensweisheiten der christlich- jüdischen Tradition herausgebildet. Das Christentum ist nicht nur, aber entscheidend neben der Denkbewegung der Aufklärung die Quelle der westlichen Moral⁴⁹ und somit auch die Quelle marktwirtschaftlicher Ordnung. Diese Quelle kann wie keine andere Kraft das Zusammenwirken von Körper, Seele und Geist, von Gemeinschaft und Individuum fördern. Das National Institute for Health Care Research hat alle veröffentlichten Studien aus führenden Fachjournalen im Zeitraum von 1967 – 1991 systematisch auf die Zusammenhänge von Glaube und Gesundheit ausgewertet und kam zu folgendem Ergebnis: In 77 Prozent der Fälle wirkt sich Religiosität positiv aus, in 17 Prozent neutral und in 6 Prozent als abträglich.

⁴⁸ 1 Mo 16,9; 1 Mo 21,17; Mt 8,31; Mk 5,18; Dan 3,86; 1 Petr 2,25; Weis 3,1; Mt 1,20; Mk 1,8; Mk 13,11.

(Nefiodow, Leo, 2001 S. 54 f.) Koenig von der Duke University of North Carolina kam bei seinen Untersuchungen mit Menschen mittleren und höheren Alters zu dem Ergebnis, dass gläubige Christen nicht nur gesünder seien als Atheisten, sie leben länger und können besser mit Krankheiten umgehen. Atheisten, so Koenig, neigen mehr zu körperlichen und seelischen Gebrechen bis hin zum Selbstmord. (Nefiodow, Leo, 2001 S. 56)

Der Leitstern des sechsten Kondratieffzyklus kann mit Gesundheit im ganzheitlichen Sinne zusammengefasst werden, d.h. körperlich, seelisch, geistig, ökologisch, sozial. Die Produkte, Dienstleistungen und Technologien die diesen Kondratieffzyklus ausmachen werden, entstammen den heutigen Branchen der Information, der regenerierbaren Energien, Biotechnologie, Ernährung, Psychologie und Medizin. In den vorangegangenen Zyklen wurden die Bedürfnisse der Menschen materiell, informativ und kommunikativ befriedigt. Im sechsten Kondratieffzyklus wird das Bedürfnis nach ganzheitlicher Gesundheit im Zentrum der Innovationen stehen. Hinsichtlich der schon erwähnten, christlichen Soziallehre sollte man optimistisch in die Zukunft schauen, denn nun scheint der Mensch an den Platz zu rücken, der ihm gebührt. Nun stehen nicht mehr Maschinen oder Rohstoffe im Zentrum wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Handelns, sondern der Mensch mit seinen biologischen, seelischen und sozialen Bedürfnissen und Potentialen. (Nefiodow, Leo, 2009 S. 54 ff.)

2.5.2 Mit Werten in Führung gehen

Wenn man den Gedanken und den Annahmen Nefiodows folgt, dass der Mensch mit seinen ganzheitlichen Bedürfnissen und Möglichkeiten in den Mittelpunkt des nächsten Kondratieffzyklus rückt, dann schließt sich im Blick auf das Qualitätsmerkmal „Werte und Kultur“ die Frage an, von welchem Punkt her der Mensch selbst seinen Wert ableitet?

Siegfried Buchholz, ehemaliger Vice President der amerikanischen BASF Corporation und Generaldirektor der BASF Österreich, beschreibt den Fall eines erfolgreichen amerikanischen Top Managers. Dieser kündigte als Chef von GE Capital (der Bank von General Electric), um dem großzügigen Angebot des in Turbulenzen geratenen Versicherungsunternehmens Consec nachzugeben. Der Börsenwert des Versicherers hatte einen dramatischen Tiefpunkt erreicht, gleichzeitig stieg der Marktwert des Sanierers in schwindelerregende Höhen. Das ihm angebotene Paket aus Gehalt und finanzieller Vergütung entsprach dem zweihundertfachen seines Körpergewichts in Gold. Wie Buchholz bemerkt, ist auch hier jemand in „Führung“ gegangen, nämlich mit seinem Marktwert.

Der Wert eines Menschen wird in einer multikulturellen Zeit mit multireligiösen Meinungen neu herausgestellt. Die Gentechnologie z.B., stellt den Menschen und seinen Wert als ein hochleistungsfähiges System dar. Moderne Unternehmensführung spricht über den Wert des Menschen mit Begriffen, wie *Intelligenzkapital*, *Humankapital*, *Brainpower* und sucht immer verzweifelter nach den sogenannten *High Potentials* im *war of talents*. (Buchholz, Siegfried, 2001 S. 9 ff.)

Was Nefiodow mit den Langzeitzyklen und dem sechsten Kondratieffzyklus beschreibt, ist in vielen Köpfen von Entscheidungsträgern seit Jahren als Ahnung vorhanden, nämlich dass sich der Konkurrenzkampf der Zukunft nicht um die wichtigen Kunden sondern um die außergewöhnlichen Menschen mit einer integeren Persönlichkeit abspielen wird.

Der „Stern“ führte vom 9.-14.10.2003 eine online Befragung mit 577 Befragten durch mit dem Anliegen, herauszufinden, wer den Deutschen als Vorbild dient und wer nicht? Auf dem ersten Platz landeten weder Sport-, noch Musikidole, sondern die eigene Mutter. Sie hat offensichtlich den größten Einfluss auf das Leben der Kinder und Jugendlichen. Auf Platz zwei der Umfrage landete Mutter Theresa und auf Platz drei die Väter. Mutter Theresa imponierte bei den Befragten durch ihr soziales, selbstloses Handeln, durch Nächstenliebe und Selbsthingabe. Diese Werte scheinen in den Zeiten der Selbstverwirklichung und Gewinn gier zu faszinieren. Die weiteren Plätze belegen Nelson Mandela, Albert Schweitzer und Martin Luther King, die den Wunsch nach Frieden und Freiheit verkörpern. Eine EMNID Studie ergab andererseits, dass 44 Prozent aller Jugendlichen überhaupt keine Vorbilder hätten. Wissenschaftliche Forschungen haben längst bestätigt, dass das Milieu des Menschen die Persönlichkeitsentwicklung prägt⁵⁰ und dass Menschen soziale Umfelder brauchen, um sich zu entwickeln. Einerseits wird die Selbstverwirklichung hochgepriesen, andererseits sehnen sich auch junge Menschen nach Vorbildern, denen sie nacheifern können. Der hohe Wert von Vorbildern zeigt sich vor allem in der Ethik, also auch in der Unternehmensethik. Wirksamer als alle „du sollst Botschaften“ sind moralische Vorbilder, die wenig Worte brauchen und durch ihr Leben überzeugen. (Stillich, Sven, 2003)

Was zeichnet solche Menschen aus, die von Headhuntern überall gesucht und denen Spitzengehälter angeboten werden? Siegfried Buchholz bestätigt den von Nefiodow aufgestellten „Dreiklang“⁵¹ aus seinem Blickfeld jahrzehntelanger Erfahrung mit Führungskräften, in dem er auch von einer Kombination von Kompetenz, Energie und Integrität ausgeht. Integrität, so Buchholz, sei die eher seltene anzutreffende Qualität. Diese Qualität ist ein Merkmal der Persönlichkeit und kann nicht durch Studium in ein paar Kursen gelernt werden. Integrität bedeutet, bewusste Wertmaßstäbe haben und leben.

In diesem Konkurrenzkampf der Zukunft könnte sich das christliche Abendland auf seine Wurzeln besinnen und regenerieren. Menschen mit einer solchen Grundüberzeugung hätten entscheidende Vorteile dem Anforderungsprofil dieser nächsten Epoche zu entsprechen. Christen könnten diese außergewöhnlichen Menschen sein, gerade durch das Bewusstsein, dass ihnen mehr Ressourcen zur Verfügung stehen als anderen Menschen. Buchholz nennt fünf entscheidende Ressourcen, die Christen zur Verfügung stehen und ihnen bedeutende Wettbewerbsvorteile verschaffen:

⁵⁰ siehe hierzu Punkt 2.8.1 S. 150

⁵¹ Siehe Abbildung 13

- Christen sehen in Gott die höchste Autorität. Sie unterstellen sich freiwillig dieser Autorität und können erst dadurch Autorität für andere sein und sich von Manipulation lösen.
- Christen wissen darum, dass ihnen ihre persönliche Schuld vergeben ist. Sie können somit in Frieden mit sich selbst und anderen leben. Aus dieser Haltung erwächst eine enorme Produktivität, da sie sich nicht mehr so intensiv mit sich selbst beschäftigen und ihr Blick auf den Bedürfnissen ihres Umfeldes und ihrer Kunden gerichtet bleibt.
- Christen können sich persönlich als wertvoll akzeptieren. Sie müssen sich nicht ständig vor Menschen beweisen um ihren Wert zu steigern. Sie können somit Kritik ganz anders verarbeiten, ohne zurückzuschlagen.
- Christen sind dazu aufgerufen und befähigt zur wahren Nächstenliebe. Erst dadurch haben sie die wichtigste Befähigung für das Leiten und Führen von Menschen erworben. Liebe gibt ihnen zusätzliche Führungsenergie. Wer Menschen nicht lieben kann, wird sie auf Dauer immer manipulieren.
- Christen haben keine Zukunftsangst und somit mehr Kraft und Energie zur Gestaltung von Gegenwart und Zukunft.

Das sind Qualitäten die jeden Personalchef begeistern sollten. Menschen, die nach solchen Wertmaßstäben leben, suchen nach einer Unternehmenskultur ohne Falschheit. Wer Mitarbeiter mit den o.g. Qualitäten für die eigene Organisation gewinnen will, muss eine besonders gute Wertekultur im Unternehmen anbieten. Diese außergewöhnlichen Menschen, die den entscheidenden Wettbewerbsvorteil ausmachen, können und wollen nur mit Werten geführt werden, sie leisten viel und fordern viel. Wer andere aber mit Werten führen will, muss selbst mit Werten leben. (Buchholz, Siegfried, 2001 S. 7 ff.)

Das Qualitätsmerkmal „Verinnerlichte Werte und Kultur“ fragt also nicht zuerst nach dem Bekenntnis zu bestimmten Werten, sondern danach, in welchem Maße die Werte tatsächlich im Leben der Führungskräfte und Mitarbeiter verankert sind. Bei der Entwicklung einer von solchen Werten geprägten Unternehmenskultur kommt den verantwortlichen Leitern eine Schlüsselfunktion zu. Sie sind die Multiplikatoren und „Vervielfältiger“ der Werte. Eine alte Regel besagt, man kann nur das weitergeben, was man selbst hat. Will man als Organisation, gleich welcher Branche, den beschriebenen Anforderungen gerecht werden, gibt es keine ernstzunehmende Alternativen als mit Werten zu führen. Dass es in diesem Bereich zu wenige qualifizierte Führungskräfte gibt, kann man an den aktuellen Krisen von der Finanz- und Wirtschaftswelt bis hin zu den Kirchen mit all ihren Missbrauchsfällen leicht erkennen.

2.5.3 Werte und Kultur verinnerlichen

Werte haben eine prägende und normative Kraft. Sie lenken und steuern, sie sind wie Wurzeln, die in Konfliktsituationen Halt geben. Wie bereits beschrieben, sind sie Grundlage für Visionen, Ziele und alle daraus resultierenden Aktionen. Sie sind Entscheidungshilfen und das wichtigste Kriterium für langfristigen Erfolg. Wissen kann auch durch charakterlose Menschen vermittelt werden. Werte, wie sie hier verstanden werden sollen, können hingegen nur durch charakterlich einwandfreie Vorbilder vermittelt werden, was an die Führung von Menschen höchste Ansprüche stellt. Eine verinnerlichte Werte- und Unternehmenskultur zu entwickeln heißt, Menschen mit Werten führen, oder anders gesagt, Menschen Wert geben. Menschen Wert geben kann eine Führungskraft nur dann, wenn sie über ein intaktes Selbstwertgefühl verfügt. Die meisten Leistungsträger beziehen ihren Selbstwert eben aus ihrer Leistung, daraus entsteht ein gewisser Nutzen, aber dies stellt noch keinen Wert dar.

In Unternehmen, in der Politik oder in den Kirchen gibt es ein immer wiederkehrendes Schema, mit dem Resultate erzielt werden. Alles beginnt mit den Vorstellungen der Entscheidungsträger an der Spitze, was wünschenswert, erstrebenswert und wertvoll ist und in Zukunft sein soll. Danach legt man unterschiedliche Entwürfe um diese Vorstellungen und nennt sie Visionen. Danach bricht man diese in Wegmarken herunter (Ziele) und überlegt dann, wie man diese erreicht (Strategien). Danach geht es um die Beschaffung der Mittel, um die Ziele zu erreichen (Ressourcen). Wenn all diese Schritte in dieser Reihenfolge stattfinden, ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass die wünschenswerten Ergebnisse eintreffen. Der alles entscheidende Startpunkt für die Richtung des Prozesses sind die Werte. Sie machen die Qualität der Vision aus. Werte entscheiden über die Auswahl der Wege und Mittel, mit denen die Ergebnisse erzielt werden sollen. Sie entscheiden darüber, ob der Mensch mit seinen Bedürfnissen im Mittelpunkt steht oder die Gewinnmaximierung.

Wenn Menschen nach christlichen Maßstäben leben und arbeiten, dann sind die Werte die Christus überliefert hat zu bestimmenden Werten geworden, von denen aus alle Visionen, Ziele, Strategien und Maßnahmen letztendlich abgeleitet werden.

Der Unternehmer Heinz Horst Deichmann (Schuhhandelsgruppe) fasst dies so zusammen: „Auf längere Sicht stärke christlich motiviertes Verhalten ein Unternehmen; es werde zum Segen.“ Deichmann hebt im „Missionsland Deutschland“ die Wichtigkeit hervor, die christlichen Werte wieder stärker zu verbreiten. Die Krise der Gesellschaft sei eine Krise der Werte. Werte wie Liebe und Verantwortung könne man aber nicht verordnen. „Das Kernproblem ist das Leben ohne Gott. Aus einem lebendigen Glauben an Jesus Christus erwachsen Hoffnung, Liebe, Frieden und Freude.“ (CIW Wirtschaftsnachrichten, 2007)

Der erfolgreiche Unternehmer Claus Hipp (Hipp Babynahrung) antwortete auf die Frage ob der wirtschaftliche Ertrag in unserem Land mehr im Mittelpunkt stehe als der Mensch:

„Wir brauchen den wirtschaftlichen Ertrag, aber wir können ihn auf anständige Weise erwirtschaften und wenn Sie wirtschaften ohne die Interessen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu berücksichtigen, dann werden Sie langfristig keinen Erfolg haben.“ (Berger, A., 2007)

Günther Beckstein, ehemaliger bayrischer Staatsminister des Inneren und von 2007 bis 2008 bayerischer Ministerpräsident ruft in seinem Buch, „Die Zehn Gebote – Anspruch und Herausforderung“ dazu auf, die Zehn Gebote der Bibel wieder stärker als Anweisungen, Maßstäbe und Leitplanken für ein gelingendes Leben zu verstehen. Im Zuge des Werteverfalls in der Gesellschaft gäben die Zehn Gebote die notwendige Orientierung. In einem vorab veröffentlichten Auszug aus seinem Buch schreibt Günther Beckstein: „Die Stärke der Zehn Gebote liegt zunächst in ihrer Kürze und Prägnanz: In der Kurzfassung in Luthers Kleinem Katechismus sind es gerade einmal 103 Wörter. Diese 103 Wörter schaffen eine Ordnung für das menschliche Zusammenleben, die ihresgleichen sucht, während wir heute für die kleinste Kleinigkeit Regellungen mit einem Hundertfachen an Wörtern haben. Wir haben zehntausende von Paragraphen geschaffen – doch ist die Welt dadurch gerechter geworden? Ich fürchte, an vielen Stellen sind wir mit der Bürokratie und der Reglementierung inzwischen schon zu weit gegangen, so weit, dass die ganz einfachen Regeln für das menschliche Zusammenleben darunter leiden. Albert Schweitzer hat diese Kuriosum der modernen Welt auf den Punkt gebracht: „Woüber ich mich immer wieder wundere, ist dies: Es gibt in der Welt über dreißig Millionen Gesetze, um zehn Gebote durchzuführen.“ Es ist daher bedauerlich, dass vielen Menschen die Zehn Gebote heute nichts mehr sagen.“ (Beckstein, Günther, 2011 S. 12)

Wie Günther Beckstein betont, kommt vor der Umsetzung der Werte, das Wissen um die Werte und das Verinnerlichen derselben. Auch aus diesem Grund, zielen die OQM Fragestellungen (s.u.) darauf ab, ob und in welchem Maße die Mitarbeiter Kenntnis von den Werten ihrer Organisation haben und wie stark diese mit Leben und nicht nur mit Tradition (was auch einen wichtigen Wert darstellt) gefüllt sind. Die Organisation ihrerseits steht in der Pflicht, allen Beteiligten die Werte für die sie steht, so zu kommunizieren, dass es, wie Jörg Knobloch sagt, „Sinn“ macht. Prof. Knobloch, selbst Unternehmer (u.a. Preisträger des „Best Factory Award“) beschreibt in seinem Buch „Unternehmens Fitness – Der Weg an die Spitze“ einen siebenstufigen Prozess, der aufzeigt, wie die Herzen der Mitarbeiter für eine Sache zu gewinnen sind. Er betont, dass auch das Geld stimmen muss, aber dieses sei für wirkliche Motivation nicht entscheidend. Stärker sei die Motivation die aus dem Mitarbeiter selbst komme und genau an dieser Stelle gilt es mit der immateriellen Beteiligung anzusetzen. (Knoblauch, Jörg/Frey, Jürgen/Kummer, Rolf/Stängle, Lars, 2001 S. 118)

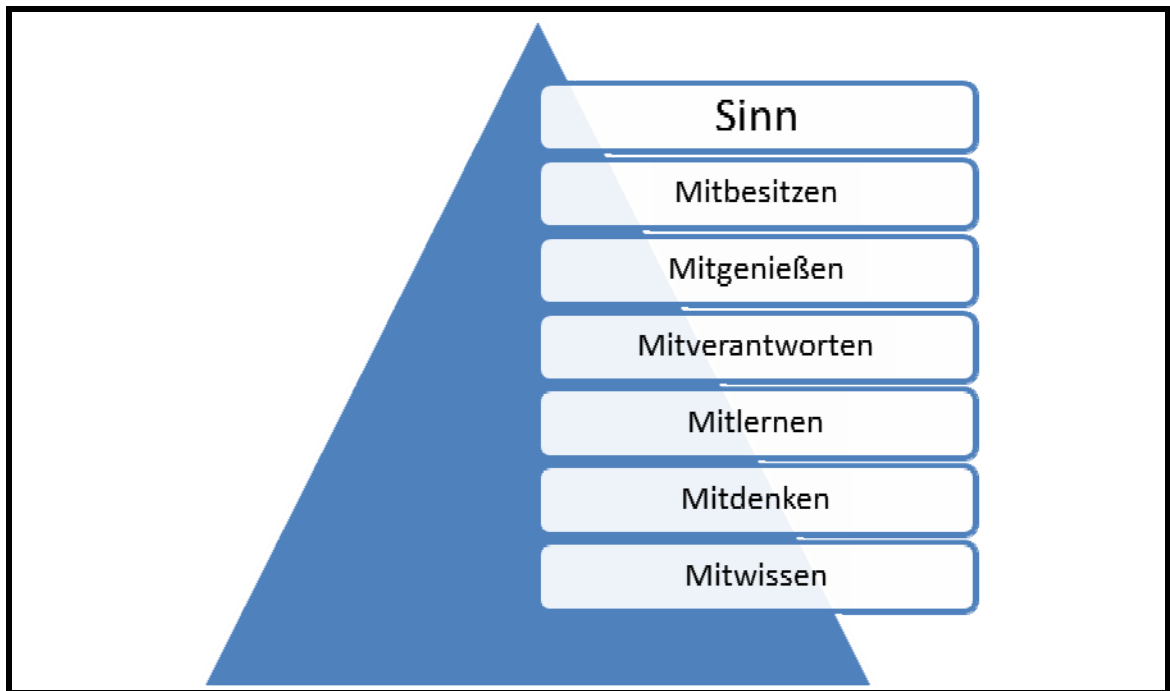


Abbildung 16: 7- stufiges Modell der Mitarbeitermotivation

Die sieben Stufen veranschaulichen, dass Mitarbeiter zunächst die für sie wichtigen Informationen und Hinweise benötigen, damit ein „Mitdenken“ überhaupt stattfinden kann. Erst wenn dieser Schritt vollzogen ist, findet ein Mitlernen statt, sozusagen das Verinnerlichen der Werte und Aufträge einer Organisation. Wenn dann „Herz“ und „Kopf“ mehr und mehr überzeugt sind, sind Mitarbeiter bereit Verantwortung zu übernehmen, erleben sie, dass ihre Arbeit erfüllend ist, genießen ihren Beruf, beteiligen sich unter Umständen am Kapital des Unternehmens und würden dann davon sprechen, dass es „Sinn“ macht, jeden Tag ihre Arbeitszeit für dieses Unternehmen zu investieren.

Wie aber führt man nun mit Werten? Wie im Kapitel „Bestärkende Leitung“ bereits erwähnt, beginnt gute Führung mit der Beschreibung der Realität, also einer Standortdiagnose. Die Ergebnisse einer solchen Bewertung sollten die Beteiligten zu den notwendigen Veränderungen inspirieren und begeistern. Wer begeistern kann, kann Prozesse zielgerichtet in Bewegung bringen, um die wünschenswerten Ergebnisse zu erzielen. Viele Manager dagegen sind stetig dabei, ihre Mitarbeiter zu verändern, sie jeden Tag zu einem „besseren Menschen“ zu machen. Da sie aber zumeist selbst keine Vorbilder sind und auch als solche nicht wahrgenommen werden, scheitern in aller Regel diese Bemühungen. Christus hat Menschen nie entwertet, nie abgewertet, sondern immer aufgewertet. Das hat seinen Führungsstil ausgemacht, das hat Menschen aufgerichtet und inspiriert, sich seiner Vision anzuschließen.⁵²

⁵² „Da brachten die Schriftgelehrten und die Pharisäer eine Frau, die beim Ehebruch erlappt worden war. Sie stellten sie in die Mitte und sagten zu ihm: Meister, diese Frau wurde beim Ehebruch auf frischer Tat erlappt. Mose hat uns im Gesetz vorgeschrieben, solche Frauen zu steinigen. Nun, was sagst du? Mit dieser Frage wollten sie ihn auf die Probe stellen, um einen Grund zu haben, ihn zu verklagen. Jesus

In den OQM Fragestellungen geht es bei diesem Qualitätsmerkmal „Werte und Kultur“ insbesondere darum herauszustellen, in welchem Maße die Mitarbeiter den Werten der Organisation zustimmen, ob sie um die geistlichen Angebote der Organisation wissen und diese als persönlich bereichernd empfinden. Darüber hinaus geht es um die Erfahrung von Gemeinschaft, in Gottesdiensten und in Teams, sowie um den Grad der Offenheit sich mit Kollegen über die Werte und Überzeugungen austauschen zu können.

2.5.4 OQM Fragen zur Gestaltung dialogischer Veränderungsprozesse

- Ich kenne die geistlichen Angebote, die meine Organisation ihren Mitarbeitern anbietet.
- Die Teilnahme am Gottesdienst meiner Gemeinde ist mir wichtig.
- Die geistlichen Angebote meiner Organisation nehme ich wahr.
- Wo wir in unserer Organisation Traditionen pflegen, sind sie mit Leben gefüllt.
- Ich nehme am Leben meiner Gemeinde teil.
- Die geistliche Atmosphäre in meinem Team gehört zu den Gründen, weshalb ich hier gerne Mitarbeiter bin.
- Ich fühle mich in die Glaubensgemeinschaft unserer Organisation eingebunden.
- In meinem Team sprechen wir über unseren Glauben.
- Ich kann mit meinen Kollegen über Fragen zum Glauben reden.
- An geistlichen Angeboten unserer Organisation nehme ich gern teil.

aber bückte sich und schrieb mit dem Finger auf die Erde. Als sie hartnäckig weiterfragten, richtete er sich auf und sagte zu ihnen: Wer von euch ohne Sünde ist, werfe als Erster einen Stein auf sie. Und er bückte sich wieder und schrieb auf die Erde. Als sie seine Antwort gehört hatten, ging einer nach dem anderen fort, zuerst die Ältesten. Jesus blieb allein zurück mit der Frau, die noch in der Mitte stand. Er richtete sich auf und sagte zu ihr: Frau, wo sind sie geblieben? Hat dich keiner verurteilt? Sie antwortete: Keiner, Herr. Da sagte Jesus zu ihr: Auch ich verurteile dich nicht. Geh und sündige von jetzt an nicht mehr!“ (Joh 8,3-11)

2.6 Ganzheitliche Teams

Um eine Organisation gleich welcher Art zu führen, ist es notwendig, ganzheitliche Teams aufzubauen. Teamaufbau ist keine wählbare Möglichkeit, ganzheitliche Teams sind notwendig für jede gute Arbeit. Ganzheitlichkeit bedeutet dabei, dass sich der Mensch persönlich angenommen fühlt und seinen Bedürfnissen begegnet wird.

Bei der Untersuchung der acht Qualitätsmerkmale stellte sich heraus, dass kein anderes Qualitätsmerkmal eine derart hohe Korrelation mit dem quantitativen und qualitativen Wachstum einer Organisation hat wie das Qualitätsmerkmal ganzheitlicher Teams. Gleichzeitig sind Teams etwas sehr Zerbrechliches. Ein Team aufzubauen, das mehr als ein oder zwei Jahre gut zusammen arbeitet, ist äußerst schwierig. Und das Zerbrechen eines Teams kann sehr schmerzlich für die Teammitglieder sein.

In einem effektiven Team sind Dinge möglich, die „zusammengewürfelte“ Einzelpersonen als Mitarbeiter so nicht schaffen können:

- Sie können Probleme kreativ lösen.
- Sie können sich gegenseitig inspirieren, sich unterstützen.
- Sie können die Schwächen der anderen Teammitglieder ausgleichen.
- Sie können die Stärken der anderen Teammitglieder maximieren.

Reinhard Sprenger beschreibt Hochleistungsteams so: „Sie fordern ihre Kunden heraus, wollen die Erwartungen der Kunden prägen. Es geht ihnen darum, die Kunden zu überraschen, ihren Geschmack und die Erwartungen zu heben, etwas wirklich Neues in die Welt zu setzen. Ein Hochleistungsteam ist deshalb eine kleine Gruppe von Leuten, die einen gemeinsamen, eng definierten Zweck verfolgen und die sich ergänzende Fähigkeiten haben. Die Teammitglieder helfen sich gegenseitig, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen. Und dieses gemeinsame Ziel ist ehrgeizig. Hochleistungsteams gehen also über die übliche Zusammenarbeit hinaus, müssen mehr als nur miteinander arbeiten. Wenn sie wirklich extrem erfolgreich sein wollen, dann müssen sie füreinander arbeiten. Wie sich das anfühlt? So, dass ihnen egal ist, wer die Lorbeeren erntet.“ (Sprenger, Reinhard K., 2008 S. 129)

Der Übergang zwischen einem „Einzelkämpfer“ und einem Team ist nicht fließend. Es gibt gravierende Unterschiede zwischen einer Arbeitsgruppe und einem Team. Ein Team hat einen Team-Charakter, d.h. die Mitglieder des Teams fühlen sich einander verbunden, sie arbeiten miteinander, wissen um ihre gegenseitige Abhängigkeit und unterstützen sich. In einer Arbeitsgruppe arbeiten und leben die Mitglieder nebeneinander her. Häufig konkurrieren sie derart stark miteinander, dass es sich eher um ein „Gegeneinander“ statt einem „Gemeinsam“ handelt. Da kein gegenseitiges Vertrauen besteht, gibt es keinen Informationsfluss, somit kommt es zu häufigen Missverständnissen und Konflikten. In einem Team herrscht ein Klima, in dem Offenheit, neue Ideen und Meinungen gefragt sind. Obwohl natürlich beide zum Ziel haben, ein bestimmtes Ergeb-

nis zu erreichen, opfert das Team aufgrund der zwischenmenschlichen Beziehungen seinen Charakter nicht um des Zieles willen. Für die Arbeitsgruppe geht es nur um das Erreichen des Ergebnisses.

In diesem Kapitel sollen die Kriterien ganzheitlicher Teams im Sinne eines OQM skizziert werden:

- Gute Teams haben eine klare Vision
- Gute Teams sind mit Sorgfalt ausgewählt
- Gute Teams brauchen gute Leiter
- Gute Teams brauchen Gemeinschaft
- Gute Teams müssen ihre Siege feiern

2.6.1 Gute Teams haben eine klare Vision

Gute Teams haben eine klare Zielsetzung und Vision und sind davon überzeugt, die Welt ihrer Arbeit und Dienste verändern zu können. Ziele sollten groß sein, klar und messbar. Sie sollten eine Herausforderung für die Teammitglieder darstellen. Ohne klare Ziele existieren die meisten Teams einfach nur so vor sich hin. Sie verschwenden Zeit, vergeuden Energie, haben keine Schlagkraft und enden schließlich völlig demotiviert. Gute Teamleiter geben Vision und Ziele klar und deutlich weiter.

Zielsetzung und Vision des Teams sollten konkret sein. Je klarer das Ziel, desto intensiver die Arbeit daran. Es geht immer um die Fragen: Was soll das Ziel des Teams sein? Welche Art von Team brauchen wir? Soll es eher praktisch an die Arbeit gehen oder theoretische Vorarbeit leisten? An welchen Detailaufgaben soll das Team arbeiten?

2.6.2 Gute Teams sind mit Sorgfalt ausgewählt

Großartige Teams können nur eine großartige Arbeit machen, wenn die Mitarbeiter sorgfältig ausgewählt worden sind. Wie aber kommt man an diese besonderen Menschen, die einerseits fachlich erstklassig sind und, wie Sprenger sagt, die sich um das Wohl anderer Leute sorgen, die mehr wollen und können als das Miteinander, die zum Füreinander kommen, dem Kern von Hochleistungsteams. Welche Kriterien gelten bei der Auswahl solcher Mitarbeiter? Was macht ein solches „Dreamteam“ aus?

Bill Hybels fasst seine Erfahrungen aus dem Leitungsdienst so zusammen: „Ich habe schon alle möglichen Methoden ausprobiert, um menschliche Qualitäten nach ihrer Relevanz zu sortieren, doch das Einzige, das tatsächlich funktionierte, waren die drei Kriterien Charakter, Kompetenz und Chemie.“ (Hybels, Bill, 2009 S. 110)

Im Rahmen eines einstündigen Vorstellungsgesprächs festzustellen, ob der neu einzustellende Mitarbeiter einen guten Charakter hat, ist ein schwieriges Unterfangen. Es wird etwas mehr Mühe erfordern, herauszufinden ob die Person, die man sich in sein Team holt, dafür bekannt ist, die Wahrheit zu sagen, verbindlich zu sein, Beziehungen aufbau-

en zu können, und ob sie die Größe hat, die Bemühungen anderer zu würdigen, wenn diese einen Sieg errungen haben.

Reinhard Sprenger verdeutlicht diese Tatsache mit dem Verweis der Personalauswahl im Profifußball: „Erfolgreiche Spieler waren immer unter bestimmten Umständen erfolgreich. Es ist daher keineswegs sicher, nicht einmal wahrscheinlich, dass sie unter veränderten Umständen in gleicher Weise reüssieren. Wichtiger ist deshalb in den letzten Jahren ein anderes Kriterium geworden – die Passung. Heute fragt man sich: Passt ein Spieler in die Mannschaft, insbesondere zu seinen engsten Mitspielern? Passt er auch zur Führungskraft.“ (Sprenger, Reinhard K., 2008 S. 135)

Sprenger gibt der charakterlichen Passung deutlich den Vorzug gegenüber der spielerischen Passung (Fähigkeiten).

Fußballtrainer Jürgen Klopp: „Ich schaue ganz besonders auf den Charakter meiner Spieler, wenn ich sie in mein Team hole. Ich überlege lange, ob jemand passt, und habe deshalb schon richtig gute Fußballer nicht genommen.“ (Sprenger, Reinhard K., 2008 S. 136)

Wenn diese Person diesen „Charaktercheck“ bestanden hat, sollten seine Fähigkeiten durchleuchtet werden. Wie schon im Qualitätsmerkmal „Gabenorientierte Mitarbeit“ beschrieben geht es an dieser Stelle um Kompetenzen und den Abgleich der Fähigkeiten mit den Anforderungen der Stelle.

Hierbei steht nicht an erster Stelle, welche Ausbildung der Mitarbeiter hat. Wichtiger sind Erfahrung, Potenzial und Begabung. Dabei sollte der Maßstab nicht zu niedrig angelegt werden. Die Suche nach den Mitarbeitern ist immer die Suche nach den Besten. Es ist unsinnig, eine Führungskraft im Verwaltungsbereich zu suchen, die nicht von vorneherein eine große organisatorische Begabung und ein enormes Leistungsvermögen mitbringt.

Mit „Chemie“ ist die Fähigkeit gemeint, mit anderen Menschen gut zusammenarbeiten zu können. Manche Menschen sind zwar höchst begabt, in einem Team arbeiten sie jedoch sehr destruktiv.

Teammitglieder und Führungskräfte sollten zuhören können, sie sollten fähig sein, konstruktive Kritik anzunehmen, sie sollten ihre Ideen teilen können und in der Lage sein, mit Konflikten umzugehen.

Kent Blanchard spitzt dieses Kriterium noch zu. Er empfiehlt Führungskräften, nie jemanden in ihr Team aufzunehmen, der nicht in dem Augenblick, in dem er das Büro der Führungskraft betritt, eine positive emotionale Wirkung auf sie hat. Teamarbeit kann nur dann höchst effektiv werden, wenn die Teammitglieder Freude an ihrer Arbeit haben. Nur dann können revolutionäre Ideen entwickelt, ungeheure Kräfte freigesetzt und wagemutige Wege beschritten werden. Verantwortliche verbringen hunderte Stunden im Jahr mit ihrem Team. Wirklich gute Leistungen und langfristige Zusammenarbeit sind nur im Team mit harmonischer Chemie möglich. Die Begeisterung, die durch ein solches „Dreamteam“ entsteht, hat große Motivationskraft. Da Leiter natürlicherweise häufig in

der Schusslinie stehen, kann dieses Team durch seine Unterstützung und Ermutigung, durch seine Leistungsbereitschaft und Hingabe zu einer mit Schutzfunktion ausgestatteten Antriebskraft werden.

2.6.3 Gute Teams brauchen gute Leiter

Der entscheidende Faktor für die Leistung eines Teams ist die Effektivität eines klar definierten Leiters. Jedes Team braucht einen Leiter, der folgende Aufgaben erfüllt:

- Er muss das Team dazu anhalten, sich auf den Auftrag zu konzentrieren.
- Er muss sicherstellen, dass die richtigen Mitarbeiter mit den richtigen Begabungen die richtigen Positionen einnehmen.
- Er muss den Beitrag eines jeden Teammitgliedes optimieren.
- Er muss die Lasten gleichmäßig verteilen, damit die Arbeitsmoral hoch und das Burn-Out-Risiko niedrig bleibt.
- Er muss Informationen so kommunizieren, dass alle Teammitglieder immer auf dem aktuellen Stand sind.
- Er muss die Gemeinschaft innerhalb des Teams sondieren und fördern. (Hybels, Bill, 2002 S. 91 ff.)

Teams, die sich selbst leiten oder im Wechsel von Teammitgliedern geführt werden, können daher nie ihr volles Potenzial ausschöpfen. Um die Aufgaben des Teamleiters umzusetzen, muss der Leiter drei übergeordnete Ziele verfolgen:

- Schaffen einer Umgebung, in der sich die Teammitglieder entfalten können.

In einer Atmosphäre von Anonymität und Druck werden sich auf Dauer keine besonderen Begabungen entfalten. Die Mitarbeiter werden ihre Arbeit tun, vielleicht zu Beginn noch hoch motiviert, doch über einen längeren Zeitraum stirbt die Motivation und es bleibt „Dienst nach Vorschrift“. Dies bedeutet auch, die Teammitglieder nicht derart zu überlasten, dass ihre Begeisterung für die Arbeit schwindet. Das Tempo beim Start ist nicht bedeutsam, wenn der Lauf lange dauert. Und um das Beste einer jeden Begabung entfalten zu können, brauchen unterschiedliche Individuen unterschiedliche Bedingungen und unterschiedliche Behandlung.

- Konstruktives Lösen von Konflikten.

Die Gruppendynamik sollte jederzeit beobachtet werden. Zwar können nicht alle Konflikte im Team vermieden werden, doch sollte der Teamleiter immer versuchen, die Konflikte zu lösen. Dazu gehört der Schlüsselsatz: „Es tut mir leid.“ In einem guten Team muss der Teamleiter immer wieder schnell bereit sein, auf die Teammitglieder zuzugehen, sich zu entschuldigen, wenn er selbst versagt hat, und um eine Klärung zu bitten.

- Aus dem Herzen heraus geben.

Effektive Führungskräfte müssen wissen, dass man das Herz der Menschen berühren muss, bevor man sie zu Taten motivieren kann. Emotionen ansprechen zum einen und Beziehungen bauen zum anderen, werden den Unterschied machen, ob die Teammit-

glieder bereit sind, mit dem Team alles zu wagen. Bei Menschen, zu denen man eine Beziehung aufbaut, gewinnt man Glaubwürdigkeit. Man kann ihnen zeigen, dass man wirklich an ihrer Weiterentwicklung interessiert ist. Ronald Reagan wird hierfür häufig als Beispiel herangezogen. Seine Art, mit Menschen in seiner Umgebung ein gutes Verhältnis aufzubauen, zeigte sich auch in seinem Spitznamen, „*der Große Kommunikator*“. Er nahm zu seinen engsten Mitarbeitern diesen Kontakt auf. Daher wird berichtet, dass das ganze Weiße Haus aufhörte zu arbeiten, wenn der Hubschrauber von Ronald Reagan nach einer langen Dienstreise landete, und es wurde gesagt: „Daddy kommt nach Hause!“ (Maxwell, John. C., 2002 S. 118 ff.)

Gute Teams brauchen offene Leiter und Leiterinnen, die mit dem Herzen dabei sind. Dabei besteht natürlich ein Risiko für die Führungskraft. Sich öffnen bedeutet, verletzlich zu werden. Das Vermischen von Arbeit und Freundschaft kann zu Interrollenkonflikten führen. Doch das Ergebnis zählt. Teams, die Bestand haben sollen, können nur inspiriert und effektiv geführt werden von Menschen, die sich in ihrem Team nicht einsam fühlen. Ansonsten wird das Zusammenarbeiten von äußerst kurzer Dauer und geringer Effektivität sein.

2.6.4 Gute Teams brauchen Gemeinschaft

Teammitglieder arbeiten nur dann auf Dauer und effektiv zusammen, wenn unter ihnen eine Gemeinschaft besteht. Gemeinschaft „passiert“ allerdings nicht einfach von selbst, Beziehungen entwickeln sich nicht automatisch, nur weil viel Zeit damit verbracht wird, miteinander zu arbeiten. Eine der wichtigsten Aufgaben von Teamleitern besteht darin, das Team in eine tiefere Erfahrung von Gemeinschaft zu führen. Auch hier lohnt der Blick in die Analogie des Fußballsports. Die Brasilianische Fußballnationalmannschaft ist mit der größten Kollektion von Spitzenspielern zur Weltmeisterschaft 2006 angereist, die es je gegeben hat. Vor einigen Jahren noch, bei der WM 1994 in den USA genügte das um Weltmeister zu werden. Der Literaturwissenschaftler Ulrich Gumbrecht beobachtete: „Das Besondere bei der WM 2006 war nicht einmal, dass Brasilien nicht gewonnen hat, sondern dass es keine zehn Minuten gab, in denen man dachte, dass sie Weltmeister werden könnten.“ (Sprenger, Reinhard K., 2008 S. 165)

Jean Vanier, der Gründer und Leiter der Arche Gemeinschaft beschreibt, was Gemeinschaft auf einer noch tieferen Ebene ausmacht: „Gemeinschaft wird erst dann wirklich, wenn man erkannt hat, dass die Größe des Menschen darin besteht, seine Kleinheit, sein Menschsein und seine Erdgebundenheit anzunehmen und Gott dafür zu danken, dass er in das menschliche Dasein mit aller Begrenztheit jenen Samen der Ewigkeit eingesenkt hat, die durch die kleinsten Gesten alltäglicher Liebe und Vergebung offenbar.“ wird (Vanier, Jean, 1999 S. 143)

2.6.5 Gute Teams müssen ihre Siege feiern

Gute Arbeit muss belohnt werden. Dies ist in vielen Organisationen mit finanziellen Vergütungen der Fall. Für die Teamstruktur jedoch viel wichtiger ist das Feiern des Sieges

und das Loben und Belohnen im Rahmen des Teams. Wenn ein gesetztes Ziel erreicht wurde, sollte ein Fest Ausdruck gemeinsamer Freude darüber sein. Mitarbeiter werden geehrt, wenn der Teamleiter den Arbeitsalltag unterbricht, um die Leistungen des Teams herauszuheben. Insbesondere in Organisationen, in denen Ehrenamt und Hauptamt zusammenarbeiten, sind solche Feste von großer Bedeutung. Dabei sollte das Hauptamt unmissverständlich klar machen, was den Ehrenamtlichen zu verdanken ist. Öffentliches Lob zeugt von demütiger und anerkennender Haltung den Mitarbeitern gegenüber.

Die Fragestellungen verweisen auf die beschriebenen Aspekte eines ganzheitlichen Teams. Einerseits geht es um Zusammenarbeit und Ziele, andererseits stehen auch die sozialen, geistlichen und zwischenmenschlichen Bedürfnisse im Fokus.

2.6.6 OQM Fragen zur Gestaltung dialogischer Veränderungsprozesse

- Wir arbeiten in meinem Team daran, dass unser Miteinander immer besser wird.
- Das Miteinander in unserer Organisation ist für mich wichtig.
- In meinem Team läuft die Zusammenarbeit reibungslos.
- In meinem Team werden meine sozialen Bedürfnisse berücksichtigt.
- In meinem Team beten wir miteinander.
- In meinem Team finden auch meine geistlichen Bedürfnisse Berücksichtigung.
- In meinem Team wird mir Raum für meine Anliegen gegeben.
- In meinem Team besteht Einigkeit über die Ziele unserer Arbeit.
- In meinem Team haben wir Vertrauen zueinander.
- In meinem Team werden die persönlichen Bedürfnisse jedes Einzelnen berücksichtigt.

2.7 Vertrauensvolle Beziehungen

Dem Qualitätsmerkmal „Vertrauensvolle Beziehungen“ kommt eine besondere Bedeutung zu.

Der britische Soziologe David Halpern veröffentlichte eine Studie, nach der nur noch 34 Prozent der Amerikaner der Auffassung sind, dass man seinen Mitmenschen vertrauen kann. In Lateinamerika sind es nur 23 Prozent und in Afrika 18 Prozent. Halperns Forschung zeigen auch, dass vor 40 Jahren in Großbritannien 60 Prozent der Menschen der Überzeugung waren, dass man anderen vertrauen kann. Heute sind es noch 29 Prozent.

Das Vertrauen in den Unternehmen hat in den letzten Jahrzehnten eine ähnliche Talfahrt erlebt. Nur 51 Prozent haben Vertrauen zum oberen Management. (Watson-Wyatt-Survey, 2009) 36 Prozent der Mitarbeiter sind der Überzeugung, dass ihre Leiter und Führungskräfte ehrlich und integer sind. (Age Wave und Concours Group, 2009) Mehr als 76 Prozent der Beschäftigten haben in den letzten 12 Monaten gesetzwidriges und unethisches Verhalten in ihrem Unternehmen erlebt. (KPMG, 2009)

Stephen M.R. Covey schreibt: „Die Finanzkrise, Unternehmensskandale, Terrorismus, politische Intrigen und zerbrochene Beziehungen haben das Vertrauen in fast alle gesellschaftlichen Bereiche zerstört. Ich bin ganz sicher, dass die Fähigkeit, Vertrauen aufzubauen, auszuweiten oder wiederherzustellen, für unser Wohlergehen unerlässlich ist. Deshalb ist Vertrauen die Schlüsselkompetenz für alle Führungskräfte in unserer neuen globalen Wirtschaft. Denn nichts wirkt schneller und effektiver als Vertrauen – in allen Situationen. Im Gegensatz zu den meisten glaube ich, dass Vertrauen etwas ist, das wir uns verdienen können. Ja wir können sogar richtig gut darin werden, Vertrauen systematisch aufzubauen.“ (Covey, Steven M.R., 2009 S. 16)

Vertrauen ist also kein „weicher Faktor“ mehr. Vertrauen ist vielleicht mehr als alles andere dafür verantwortlich ob Organisationen erfolgreich sind oder nicht. Vertrauen ist sozusagen zum ökonomischen Faktor geworden.

In diesem Kapitel geht es um folgende Themen:

- Vertrauensvolle Beziehungen machen das „Spiel“ schnell
- Die sechs Wellen des Vertrauens
 - Gottvertrauen
 - Selbstvertrauen
 - Beziehungsvertrauen
 - Organisationsvertrauen
 - Marktvertrauen
 - Gesellschaftsvertrauen

2.7.1 Vertrauensvolle Beziehungen machen das „Spiel“ schnell

Im Jahr 1972 wurde Deutschland Fußball Europameister, wie die Fachleute behaupten, mit der besten Mannschaft aller Zeiten. Alle Kriterien des Erfolges kamen zusammen, Denken, Handeln, Ergebnis und Schönheit des Spiels. Eine solch komplette Leistung wurde dadurch möglich, dass im Vergleich zum heutigen rasanten Spiel, eher Standfußball gespielt wurde. Wenn man die Aufzeichnungen der Spiele dieser Zeit mit der Berichterstattung der Weltmeisterschaft 2010 in Südafrika vergleicht, hat man den Eindruck als hätten die Spieler 1972 alle in Zeitlupe gespielt. Wie viel Zeit hatte der Profi damals, den Ball zu stoppen, 20 bis 30 Meter mit dem Ball zu laufen, um dann zu schauen, welcher Mitspieler in Position gelaufen ist, um dann in der sicheren Gewissheit den Ball zu passen. Wenn man in die 60er Jahre zurückschaut, hat man den Eindruck, dass alle zweiundzwanzig Spieler die 90 Minuten ohne wesentliche Ermüdungserscheinungen überstanden, wie Sprenger etwas zynisch bemerkt. Einer der Stars der damaligen Zeit, Willi „Ente“ Lippens hat seine Einstellung auf den Punkt gebracht: „Ich habe nie eine Chance hastig vergeben, sondern lieber gemütlich vertändelt.“ (Sprenger, Reinhard K., 2008 S. 52)

Wenn man sich den Erfolg heutiger Mannschaften anschaut, die im Champions League Finale stehen, oder um den Weltmeister Titel spielen, dann geht es darum, den Ball flach zu halten, die Verweildauer am Fuß so kurz wie möglich zu gestalten, alle Spieler

müssen ständig in Bewegung sein, schnelle Ball-Stafetten und überraschende Spielzüge bringen den Erfolg. Ein Spieler in der Bundesliga hat nach statistischen Berechnungen den Ball durchschnittlich 2,8 Sekunden am Fuß. Ein Spieler in der erfolgreichen englischen Premier League nur etwa 1,5 Sekunden. Alexander Hleb, der sowohl in der Bundesliga, als auch in der englischen Liga spielte, zieht seinen Vergleich so: „In England geht es wusch, wusch, wusch – alles unglaublich schnell.“ (Sprenger, Reinhard K., 2008 S. 53) Aus diesem Grund rangiert die englische Liga auf Platz eins in der UEFA Ranking. Die Bundesliga rangiert auf Platz Vier, noch hinter Spanien und Italien. Jürgen Klinsmann deckte diese Langsamkeit als einer der ersten auf und verwies darauf, dass man mit diesem langsamen Tempo wohl keine Chance auf den Weltmeistertitel im eigenen Land hat. Sein aus England abgeleitetes Ideal war der „Ein-Kontakt-Fußball“, das schnelle, direkte Spiel, der blinde Pass durch die Mitte, der die Stürmer in eine aussichtsreiche Position bringt. Was heute zählt, ist der Hochgeschwindigkeitsfußball. Dieser Fußball setzt ganz auf Vertrauen. Hatte man zu früheren Zeiten noch die Muße, sich die Laufwege seiner Mitspieler anzuschauen, so spielt der „Weltmeister“ den Ball im Vertrauen in den Raum, in dem er seinen Mitspieler zu finden glaubt. Schiebt man sich dagegen den Ball aus Mutlosigkeit und Misstrauen hin und her, so gleicht dies eher den vielen bürokratischen Kontrollprozessen in trägen und langsamen Organisationen. Wann wird das Spiel mutig und schnell? Wenn die Mannschaft so trainiert ist, dass die Spieler schon vor dem Pass in den freien Raum starten. Der Pass in den freien Raum beweist dann doppeltes Vertrauen. Der Passspieler vertraut darauf, dass der Mitspieler auch tatsächlich losläuft und den Ball auch bekommen kann. Der Passempfänger vertraut darauf, dass der Passspieler den Ball auch tatsächlich in den Raum spielt und zwar im richtigen Augenblick. Vertrauen macht das Spiel und den Ball schnell und schafft die Voraussetzung für Erfolg.

Wer die moderne Wirtschaftswelt mit ihren sich beschleunigenden Prozessen beobachtet, kann den Eindruck gewinnen, dass sie in diesem Punkt der Fußballwelt gleicht. Alles muss sehr schnell gehen. Geschwindigkeit wird zum zentralen Erfolgs- und Überlebensfaktor. Ein Drittel der heute am Markt tätigen Firmen hat vor 15 Jahren noch gar nicht existiert.

Die meisten Führungskräfte (Trainer) sowie die Managementprozesse (Trainingsgestaltung) haben mit dem hohen Tempo auf den Märkten nicht mitgehalten. In vielen, gerade auch kirchlichen Organisationen, unterscheiden sich die bürokratischen Abläufe kaum von denen aus den 60er Jahren. Die größte Herausforderung, denen sich Organisationen aller Branchen gegenübersehen, liegt darin, mit der erhöhten Umgebungsgeschwindigkeit mitzuhalten. Alle Systeme und Prozesse müssen so zweckmäßig strukturiert und gestaltet werden, dass sie sich in derselben Geschwindigkeit verändern, wie die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Es geht folglich nicht mehr um die investierte Arbeitszeit. Es geht um die Schnelligkeit, mit der Probleme identifiziert, kreativ gelöst und überzeugend vermittelt werden. Diese Schnelligkeit, dieses Tempo, kann nur dann „gespielt“ werden, wenn das System verändert wird, das aus Kontrolle durch Macht und finanzielle Anreize aufgebaut ist. Der Anteil des vertrauensbasierten Handelns muss

sich, wie im „Fußball“, deutlich erhöhen. Der „Mitspieler“ wird dann das Spiel schnell machen, wenn er nicht bei jedem Spielzug in seiner Stellenbeschreibung, in der Zielvereinbarung oder im Qualitätshandbuch nachschlagen muss. Wenn es um vertrauensvolle Beziehungen in Organisationen geht, dann geht es darum, die Handlungsgeschwindigkeit zu erhöhen. Dies hat nichts damit zu tun, immer mehr zu tun, oder viele Dinge gleichzeitig zu tun. „Geschwindigkeit erhöhen“ meint nicht härter oder länger zu arbeiten. Was Geschwindigkeit mehr als alles andere beeinflusst, ist Vertrauen. Der „Ball“ kann z.B. schneller gespielt werden, wenn Richtlinien entrümpelt, Monitoring – Systeme reduziert und Reporting-Instrumente auf das Nötigste zurückgefahren werden. (Sprenger, Reinhard K., 2008 S. 52 ff.)

Wie kommen Organisationen an diesen Punkt, dass ihre Mitarbeiter bei vollem Tempo den Ball in den freien Raum spielen und die Stürmer aus den Vorlagen erfolgreiche Resultate erzielen? Die sechs Wellen des Vertrauens veranschaulichen, wie Vertrauen in Teams, Organisationen, Märkten und in Gesellschaften gestärkt oder gänzlich wieder hergestellt werden kann.

2.7.2 Die sechs Wellen des Vertrauens

Jack Welch definierte Vertrauen so: „Vertrauen spürt man, sobald es da ist (Bangert, Michael, 2009).“ Ausführlichere Erklärungen gehen häufig davon aus, dass Vertrauen eine Frage des Charakters ist. Hilfreich ist die Ausarbeitung von Covey, der am Bild der fünf Wellen aufzeigt, wie sich Vertrauen aufbaut. Ein an den Grundwerten der christlichen Sozialethik orientiertes OQM fügt an dieser Stelle noch eine wesentliche sechste Welle hinzu, die des Gottvertrauens. Aus diesem innersten Kern des Vertrauens werden gleichsam alle weiteren Wellen inspiriert und in Bewegung gebracht.

Das Modell der „Vertrauenswellen“ ist eine Metapher für die Art und Weise wie Vertrauen funktioniert. Es beginnt bei der eigenen Vergewisserung wer Schöpfer und Geschöpf ist. Der Mensch gewinnt durch diese Reflexion Selbstsicherheit und Selbstvertrauen. Seine Identität und seine Bestimmung wurden ihm verliehen und sind nicht von der eigenen Leistung und seinen Erfolgen abhängig. Aus dieser inneren Freiheit entwickeln sich Beziehungen die nicht auf den eigenen Machtgewinn ausgerichtet sind. Vielmehr entsteht das Bedürfnis, andere Menschen erfolgreich zu machen. Dies führt dann zu wachsendem Vertrauen in einer Organisation, im Markt und letztendlich in der Gesellschaft.



Abbildung 17: Die sechs Wellen des Vertrauens
(Covey, Steven M.R., 2009 S. 49)

2.7.2.1 Gottvertrauen

Ignatius von Loyola erklärte das Vertrauen in Gott so: „Dies sei die erste Regel für das, was zu tun ist: Vertraue so auf Gott, als hinge der gesamte Erfolg der Dinge von dir, nichts von Gott ab; wende ihnen jedoch alle Mühe so zu, als werdest du nichts, Gott allein alles tun.“ (Jesuiten, 2008)

Was macht Vertrauen in Gott aus? Wozu ist es auch in der heutigen Zeit noch nütze? Was hat Ignatius von Loyola mit dieser Aussage bezweckt? In dem von Ignatius etwas verschachtelt formulierten Rat geht es nicht um das rechte Maß der Anstrengung, sondern um die rechte Weise. Es geht ihm weniger darum, sich zu größeren Taten und zu größerem Gottvertrauen aufzuschwingen. Ignatius will eine besondere Qualität des Vertrauens auf Gott. Er will nicht, dass der Mensch mehr arbeitet, sondern, dass er anders arbeitet. Das ignatianische „magis“ bedeutet: Qualität vor Quantität. Im Sinne des OQM ist diese Klärung hilfreich, denn Ignatius verweist hier auf den Ansatz der Balance von eigenem Tun und dem Vertrauen auf das, was Gott tut. Wie verändert sich nun die Qualität des eigenen Gottvertrauens, wenn die eigene Leistung doch von größter Bedeutung ist? Gottvertrauen soll nicht als Entschuldigung für die eigene Faulheit missbraucht werden. Gottvertrauen ohne den eigenen Beitrag ist wie Zinsen ohne Kapital. Gottvertrauen meint vielmehr, dass der Mensch damit rechnet, dass Gott durch ihn in dieser Welt handeln will. Somit entsteht kaum die Versuchung, die Hände in den Schoss zu legen. Vertrauen in Gott bedeutet, wahrzunehmen, wie Gott mich in seinen „Mitarbeiterstab“ ruft und zu verstehen, wie er meine Gaben, meine Persönlichkeit und meine Kompetenzen

für die Menschen in dieser Welt gebrauchen will.⁵³ „Gebt ihr ihnen zu essen!“⁵⁴, sagt Jesus seinen Jüngern. Gott vertrauen und von Gott berufen zu sein, heißt zu verstehen, dass für jeden Menschen ein Platz in Gottes Sendung vorgesehen ist, an dem er sein ganzes Potential zum Wohl seiner Mitmenschen abrufen kann.

Wie ist es aber zu verstehen, dass diese Berufung und alle Anstrengungen so sein sollen, als ob doch alles von Gott abhinge? Ist es nicht doch eine Aufforderung sich zurückzulehnen und darauf zu warten, dass es Gott schon richten wird? Nach Ignatius bilden auch die eigenen Anstrengungen und Gottes Hilfe keine Gegensätze. Vielmehr ist das ganze Leben des Menschen so von Gott getragen, umfassen und erhellt, dass alles menschliche Tun durch Gott erst möglich und sinnvoll wird. Die Brote, die die Jünger schließlich an die Menge austeilten, ist das Brot des Himmels, sind die Gaben der Schöpfung, die sich der Mensch nicht selber geben kann. Es sind die Gaben des Geistes, die immer wieder neu von Gott empfangen werden. Dieser Tatsache nicht Rechnung zu tragen, wäre überheblich und nährt lediglich den Stolz und die Eitelkeit.

Von dem französischen Autor Marcel Proust wird gesagt, dass er als Zeitzeuge von der Erfindung des Flugzeuges tief beeindruckt war. Er war vor allem von der Tatsache fasziniert, dass man mit dem Flugzeug eine Geschwindigkeit erreichen konnte, die für ein Auto undenkbar war. Was aber den größten Eindruck auf ihn machte, war der „Trick“, mit dem die hohe Geschwindigkeit erreicht werden konnte. Die Erfinder der Flugzeuge hatten erkannt, dass ein bloßes „mehr“ an erdgebundener Geschwindigkeit und Energie nicht ausreichen würde, um den gewünschten Effekt zu erzielen. Es brauchte ein völlig neues Element, nämlich die tragende Kraft der Luft. Für das Auto war Luft Widerstand, für das Flugzeug die Voraussetzung der Fortbewegung. Dieses Beispiel bringt das Vertrauen in Gott auf den Punkt. Was Gott tut und was der Mensch tut, sind keine Gegensätze, ebenso wenig wie die Kraft des Flugzeuges und die tragende Kraft der Luft sich nicht gegenseitig aufheben oder miteinander in Konkurrenz liegen. Das Fliegen wird erst möglich, weil die Luft trägt. Vertrauen in Gott und Einsatz für seinen Auftrag ist nur möglich, weil Gottes Reich schon gegenwärtig ist, den Menschen gleichsam trägt und durch seine, wenn auch geheimnisvolle Gegenwart unseren Einsatz fordert. (Geister, Philipp, 2008)

Der am 2. Februar 1945 in Plötzensee hingerichtete Jesuit Alfred Delp schreibt kurz vor seiner Hinrichtung: „Mensch, lass dich los zu deinem Gott hin und du wirst dich selbst wieder haben. Jetzt haben dich andere, sie quälen dich und erschrecken dich und jagen dich von einer Not in die andere. Das ist dann die Freiheit, die singt: - uns kann kein Tod nicht töten.“ (Smith OCarm, 2008 S. 21)

Die Botschaft von Delp in diesem Zitat lautet – Gottvertrauen führt zum Selbstvertrauen, der zweiten Welle des Vertrauens.

⁵³ siehe Qualitätsmerkmal Gabenorientierte Mitarbeit

⁵⁴ Mk 6,37

2.7.2.2 Selbstvertrauen

Bei der zweiten Welle des Selbstvertrauens geht es im Kern um das Prinzip der Glaubwürdigkeit. Bin ich für mich und andere glaubwürdig? Kann ich mir selber über den Weg trauen? Werden andere mir vertrauen? Welche Faktoren schaffen Selbstvertrauen und Glaubwürdigkeit?

Die steile Karriere von Margot Käßmann fand ein abruptes Ende. Nur vier Monate stand sie an der Spitze der Evangelischen Kirche in Deutschland (EKD).⁵⁵ Immer wieder fragte sich Käßmann: „Wie will ich glaubwürdig leben?“ Nach ihrer Autofahrt unter Alkoholeinfluss legte sie alle Führungsposten nieder, um, wie sie selbst betonte, diesem Anspruch gerecht bleiben zu können. Die Sympathiewerte von Käßmann allerdings, die in aller Öffentlichkeit zugab, keine Heilige zu sein, stiegen auf ein Niveau, dass sie schon als Nachfolger des zurückgetretenen Bundespräsidenten Horst Köhler im Gespräch war.⁵⁶

Glaubwürdigkeit hat demzufolge nicht nur etwas mit den tagesaktuellen Ergebnissen und Fähigkeiten zu tun. Zur Glaubwürdigkeit zählt genauso die Treue zu den eigenen Werten und Überzeugungen, auch wenn das eigene Image darunter leiden könnte.

Der Evangelist Markus beschreibt im Gleichnis vom Sämann, worauf es ankommt, um am Ende eine dreißigfache, sechzigfache oder sogar hundertfache Frucht zu erzielen.

„Ein Sämann ging aufs Feld, um zu säen. Als er säte, fiel ein Teil der Körner auf den Weg und die Vögel kamen und fraßen sie. Ein anderer Teil fiel auf felsigen Boden, wo es nur wenig Erde gab, und ging sofort auf, weil das Erdreich nicht tief war; als aber die Sonne hochstieg, wurde die Saat versengt und verdorrte, weil sie keine Wurzeln hatte. Wieder ein anderer Teil fiel in die Dornen und die Dornen wuchsen und erstickten die Saat und sie brachte keine Frucht. Ein anderer Teil schließlich fiel auf guten Boden und brachte Frucht; die Saat ging auf und wuchs empor und trug dreißigfach, ja sechzigfach und hundertfach.“ (Mk 4,3-9)

Glaubwürdigkeit und Selbstvertrauen braucht einen guten Boden und tiefe Wurzeln, um reichhaltige Frucht hervorzubringen. Der „Vertrauensbaum“ von Covey zeigt diese vier Grundlagen des Vertrauens: Integrität (Wurzeln), Absichten (Stamm), Fähigkeiten (Äste) und Ergebnisse (Früchte oder Blätter). Erst wenn alle vier Bereiche vorhanden sind, kann ich mir selbst vertrauen und Menschen fassen Vertrauen zu mir.

⁵⁵ 1999 wird Margot Käßmann zur Bischöfin der evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannover und somit zur Nachfolgerin von Horst Hirschler ernannt. Am 27. Oktober 2009 wird sie im ersten Wahlgang als Vorsitzende im Rat der Evangelischen Kirche in Deutschland gewählt. Nach vier Monaten gibt sie dieses Amt wegen Trunkenheit am Steuer auf. (Plöchinger, Stefan, 2010)

⁵⁶ Horst Köhler trat am 31. Mai 2010 vom Amt des Bundespräsidenten zurück. (Gathmann, Florian/Medik, Feith/Wittrock, Philipp, 2010)



Abbildung 18: „Vertrauensbaum“ (juwi)

Integrität bedeutet, in klare Werte und Grundüberzeugungen integriert, gleichsam verwurzelt zu sein, denen man folgt. Das äußere Verhalten stimmt mit den inneren Werten überein. Ebenso gehört zur Integrität Bescheidenheit. Jim Collins identifizierte diese Eigenschaft als Unterscheidungskriterium vom „Ich“ – bezogenen nicht so erfolgreichen Vergleichsmanager zum Level-5- Manager (höchste Stufe) eines Spitzenunternehmens. In den Interviews mit diesen Spitzenmanagern gaben diese bereitwillig Auskunft über die wichtigen Beiträge ihrer Kollegen. Immer wenn das Thema auf sie zu fallen drohte, lenkten sie von sich ab, um sich nicht in den Vordergrund zu stellen. Auf die Frage, ob sie denn nicht größten Anteil am Erfolg des Unternehmens hätten, verwiesen sie auf glückliche Umstände und die herausragenden Mitarbeiter im Unternehmen. Diese Antworten, so Collins, waren keinesfalls vorgespielt. Alle Interviewer, die direkten Kontakt mit diesen Level -5- Manager hatten, schilderten diese als ruhig, zurückhaltend, genügsam, schüchtern, mitfühlend oder milde. (Collins, Jim, 2005 S. 44)

Zur Integrität gehört auch Mut, das Richtige zum richtigen Zeitpunkt zu tun, auch wenn damit Verluste und Zurücksetzungen einhergehen.

Die Überzeugungen und Wertvorstellungen sind die Grundlage, aus der heraus sich die Motive und Absichten entwickeln, und der Stamm des Baumes wächst. Jetzt geht es um die Fragen:

Was motiviert Menschen etwas anzupacken, sich Ziele zu setzen, um erfolgreich Ergebnisse zu erreichen? Motive und Absichten erklären, warum und wozu sich Menschen bewegen lassen, warum sie sich für Benachteiligte einsetzen und sich ehrenamtlich engagieren, warum sie Gewinne erzielen wollen, warum sie es für wichtig erachten, dass die Mitarbeiterzahl im nächsten Geschäftsjahr verdoppelt werden soll. Motivation und Absicht erwachsen, wie das Schaubild zeigt, aus der Wurzel und bilden den Stamm des Vertrauensbaums. Der Stamm verbindet die tiefen Grundüberzeugungen mit den Fähigkeiten und Kompetenzen, aus denen heraus die Früchte oder Ergebnisse wachsen. Die Inhaber und Vorstände von „juwi“ bringen ihre Absichten und Motive so zum Ausdruck:

„Wir wollen dazu beitragen, dass möglichst schnell der Energiebedarf in vielen Regionen rein regenerativ erzeugt wird...Dieses Ziel wollen wir in enger Zusammenarbeit mit politischen Gremien und Verwaltungen, mit Unternehmen und Verbänden sowie den Bürgern und Bürgerinnen umsetzen. Mit unserer Kampagne "100Prozent erneuerbar" wollen wir den Weg für eine nachhaltige Entwicklung bereiten. Denn dass wir – bei weltweit steigender Energienachfrage und schwindenden Ressourcen – irgendwann unseren kompletten Energiebedarf mit erneuerbaren Energien decken müssen, steht außer Frage. "Wir wollen dazu beitragen, die Bedürfnisse heutiger Generationen zu erfüllen, ohne die Handlungsmöglichkeiten künftiger Generationen einzuschränken.“ (Jung, Fred/Willenbacher, Matthias, 2009)

Am meisten Vertrauen entsteht, wenn die Absichten und Motive glaubwürdig das Wohl anderer in den Blick nehmen.

Die Wurzel nährt den Stamm mit den Überzeugungen und setzt diese um in kongruente Absichten und Motivationen. Die bis dahin lediglich zum Ausdruck gebrachten Willensbekundungen müssen jetzt kompetent realisiert werden. An dieser Stelle geht es entscheidend um Fähigkeiten und Kompetenzen, die im Bild als Äste dargestellt sind. Wenn der Arzt die besten Absichten für seinen Patienten hegt, ihm aber die Kompetenz fehlt, die Operation erfolgreich durchzuführen, wird sich kein Vertrauen im Patienten einstellen.⁵⁷ Fähigkeiten schaffen Vertrauen.

Bundestrainer Joachim Löw hat bei seiner Kaderplanung für die Weltmeisterschaft in Südafrika den Aspekt „Vertrauen im Team“ als Erfolgsfaktor benannt und verknüpft den Aspekt der Kompetenzen einzelner Spieler mit seiner grundlegenden Spielphilosophie (Wurzel) und den damit bezweckten Absichten:

„Es war und ist immer unsere Aufgabe, das beste Team zusammenzustellen und zu formen für so ein Turnier. Es geht nicht darum, vielleicht die aktuell besten Individualisten zu berufen. Wenn das so wäre, dann wären Brasilien oder Spanien Seriensieger bei diesen Turnieren. Es geht auch nicht darum, den wöchentlichen Betrachtungen immer gleich Rechnung zu tragen, denn dann hätten wir jede Woche neue Spieler in unserer Mannschaft. Sie können sicher sein, dass wir Fähigkeiten, Möglichkeiten und Qualitäten

⁵⁷ Siehe hierzu Qualitätsmerkmal „Gabenorientierte Mitarbeit“.

unserer Spieler kennen und analysiert haben. Wir haben in diese Spieler absolutes Vertrauen. Wir können es nicht jedem recht machen, aber das ist auch nicht unsere Aufgabe. Wir haben seit Jahren unsere Spielphilosophie, eine klare Vorstellung, wie unser Spiel aussehen soll, auch daran haben wir unsere Auswahl orientiert.“ (dfb, 2010)

Wenn Wurzel, Stamm und Äste gesund sind, dann ist eine reiche Ernte zu erwarten. Ein gutes Ergebnis beruht auf den richtigen Grundüberzeugungen, den daraus abgeleiteten Absichten und kompetenten Aktionen. Wenn sich die Ergebnisse nicht einstellen, werden sich alle Beteiligten fragen, woran es gelegen hat. Ergebnisse schaffen Vertrauen und Glaubwürdigkeit. Früchte kann man zählen, und die Anzeigetafel im Stadion gibt Auskunft, ob sich das gewünschte Ergebnis eingestellt hat. Der Manager erhält monatlich oder wöchentlich die Auskunft vom Controlling, ob er die gewünschten Ergebnisse erzielt hat. Bleiben diese zu lange aus, wird man an seinen Fähigkeiten, seinen Motiven oder seinen Grundüberzeugungen zweifeln und ihm misstrauen.

2.7.2.3 Beziehungsvertrauen

Bei der dritten Welle des Vertrauens geht es um die Beziehungen zu anderen Menschen, Mitarbeitern, Chefs, Ehepartnern, Kinder usw. Es geht um ein Verhalten, das Vertrauen in Beziehungen entwickelt. Die Entwicklung von Vertrauen wird dann um so erfolgreicher sein, je mehr sich die Person ihrer Identität bewusst ist, ihre Grundüberzeugungen kennt, dadurch zum kompetenten Handeln bewegt wird und gute Ergebnisse erzielt. Eine solche Authentizität schafft Vertrauen bei Menschen. Vertrauen in zwischenmenschlichen Beziehungen muss sich im konkreten Verhalten zeigen und nicht bei gutgemeinten Willenserklärungen stehen bleiben. Wenn es dem Unternehmen von seinem Leitbild her am wichtigsten ist, dass der Mensch, der Kunde und Mitarbeiter, im Zentrum allen Schaffens steht, gleichsam die Entscheidungen alle auf Gewinnmaximierung ausgerichtet sind, um die Aktionäre zu befrieden, wird es mit der Vertrauensentwicklung schwierig. Wenn den Worten keine Taten folgen, entsteht ein Vertrauensverlust, oder wie Covey es nennt, eine Abhebung vom Vertrauenskonto. Wenn Mitarbeiter oder Ehepartner so miteinander agieren, dass Vertrauen entsteht, werden Einzahlungen auf das Vertrauenskonto gemacht. Der Kontostand zeigt also an, wie viel Vertrauen in einer Beziehung ist. (Covey, Steven M.R., 2009 S. 139) Die Kompetenz, Vertrauen zu entwickeln, wird zur Schlüsselqualifikation für unternehmerischen- wie privaten Erfolg. Der Umgang mit dem Verhalten anderer und ihren Emotionen, setzt insbesondere die emotionalen Fähigkeiten der Selbstbeherrschung und Empathie voraus. Daniel Goleman, Professor für klinische Psychologie an der Harvard University schreibt in seinem Bestseller „Emotionale Intelligenz“ :

„Auf dieser Grundlage (Selbstbeherrschung und Empathie) reift das, was man „Menschenkenntnis“ nennt. Dies sind die sozialen Kompetenzen, die für den Erfolg im Umgang mit anderen entscheidend sind, wer hier Defizite hat, kommt in der sozialen Welt nicht zurecht und wird immer wieder interpersonale Katastrophen erleben. Gerade der Mangel an diesen Fähigkeiten kann dazu führen, dass die intellektuell Begabtesten

in ihren Beziehungen scheitern, dass man sie als arrogant, widerlich und gefühllos empfindet. Wer diese sozialen Fähigkeiten besitzt, kann eine zwischenmenschliche Begegnung gestalten, kann andere mobilisieren und inspirieren, hat gute freundschaftliche Beziehungen, kann andere überzeugen und beeinflussen, kann eine entspannte Atmosphäre schaffen.“ (Goleman, Daniel, 1997 S. 147)

Die Wettbewerbssituation in den Märkten von heute verlangt geradezu nach emotionaler Intelligenz. Eine in den siebziger Jahren durchgeführte Studie bei 250 leitenden Mitarbeitern ergab, dass sich die Führungskräfte mit dem Thema der emotionalen Intelligenz nur schwer anfreunden konnten. Man war der Ansicht, dass die Arbeit den „ganzen Kopf“ aber nicht das Herz braucht. Viele dieser Mitarbeiter haben befürchtet, dass Einfühlung oder sogar Mitgefühl mit ihren Leuten sie in Konflikt mit den Zielen des Unternehmens bringen könnte. Ohne die emotionale Distanz, würden sie die anstehenden harten Entscheidungen nicht treffen können, die das Wirtschaftsleben erfordere. (Goleman, Daniel, 1997 S. 191)

Diese Zeiten und Einstellungen sind weitestgehend überholt. Inzwischen legen Unternehmen wie „juwi“⁵⁸ größten Wert auf emotionale Intelligenz am Arbeitsplatz und auf dem Markt. Teams arbeiten gezielt an ihren emotionalen Schief lagen. Sie wissen um den Energieverlust, der durch diesen Stress ausgelöst wird. Stattdessen entwerfen sie effektive Feedbacksysteme, die dialogisch alle Mitarbeiter im System mit allen Informationen versorgen, die sie benötigen, um auf dem richtigen Kurs zu bleiben. Wie auch die Qualität einer ehelichen Beziehung von der Fähigkeit abhängig ist, die eigenen Beschwerden in angemessener Form zur Sprache zu bringen, so hängt auch die Effektivität, Zufriedenheit und Produktivität von Mitarbeitern im Unternehmen davon ab, wie man was zu den Problemen sagt, die einem zu schaffen machen. Die Art und Weise, wie Kritik geäußert wird, bestimmt weitgehend, wie zufrieden die Mitarbeiter mit ihrer Arbeit und mit ihren Vorgesetzten sind, wie in den Praxisbeispielen noch gezeigt werden soll. Vieles an berechtigter Kritik wird nicht im dafür vorgesehenen Rahmen sachlich besprochen, sondern als persönliche Attacke auch öffentlich vorgetragen. Personen werden dabei mit einer Portion Geringschätzung, Sarkasmus und Verachtung belegt. Goleman ist der Überzeugung, dass durch falsch geäußerte Kritik die größten Abhebungen vom Vertrauenskonto erfolgen. In seinem Buch „Emotionale Intelligenz“ verweist Goleman auf die vier Punkte des Psychoanalytikers Levinson, zum richtigen Umgang mit Konflikten:

- Sei präzise – Reden sie nicht um den heißen Brei herum, nennen sie die Punkte, die jemand gut gemacht hat, was er nicht gut gemacht hat und wie es sich ändern ließe.
- Biete eine Lösung an – Die Kritik sollte den Weg zur Behebung des Problems aufzeigen.

⁵⁸ Siehe hierzu ausführlich Punkt 3.5

- Sei präsent – Am wirksamsten ist die Kritik wenn sie unter vier Augen ausgesprochen wird und wenn der Feedback Geber nicht gleichzeitig seine mails checkt, oder mit seinen Gedanken schon beim nächsten Meeting ist.
- Sei sensibel – Das ist die Aufforderung zur Empathie. Jetzt geht es darum wie das, was gesagt werden soll, auf den Empfänger wirkt, wie Vertrauen aufgebaut und nicht abgebaut wird.

Wo auch immer sich Menschen treffen, um zusammenzuarbeiten, sei es in Planungssitzungen, Workshops, Strategietreffen, Vorständen oder in Teams, dann haben sie, wie Goleman sagt, einen Gruppen-IQ. Dieser Gruppen IQ ist die Summe aller Fähigkeiten, Persönlichkeiten und Gaben aller Beteiligten. Von der Höhe dieses IQ ist es abhängig, wie erfolgreich sie ihre Aufgabe erledigen. Als wichtigstes Element der Gruppenintelligenz erweist sich aber nicht der durchschnittliche IQ im Sinne der akademischen Leistung, sondern im Sinne der emotionalen Intelligenz. An dieser Fähigkeit zur Harmonie liegt es, ob es sich um ein Spitzenteam mit Erfolg handelt oder um eine Gruppe, deren Mitglieder zwar genauso talentiert und fähig sind, die aber weit weniger erfolgreich abschneiden. (Goleman, Daniel, 1997 S. 196 ff.)

2.7.2.4 Organisationsvertrauen

In Organisationen und Unternehmen, in denen wenig Vertrauen herrscht, ist das Klima vergiftet: Fakten werden verdreht, kein Teamgeist, der Chef will selbst der Größte sein, Fehler werden nicht zugegeben, die Schuld findet man immer bei anderen, es wird wenig gelacht, wenn dann über andere. Die Mitarbeiter fühlen sich müde und ihr Energievorrat geht immer mehr zur Neige. Einer traut dem Andern nicht.

Diesem Misstrauen begegnet man häufig dadurch, dass man noch mehr bürokratische Strukturen einzieht, um sicherzustellen, dass das Unternehmen die Kontrolle behält. Die interne Politik ist gekennzeichnet durch Rivalitäten und Auseinandersetzungen einzelner Sektoren, Geschäftsbereiche oder Teams. Der Feind ist dann im Unternehmen und das Resultat ist eine enorme Verschwendung von Zeit, Energie und Geld. Die Motivation ist wie verfliegen und Strategien scheitern. Mangelndes Vertrauen wird durch Politik kompensiert. Das Engagement wird auf das Nötigste heruntergefahren und die Mitarbeiter investieren ihre Kreativität außerhalb ihrer Arbeitszeit. Eine Gallup - Studie belegt, dass in Deutschland nur 13 Prozent der Mitarbeiter engagiert sind und 67 Prozent Dienst nach Vorschrift machen. (Pritzsche, Kai N., 2009) Die besten Mitarbeiter werden spätestens dann das Unternehmen verlassen und womöglich beim Mitbewerber anheuern.

In Organisationen, in denen großes Vertrauen herrscht, findet man solche Kennzeichen: Informationen werden offen ausgetauscht, aus Fehlern wird gelernt, an allen Orten findet man Kreativität und Innovation, man verhält sich integer und loyal, schwierige Themen können direkt angesprochen werden, es gibt eine Kultur der Anerkennung, die Mitarbeiter fühlen sich wohl und den Herausforderungen gewachsen.

Die Chefbüros bei DELL von Michael Dell und Kevin Rollins sind so gestaltet, dass sie nur durch eine durchsichtige Glastür voneinander getrennt sind. Die Schreibtische ste-

hen sich direkt gegenüber und die Bürotüren sind ausgehängt, damit sie jederzeit ungehindert miteinander reden können. Für die Mitarbeiter des Unternehmens ist dies ein großes Symbol für das Vertrauen der beiden Firmenchefs, die offen und ehrlich zu jeder Zeit miteinander umgehen.

Studien belegen, dass Kunden häufiger bei den Organisationen kaufen, denen sie vertrauen und diese entsprechend weiterempfehlen. Mitarbeiter und Teams in solchen von Vertrauen geprägten Unternehmen sind bei ihren Produkten und ihren Dienstleistungen höchst kreativ und innovativ und steigern somit die Umsatzchancen und den Marktwert. Die Zusammenarbeit macht Spaß und es wird viel miteinander und nicht übereinander gelacht. Mitarbeiter genießen ihren Arbeitsalltag miteinander, sie bleiben dem Unternehmen länger erhalten und bauen stabile Kooperationen und Netzwerke nach innen und außen auf. (Covey, Steven M.R., 2009 S. 245 ff.)

2.7.2.5 Marktvertrauen

Die Möbelkette IKEA hat den aktuellen Werbeslogan: „Wohnst Du noch oder lebst Du schon?“ Beim Markt - Vertrauen geht es um das Gefühl, das die bekannte Marke transportiert und dazu führt, dass der Konsument sich für das entsprechende Produkt oder die Dienstleistung entscheidet. Organisationen investieren viel Geld in den Aufbau ihrer Marke, die Vertrauen wecken soll. Die große Bedeutung einer Marke gilt für alle Branchen und Organisationsformen, für die Kirchen, für Gemeinden und Bundesländer, für Wohltätigkeitsorganisationen oder Krankenhäuser. Dörfer oder Städte haben einen guten oder schlechten Ruf. Kaum eine Stadt oder eine Verbandsgemeinde, die ihre Vorzüge nicht als Marke präsentiert um für Gewerbetreibende oder Familien attraktiv zu sein. Daraus generieren sich schließlich Einnahmen und Steuergelder. Gleiches gilt auch für den Ruf von Abteilungen, Geschäftsbereichen, Teams oder auch von einzelnen Personen. Jede Marke hat ihren eigenen Ruf, der für Vertrauen, für Schnelligkeit und entsprechend für Erfolg oder Misserfolg steht.

In jedem Jahr veröffentlicht das Fortune Magazin eine Liste mit den „Most Admired Companies“. Der Sodexo Konzern mit 380. 000 Mitarbeitern in 80 Ländern ist der weltweit führende Anbieter von Verpflegungslösungen (Gemeinschaftsverpflegung), Unternehmens- und Motivationsdienstleistungen. Sodexo wurde 2010 zu den 396 Unternehmen weltweit gewählt, denen das beste Ansehen bescheinigt wird. Für dieses Rating wurden 4000 Manager, Vorstandsvorsitzende, Aufsichtsräte und Finanzanalysten der weltweit größten Unternehmen aus 55 Branchen befragt. Es ist das erste Mal, dass Sodexo in die Studie aufgenommen wurde, die den Unternehmensruf der größten Marktakteure der Welt untersucht. In seiner eigenen Branchenkategorie (Diversified Outsourcing Services) erhielt das Unternehmen die höchste Bewertung für globale Wettbewerbsfähigkeit. Für die Einstufung des Magazins zählen neben den Gesichtspunkten des Finanzmarktes gerade die soziale Verantwortung, der faire Umgang mit den Mitarbeitern und Innovation. George Wyrwoll, Corporate Relations Manager und HR-Experte bei Sodexo kommentiert die Auszeichnung so: "Insofern freuen wir uns über diese Auszeichnung ganz besonders, unterstreicht sie doch einmal mehr unsere Position als führender

Dienstleistungspartner für Unternehmen, wenn es um die Themen Mitarbeitermotivation, Personalbindung und Leistungssteigerung geht.“ (online-artikel.de, 2010)

Die Wiener Zeitung titelte am 16. März 2010: „Steve Jobs deklassiert die Welt.“ Im Image-Ranking des Fortune Magazins der Top Unternehmen dominieren die US-Großkonzerne. Steve Jobs musste nach einem Machtkampf 1985 das Unternehmen verlassen. Elf Jahre später kehrte er zu Apple zurück und machte aus dem Konzern eine kreative Traumfabrik. Der 55-jährige zum Buddhismus bekehrte CEO verstand es, die Marke zu einer Art Religion hochzustilisieren. Die Millionen Apple-Kunden verstehen sich wie eine große Fan-Familie, die ihrem kränkelnden Leiter nicht nur ihr ganzes Vertrauen, sondern auch uneingeschränkte Bewunderung schenken. Die Marke Apple genießt eine höhere Wertschätzung als die US-Mega-Konzerne wie Procter&Gamble, Wal-Mart, Coca Cola, Microsoft oder Exxon Mobil, die allesamt auch unter den besten 50 Unternehmen zu finden sind.

Die Rangliste liefert darüber hinaus den Nachweis, dass das Image der erfassten Elite-Multis von der Wirtschafts- und Finanzkrise größtenteils nicht derangiert wurde. Auch wenn die Konzerne durchweg harte Zeiten erlebten und auch herbe Enttäuschungen wegstecken mussten, so gingen sie doch mit ihrer Vertrauenskultur forsch mit innovativen Produkten in die Offensive. Der CEO von Procter&Gamble, Bob Mc Donald, ist davon überzeugt, dass Innovation das Gegengift bei makroökonomischer Rezession ist.

Die Strahlkraft der Marken und Unternehmen der meisten US-Paradefirmen blieb auf Grund der kreativen Dynamik im Krisenjahr 2009 intakt. Die Sieger in 49 von 55 Disziplinen sind in den USA zu Hause. Den besten Platz belegte BMW, zum zweiten Mal die Nummer eins in der Automobil Branchenwertung und auf Rang 22 bester europäischer Konzern.

In vielen Fällen, steht die Marke und das Image der am besten beurteilten Unternehmen in einem direkten Zusammenhang zum Firmenwert. Die wertvollste Marke ist laut Marktforschungsinstitut Interbrand Coca Cola mit 69 Milliarden Dollar. (Muzik, Peter, 2010)

Auch beim Marktvertrauen kann die Glaubwürdigkeit wichtige Impulse geben, wie das Vertrauen in die eigene Marke gesteigert werden kann:

- Welche Werte machen die Marke aus? Ist die Marke bekannt für Ehrlichkeit, Zuverlässigkeit, Treue usw.? Steht die Marke in dem Ruf, Fehler zuzugeben und diese, schnellst möglich zu beheben?
- Welche Absichten transportiert die Marke? Steht der Mensch wirklich im Mittelpunkt aller Aktivitäten, oder geht es einzig und allein um den Umsatz und Gewinn?
- Überzeugt die Marke durch ihre Kompetenzen und Fähigkeiten? Sind ihre Fähigkeiten den internationalen Herausforderungen gewachsen?
- Ist die Marke dafür bekannt herausragende Produkte und Dienstleistungen abzuliefern? Kann man die Marke guten Gewissens weiterempfehlen?

2.7.2.6 Gesellschaftsvertrauen

Im Jahr 1992 kam es im Zuge des Rodney – King – Prozesses zu Massenunruhen in Los Angeles, 53 Menschen starben. Ganze Häuserblocks wurden geplündert und gingen in einem Flammenmeer auf, bis auf die Restaurants von McDonald`s. Sie standen unangetastet im Trümmerfeld. Als man die Menschen dort auf diese Auffälligkeit ansprach, antworteten sie, dass ihr Viertel den Leuten von McDonalds immer wichtig war. Sie unterstützten Alphabetisierungs-Kampagnen und Sportveranstaltungen. Man wisse, dass man dort immer einen Job bekäme und man würde doch kein Restaurant zerstören, das so vielen Menschen Gutes tut. Die soziale Verantwortung einer Restaurant-Kette hat im gesellschaftlichen Rahmen Vertrauen erzeugt, das sichtbar Ergebnisse hervorgebracht hat. (Covey, Steven M.R., 2009 S. 270 ff.)

Beim Gesellschaftsvertrauen, oder Corporate Citizenship, geht es um den Beitrag des Unternehmens für die Gesellschaft, etwas zu geben und nicht zu nehmen. Wenn sich Unternehmen aktiv am Gemeinwesen beteiligen, dann handeln sie nicht nur verantwortungsvoll, sondern auch ökonomisch klug. Sie stiften dabei Sinn und zugleich Nutzen. Sie verweisen gleichsam auf ihre Wurzel und ihre Grundüberzeugungen. Wie im o.g. Beispiel gezeigt wurde, fördern solche Projekte, wie die von McDonald`s die soziale Kompetenz, schaffen dabei sozialen Mehrwert, bilden soziales Kapital und stärken die Beziehungen der Organisation zu ihrer Umwelt. (Dresewski, Felix/Kromminga, Peter/von Mutius, Bernhard, 2004 S. 489 ff.)

Die Euro Krise und die damit einhergehenden dringenden Sparzwänge von Ländern, Kommunen und Gemeinden verweisen auf veränderte gesellschaftliche Rahmenbedingungen zwischen Wirtschaft, Gesellschaft und Staat. Je leerer die öffentlichen Kassen sind, umso wichtiger wird das unternehmerische Engagement. Corporate Citizenship definiert das Unternehmen als „Bürger“ mit Verantwortung für die Gesellschaft. Es geht um die Verbindung von Gemeinwohl und Eigennutz. In einer vernetzten und wissensbasierten Ökonomie sind die Unternehmen zunehmend abhängig von ihrem Umfeld, von funktionierenden Infrastrukturen, guten Bildungseinrichtungen und einer intakten Umwelt. Im Wettbewerb um die besten Mitarbeiter, werden sich auch daraus entscheidende Wettbewerbsvorteile generieren. Wenn Unternehmen Brücken zu ihrem gesellschaftlichen Umfeld bauen, dann handeln sie nicht nur sozial verantwortlich, sondern auch ökonomisch. Ihr Ansehen, die Marke, wird an Glaubwürdigkeit und Vertrauen gewinnen. Schon im Jahr 2003 hieß es in dem Frankfurter Corporate – Citizenship – Aufruf: „Nach einer Ära der einseitigen Shareholder – Value - Orientierung geht es jetzt darum, zu einer neuen Balance im ökonomischen Handeln zu finden, um wieder Vertrauen zu schaffen. Wert und Werte, Freiheit und Verantwortung, Wohlstand und soziales Engagement, Wachstum und Bildung, Innovationsfähigkeit und Nachhaltigkeit gehören heute untrennbar zusammen.“ (Der "Frankfurter Aufruf", 2004 S. 491)

Bürgerliches Engagement von Unternehmen ist nicht an die Firmengröße gekoppelt. Häufig sind es gerade kleine und mittelständige Unternehmen, z.B. der Bäcker mit zehn Mitarbeitern, der die Kinder- und Jugendarbeit einer kirchlichen Gemeinde unterstützt. Unternehmen mit bis zu 100 Mitarbeitern investieren 0,2 Prozent, diejenigen mit mehr

als 500 Mitarbeitern investieren ca. 0,05 Prozent des Umsatzes in ihr bürgerliches Engagement.

Die „Welle“ des Gesellschafts – Vertrauens entsteht durch ein längerfristiges Engagement in Kooperationsprojekten mit anderen Akteuren im Gemeinwesen, die sich am gegenseitigen Nutzen der Partner orientieren. Es braucht eine systematische Entwicklung einer Strategie, die das soziale Engagement auf längerfristige Ziele der Organisation ausrichtet. Die Unternehmensleitung muss dabei die Führungsrolle in Sachen soziales Engagement übernehmen und diesen Aspekt ebenso wichtig erachten wie Einkauf, Marketing oder Vertrieb. (Dreowski, Felix/Kromminga, Peter/von Mutius, Bernhard, 2004 S. 492 ff.)

Markt-Vertrauen und Gesellschafts- Vertrauen verweisen bereits auf das Thema des achten und letzten Qualitätsmerkmals „zeugnishaftes Helfen“. Das Zeugnis eines jeden Akteurs (Person oder Organisation) ist nur so gut, wie es glaubhaft den Menschen mit allen seinen wirklichen Bedürfnissen in den Mittelpunkt stellt und danach fragt, welche Hilfe in diesem Sinne zu leisten ist.

2.7.3 OQM Fragen zur Gestaltung dialogischer Veränderungsprozesse

- In meinem Team gehen wir freundlich miteinander um.
- Auf meine Kollegen kann ich mich verlassen.
- In meinem Team arbeiten wir nicht nur, wir feiern auch gemeinsam.
- Ich kann mich auch in kritischen Situationen vertrauensvoll an meine Kollegen wenden.
- Es fällt mir leicht, meinen Kollegen zu sagen, was ich wirklich denke und fühle.
- Ich treffe mich mit meinen Kollegen auch in der Freizeit (außerhalb meiner Mitarbeit in dieser Organisation).
- In dieser Organisation werde ich so akzeptiert, wie ich bin.
- In meinem Team machen wir uns gegenseitig Mut.
- Das Miteinander mit meinen Kollegen macht mir Freude.
- Bei uns werden Konflikte auf gute Art gelöst.

2.8 Zeugnishaftes Helfen

Papst Benedikt XVI. schlägt in seiner Sozialzyklika „Caritas in veritate“ u.a. die Gründung einer weltweiten Steuerungsinstanz vor. Eine solche Weltautorität sei, so der Papst, notwendig, um die Weltwirtschaft zu lenken, die betroffenen Volkswirtschaften zu sanieren und künftigen Finanz- und Wirtschaftskrisen Vorschub zu leisten. Das Vertrauen in die Marktakteure ist verlorengegangen, solidarische Handlungsweisen geraten im globalen Wettbewerb immer mehr aus dem Blick.

Der Papst verweist mit seiner Forderung auf die Katholische Soziallehre die, auf dem zentralen Prinzip der Personalität und der Idee einer durch Ordnung begrenzten Freiheit

beruht. Der Mensch ist jedoch vielerorts nicht mehr der Mittelpunkt aller Bemühungen. Das Kapital und der Gewinn der Shareholder beanspruchen zunehmend diesen Platz.

„Ohne solidarische und von gegenseitigem Vertrauen geprägte Handlungsweisen in seinem Inneren kann der Markt die ihm eigene wirtschaftliche Funktion nicht vollkommen erfüllen. Heute ist dieses Vertrauen verlorengegangen, und der Vertrauensverlust ist ein schwerer Verlust.“ (Papst Benedikt XVI., 2009)

Beim Qualitätsmerkmal „Zeugnishaftes Helfen“ geht es darum, die eigenen Überzeugungen und Werte glaubhaft und nach außen sichtbar zum Wohl der Menschen zu leben. Papst Benedikt bringt den Zusammenhang in seiner Sozialzyklika so auf den Punkt:

„Die Wahrheit muss in der „Ökonomie“ der Liebe⁵⁹ gesucht, gefunden und ausgedrückt werden, aber die Liebe muss ihrerseits im Licht der Wahrheit verstanden, bestätigt und praktiziert werden. Auf diese Weise werden wir nicht nur der von der Wahrheit erleuchteten Liebe einen Dienst erweisen, sondern wir werden auch dazu beitragen, dass sich die Wahrheit glaubwürdig erweist, indem wir ihre Authentizität und ihre Überzeugungskraft im konkreten gesellschaftlichen Leben deutlich machen. ... Ohne Wahrheit, ohne Vertrauen und Liebe gegenüber dem Wahren gibt es kein Gewissen und keine soziale Verantwortung.“ (Papst Benedikt XVI., 2009)

Die Wahrheit erweist sich erst dann glaubwürdig, wenn Menschen für die wirklichen Bedürfnisse von Benachteiligten und Schwachen Verantwortung übernehmen. Vertrauensvolle und liebevolle Beziehungen aufzubauen sind somit Grundvoraussetzung für zeugnishaftes Helfen. Hier verbinden sich die inneren Überzeugungen und Werte mit der äußeren Wirkung. Die Zufriedenheit der Kunden wird dauerhaft nur dann eintreten, wenn Werte und Qualität stimmen. Die Kirche wird nur dann wieder Mitglieder und Außenstehende gewinnen, wenn ihr „Bodenpersonal“ glaubwürdig die Werte der Nächstenliebe vermittelt.

Anlässlich des 50-jährigen Bestehens des Malteser-Hilfsdienstes würdigte der ehemalige Bundespräsident Johannes Rau die Arbeit der Malteser so: „Das sind 50 Jahre Linderung von Leid, Abwenden von Gefahren und Hinwendung zum Nächsten! Wer könnte das besser als Christen.“ (Kaminski, Claudia, 2003)

Professor Heinrich Pompey verwies in seinem Festvortrag auf den Leitsatz der Malteser „Bezeugung des Glaubens und Hilfe den Bedürftigen“. Diese seien keine getrennten Wirklichkeiten. Die Bezeugung des Glaubens ist schon konkrete Hilfe für Bedürftige. Pompey forderte das Malteser Management dazu auf, die Einrichtungen zu Orten einer Zivilisation der Liebe zu machen. Der Präsident des Malteser Hilfsdienstes Dr. Constantin von Brandenstein stellte anschließend klar, dass es mit frommen Sprüchen allein nicht getan ist und dass es doch darum gehe, die Nöte zu sehen und zu handeln. Glau-

⁵⁹ Der Papst spricht nicht wie Covey von einer „Ökonomie des Vertrauens“, sondern von einer „Ökonomie der Liebe“.

ben und Helfen, so Brandenstein, liefere genau die richtige Mischung. (Kaminski, Claudia, 2003)

Glauben und Helfen zeugnishaft zueinander zu bringen ist kein einfaches Unterfangen. Die kirchliche Sozialverkündigung bietet an dieser Stelle keine konkreten Modelle für den Alltag, aber sie bietet die Methode „Sehen – Urteilen – Handeln“ an. Das OQM setzt diese dialogische Methode ein, um nicht einem blinden und unreflektierten Aktionismus zu verfallen. Alle Maßnahmen und Aktivitäten des Helfens sollen den Bedürfnissen der Adressaten gerecht werden und ihnen dienen. Dies setzt sowohl das Sehen als auch das Urteilen (Beurteilen) voraus. Papst Paul VI. hat diesen Prozess des „Sehen – Urteilen – Handeln“ in das kirchliche und soziale Vokabular eingeführt.⁶⁰ In seinem apostolischen Schreiben „Octogesima adveniens“ gibt er den Gläubigen, ihren Gemeinschaften, Gemeinden, Verbänden und Organisationen ein Instrumentarium gezielter, sozialkritischer Problemerkennung an die Hand. Er schreibt:

„Diese Gemeinschaften müssen die Verhältnisse ihres jeweiligen Landes objektiv abklären, müssen mit dem Licht der unwandelbaren Lehre des Evangeliums hineinleuchten und der Soziallehre der Kirche Grundsätze für die Denkweise, Normen für die Urteilsbildung und Direktiven für die Praxis entnehmen. Diesen einzelnen christlichen Gemeinschaften obliegt es, mit dem Beistand des Heiligen Geistes in Verbundenheit mit ihren zuständigen Bischöfen und im Gespräch mit anderen christlichen Brüdern und allen Menschen guten Willens darüber zu befinden, welche Schritte zu tun und welche Maßnahmen zu ergreifen sind, um die gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und politischen Reformen herbeizuführen, die sich als wirklich geboten erweisen und zudem oft unaufschiebbar sind.“ (Papst Paul VI., 2000 S. 15)

Die Methode des „Sehen – Urteilen – Handeln“ setzt ganz auf den Dialog. Ein zeugnishaftes Helfen oder eine Bedürfnisorientierte Dienstleistung ist zuerst aufgefordert, genau auf die Realitäten der Menschen zu blicken und diese nach den Kriterien der christlichen Sozialethik zu bewerten, bevor es zu praktischen Maßnahmen kommt. Dieses Kapitel erklärt am Beispiel der französischen Arbeiterpriester, wie die Hilfe oder Dienstleistung durch diesen methodischen Dreiklang bei Bedürftigen, Hilfesuchenden, Gemeindemitgliedern und Kunden zum Zeugnis werden kann. Es geht nachfolgend, um:

- Das „Sehen“ auf die Situation der Menschen in ihrer Lebenswelt, im Spannungsfeld von sozialen, wirtschaftlichen und politischen Strukturen.
- Das „Urteilen“, auf der Grundlage der Fragen nach Gerechtigkeit, Menschenwürde, Freiheit und Solidarität.
- Das „Handeln“ für eine menschengerechte und solidarische Gesellschaft.

⁶⁰ Davor auch schon durch Kardinal Cardijn in die Christliche Arbeiterjugend CAJ eingeführt. (Augsburger Allgemeine, 2007)

2.8.1 Sehen

Die vorgeschlagene sozialetische Methodik beschreibt einen differenzierten Prozess, der eigentlich mit einem „Dreischritt“ sehr grob charakterisiert ist. Beim „Sehen“ geht es zunächst um eine Standortbestimmung. Es geht um die Vergewisserung des eigenen Fundamentes. Die sozialetische Reflexion in einem OQM Prozess steht zwar unter dem Vorzeichen der biblischen Botschaft, wie tief aber diese Überzeugungen bei den Akteuren ausgeprägt sind, gilt es zunächst einmal in Erfahrung zu bringen. Ein in Ostdeutschland für einen kirchlichen Rettungsdienst beschäftigter und kaum kirchlich geprägter Rettungssanitäter lebt in einer anderen Realität, als der kirchlich sozialisierte Kollege in Niederbayern. Auch die wünschenswerte Verknüpfung von professioneller Dienstleistung und Glaubenszeugnis wird in diesen beiden Fällen gänzlich anders ausfallen.

Eine missionarisch ausgerichtete Kirchengemeinde in Erfurt trifft mit ihren Angeboten auf eine andere Realität, als eine katholische Stadtgemeinde in Köln. Die Betrachtung, das Sehen der gesellschaftlichen Realitäten, steht am Anfang des Prozesses. Damit das Angebot zeugnishaft und bedürfnisorientiert wahrgenommen werden kann, hat die Deutsche Bischofskonferenz die Sinus Milieu Studie in Auftrag gegeben. Bischof Joachim Wanke kommentiert: „Die Studie ist Anlass, die eigene Pastoralarbeit, ihre Rahmenbedingungen, Methoden usw. auf ihre Milieubindung hin kritisch zu befragen. Die zusammengetragenen Beobachtungen verhelfen zu einem verschärften Blick auf Grenzen eines bestimmten Seelsorgestils, der oftmals unhinterfragt weitertradiert wird. Wir selbst vom Bischof angefangen bis hin zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Seelsorge vor Ort sind auch Lebensstilen verpflichtet, deren kritische Reflexion durchaus heilsam ist. (Wanke; Joachim, 2006 S. 243 ff.)

Die sogenannten Milieus sind nicht neu. Seit mehr als 25 Jahren wird die Entstehung und Entwicklung von lebensweltlichen Entwicklungen in Deutschland u.a. vom Heidelberger Institut Sinus Sociovision® erforscht und beschrieben. Die Definition der Sinus-Milieus geht von der Lebenswelt und dem Lebensstil der Menschen aus. Grundlegende Wertorientierungen gehen dabei ebenso in die Studie ein, wie Einstellungen zur Familie, Freizeit und Konsum. Sie fassen Menschen zusammen, die sich in Lebensauffassung und Lebensweise ähneln. Man könnte sie auch als Gruppe von Gleichgesinnten beschreiben. Die Werbebranche nutzt diese Erkenntnisse schon lange, um den Kundenbedürfnissen besser entsprechen zu können. Für die katholische Kirche hat die Studie gezeigt, dass sie in der Gesellschaft immer weniger präsent ist. Sie ist nur noch in drei von zehn Milieus beheimatet. In Pfarrgemeinden finden sich höchstens Vertreter aus zwei Milieus wieder. Den Kirchen, aber auch anderen Organisationen und Verbänden, hilft die Studie, genauer hinzusehen, aus welchen Gründen Menschen die Angebote nicht mehr wahrnehmen, wie weit Angebot und Nachfrage mittlerweile auseinander liegen. Die Studie schärft den Blick und motiviert zu neuen Ansätzen wie Menschen bedürfnisorientiert besser geholfen werden kann.

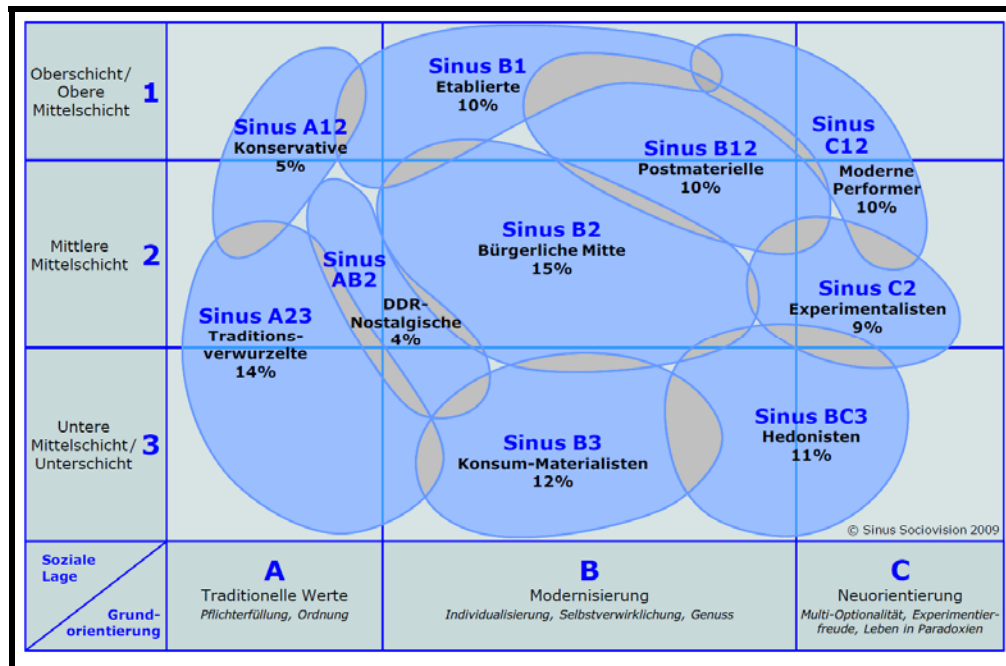


Abbildung 19: Sinus-Milieus
(sinus sociovision, 2009)

Das Anliegen der Sinus Studie ist, den ganzen Menschen mit all seinen Bedürfnissen in den Blick zu nehmen. Nicht nur kirchliche Einrichtungen, sondern immer mehr Marketinghersteller, Dienstleister unterschiedlichster Branchen, Auftraggeber aus Politik, Medien und Verbänden beziehen die Erkenntnisse in ihre strategischen Überlegungen mit ein, wie sie die Bedürfnisse ihrer Zielgruppe besser befriedigen können.

Sinus Sociovision® verweist darauf, dass man in die Lebenswelten der Menschen „eintauchen“ muss, um ein realistisches Bild der Lebenswirklichkeiten zu erhalten. Nur dann wisse man, was Menschen bewegt und wie sie bewegt werden können. An dieser Stelle sollen die einzelnen Sinus-Milieus tabellarisch in aller Kürze dargestellt werden, sozusagen als Impulsgeber für die nächsten beiden Schritte des „Urteilens“ und eines an diesen Bedürfnissen orientierten „Handelns“.

Milieus	%	Kriterien
Gesellschaftliche Leitmilieus		
Etablierte	10%	Das selbstbewusste Establishment: Erfolgs-Ethik, Machbarkeitsdenken, ausgeprägte Exklusivitätsansprüche
Postmaterielle	10%	Das aufgeklärte Nach-68er-Milieu: Liberale Grundhaltung, postmaterielle Werte und intellektuelle Interessen
Moderne Performer	10%	Die junge, unkonventionelle Leistungselite: intensives Leben – beruflich und privat; Multi-Optionalität, Flexibilität und Multimedia-Begeisterung
Traditionelle Milieus		
Konservative	5%	Altes deutsche Bildungsbürgertum: Konservative Kulturkritik, humanistisch geprägte Pflichtauffassung und gepflegte Umgangsformen
Traditionsverwurzelte	14%	Die Sicherheit und Ordnung liebende Kriegs-/Nachkriegsgeneration verwurzelt in der kleinbürgerlichen Welt, bzw. in der traditionellen Arbeiterkultur
DDR-Nostalgische	4%	Die resignierten Wende-Verlierer: Festhalten an preußischen Tugenden und altsozialistischen Vorstellungen von Gerechtigkeit und Solidarität
Mainstream-Milieus		
Bürgerliche Mitte	15%	Der statusorientierte moderne Mainstream: Streben nach beruflicher und sozialer Etablierung, nach gesicherten und harmonischen Verhältnissen
Konsum-Materialisten	12%	Stark materialistisch geprägte Unterschicht: Anschluss halten an die Konsum-Standards der breiten Mitte als Kompensationsversuch sozialer Benachteiligungen
Hedonistische Milieus		
Experimentalisten	9%	Die individualistische neue Boheme: Ungehinderte Spontanität, Leben in Widersprüchen, Selbstverständnis als Lifestyle-Avantgarde
Hedonisten	11%	Die Spaß-orientierte moderne Unterschicht/untere Mittelschicht: Verweigerung von Konventionen und Verhaltenserwartungen der Leistungsgesellschaft.

Tabelle 3: Sinus Milieus
(sinus sociovision, 2009)

Der Pariser Kardinal Suhard verlas am Ostermontag 1943 das Manuskript von „La France, Pays de Mission?“ von Henri Godin und Yvan Daniel. Dieses Werk wurde kurze Zeit später zu einem pastoralsoziologischen Bestseller und rüttelte an den Fundamenten der französischen Kirche. Frankreich wurde zum Missionsland „degradiert“. Die Hirtenbriefe von Kardinal Suhard wurden auf der ganzen Welt gelesen und er gründete selbst das innovative Pastoralprojekt der „Mission de Paris“. An diesem „Frühling der Kirche“ (E. Suhard) wollten selbst nüchterne Betrachter teilhaben.

Einen solchen „Weckruf“ könnte auch eine ernsthafte Auseinandersetzung (Urteilen) mit den Ergebnissen der Sinus Milieu Studie auslösen. Im Bonifatiusjahr 2004 veröffentlichten die deutschen Bischöfe einen Hirtenbrief, in dem sie Deutschland offiziell als Missionsland bezeichneten. (Bauer, Christian, 2008) Schon im Jahr 1999 referierte Konrad Weiß auf dem Symposium des Zentralkomitees der deutschen Katholiken zur Standortbestimmung der katholischen Kirche in Deutschland:

„Dass Deutschland ein Missionsland ist, scheint mir außer Frage. Ich denke, es ist eine Minderheit unter den Deutschen, die die Frohe Botschaft hört und danach lebt, und zwar im Osten wie im Westen. Das Evangelium wird vom Wohlstand erstickt. Kirche wird vor allem als Institution wahrgenommen, weniger als lebendige Gemeinde, auch wenn sie das ist. Vor allem aber: Vielen Menschen, auch Christen, fehlt es an Spiritualität. Die Quellen sind versiegt, die Zugänge verschüttet. Im Spirituellen sind wir zum Entwicklungsland geworden.“ (Weiß, Konrad, 1999)

Ein direkter Vergleich von „La France, Pays de Mission?“ und der Sinus Studie erscheint auf den ersten Blick unzulässig. Die gesellschaftlichen Realitäten haben sich in den zurückliegenden Jahrzehnten gravierend geändert. War die Nachkriegsgesellschaft beider Länder getragen von den stabilen Pfeilern des Arbeiter- bzw. Katholischen Milieus, so gibt es heute eine Vielfalt pluraler Alltagswelten, was die Lage für die Gewerkschaften, Kirchen und Parteien ungleich schwieriger macht. Für die Kirchen birgt die Sinus Studie die ernüchternde Erkenntnis, dass sie nur noch in drei von zehn gesellschaftlichen Milieus überhaupt noch verwurzelt ist, nämlich bei den Konservativen, Traditionsverwurzelten und den Bürgerlichen. Die von der Sinus Studie so bezeichneten Leitmilieus, oder Eliten von morgen, der Postmateriellen, Modernen Performer und Experimentalisten erreichen die Kirchen mit ihrem Angebot nicht mehr. Diese sogenannte „Milieuverengung“ (Ebertz, M.) zeigt sich genauso in den Kernmilieus der Unter- und Oberschicht, für die Konsum-Materialisten, Hedonisten und Etablierten, eine prekäre Situation, in der eine breite „Mittelstandsgesellschaft“ (Schelsky, H.) immer mehr schrumpft und gleichzeitig die großen Kirchen durch Einsparungen dazu gezwungen werden, ihr Flächenangebot zu reduzieren.

2.8.2 Urteilen

Noch während des Zweiten Weltkrieges tauschten französische Arbeiterpriester ihre Priestergewänder gegen „Blaumänner“⁶¹ in Fabriken, Werften und Kohlegruben. Sie wurden von ihren Bistümern von allen pfarrlichen Verpflichtungen befreit, um als Arbeiter unter Arbeitern das Evangelium zu leben, was für viele Katholiken ein skandalöser Vorgang war. Die erste Generation der Arbeiterpriester hatte das Selbstverständnis von „Fallschirmspringern“, die hinter den feindlichen Linien abspringen, um die weitestgehend entkirchlichte Arbeiterwelt von innen heraus zu bekehren. Schon nach den ersten Kontakten mit den Arbeitern, vollzog sich alsbald ein Paradigmenwechsel bei den Pries-

⁶¹ Blaue Arbeitskleidung

tern. Sie stellten fest, dass all ihre Vorstellungen, was sie dieser Welt zu bringen hätten, mit der Entdeckung endeten, dass sie erst noch alles lernen mussten. Sie fühlten sich wie „Zuspätgekommene“. Je mehr sich die Arbeiterpriester in der Folge auf das Leben und die Kämpfe ihrer Mitstreiter einließen, umso überzeugter wurden sie, dass Mission keine Einbahnstraße ist. Nicht die Priester bekehrten die Arbeiter zur Kirche, sondern die Arbeiter bekehrten die Priester zum Evangelium. Die Priester haben in diesem dialogischen Prozess erst das entdeckt, wofür sie eigentlich angetreten waren. „Gott kommt früher als der Missionar“, lautet der Titel eines Buches von Leonardo Boff, einer der bekanntesten Theologen Lateinamerikas. Er betont, dass auch Menschen, die nicht getauft sind oder zur Kirche gehen, mit Gott zu tun haben. Denn in ihm leben wir und sind wir, auch wenn uns das nicht bewusst ist. (Hanfstängl, Michael, 2003)

Unter den Arbeiterpriestern hat sich ein tiefgreifender Bewusstseinswandel durch diese Beurteilung der Realität vollzogen. Für die herkömmliche pastorale Denkweise stellte dieser Ansatz eine wirkliche Innovation dar. Die Arbeiterpriester ermutigen mit ihrem Modell zu alternativen Missionsgedanken, die sich in ihrer Neuheit am besten mit der von Paul Watzlawicks Unterscheidung von Problemlösungen erster und zweiter Ordnung verstehen lassen. Die Kirche reagierte, auf die fast vollständige Entchristlichung des Arbeitermilieus mit problemverstärkenden Lösungen ersten Grades – „mehr vom Selben“. Man sollte verstärkt über die Gründung von Kindergärten, Unterstützung von Ministranten und der Gründung von „frommen Vereinen“ nachdenken. Das Modell der Arbeiterpriester verweist dagegen auf die Problemlösung zweiter Ordnung – „weniger vom Selben“, weniger Anstrengungen im Rahmen herkömmlicher pfarreilicher Arbeit und mehr Einsatz unter den Arbeitern.

Die Arbeiterpriester lebten eine Mission, die ohne große Worte auskam und nach dem Motto agierte: Rede dann von deinem Glauben, wenn du gefragt wirst, aber lebe so, dass man dich fragt.

2.8.3 Handeln

Kirchlich missionarisches und zeugnishaftes Handeln würde nach dem Modell der französischen Arbeiterpriester drei Kriterien beinhalten:

- Eine pastorale Öffnung nach Außen
- Ein glaubwürdiges Zeugnis des Lebens
- Die Entdeckung des Evangeliums unter den Anderen

Diesen dreifach strukturierten Missionsbegriff der Arbeiterpriester, könnte man auch als „explorativen“ Begriff von Mission bezeichnen,⁶² während der herkömmliche dann wohl am besten mit „kolonial“ umschrieben wäre. Würde man dieses Verständnis auf die Ebene der Weltmission von Kirche weiterdenken, so müsste, mit Blick auf die Sinus

⁶² Nach Dietrich Dörner (1983) gibt es einen wesentlichen Zusammenhang zwischen dem explorativen Verhalten eines Menschen und seiner Problemlösefähigkeit. Explorative Menschen suchen Felder auf, mit denen sie nicht vertraut sind, und versuchen, sich in diesen Feldern problemlösend zu behaupten.

Studie, nicht wie üblich immer mehr, sondern hier und da weniger getan werden – dafür aber das Richtige.

Für den französischen Dominikaner M.-Dominique Chenu (1895 – 1990), einer der wichtigsten Impulsgeber für die Arbeiterpriester, bedeutet Mission, dass die Kirche aus sich herausgehen muss, um sich dann neu in der Welt „inkarnieren“ zu können. Er verweist 1946 am Rande der Generalversammlung seines Ordens auf die Gründungsintentionen von Dominikus im Kontext der „evangelischen“ Armutsbewegung des Mittelalters. Die Gefährten von Dominikus predigten nicht wie die Päpstlichen Legaten vom hohen Ross herunter, sondern suchten die Augenhöhe mit den Menschen ihrer Zeit. Ihr Verständnis von Mission hat viel mit dem der Arbeiterpriester gemein. Auch die Dominikaner vollzogen einen nachhaltigen „spirituellen Ortswechsel“ in die kulturellen Leitmilieus ihrer Zeit. Mit ihrem Zeugnis authentisch gelebter Armut und im Dialog mit den Anderen entdeckten sie selbst das Evangelium auf ganz neue Weise. Auch für die heutigen Bestrebungen zeugnishaften Handelns lässt sich, so Chenu, Maß nehmen am armutsbewegten Bibelfrühling des 13. Jahrhunderts, in dem die Kirche zur einfachen Nachfolge Jesu zurückfand.

In Bezug auf das zeugnishaftes Handeln kann man sogar noch einen Schritt weiter gehen. Der Missionsstil der Arbeiterpriester oder der Bettelorden ist weder eine Erfindung des Mittelalters noch des letzten Jahrhunderts. Er geht vielmehr in seiner dreifachen Struktur direkt auf die gelebte alltägliche Praxis von Jesus selbst zurück. Seine Botschaft, sein Urteil und sein Handeln, waren auf die Öffnung der Sozialmilieus seines Volkes gerichtet. Er schickte seine Jünger zu zweit in die Dörfer und Städte Galiläas. Überall dort wo ihr Gruß „Schalom diesem Haus“ erwidert wurde, breitete sich die Kraft des Evangeliums aus: „Die eigentliche Botschaft besteht im Lebensstil dieser Leute, die da an die Tür klopfen. Man kann sie für total verrückt halten, oder man kann nachfragen, wie sie zu einem derart unsicheren Lebensstil gefunden haben. Dann aber hat das Gespräch über Gott und seine Herrschaft bereits begonnen.“ (Ebner, Michael, 2008)

Der nun anstehende Wechsel von der analytischen zur operativen Ebene stellt alle Dienstleister, aber insbesondere die Kirchen mit ihrem hohen Anspruch an Werte und Moral vor größte Herausforderungen. Am Beispiel der Arbeiterpriester lassen sich, mit dem Blick auf die Sinus Milieus, konkrete Handlungsoptionen für das Feld kirchlicher Praktiken ableiten.

Die Sinus Milieu Studie fordert die Kirche zu einer demütigen Selbstrelativierung auf, frei nach der bekannt gewordenen Aussage von Papst Johannes XXIII., Giovanni, nimm dich selbst nicht so wichtig. Es gibt noch andere Orte als die Kirche mit ihren Pfarreien, an denen sich Gott der Menschen annimmt, wie das Beispiel der Arbeiterpriester zeigt. Diese haben an sich selbst durch den Dialog mit den Arbeitern erkannt, dass Gott auch außerhalb der Kirchenmauern präsent ist. Diese Erfahrung hat sie zu einem scheinbar unmöglichen Spagat gezwungen, mit dem sie nach besten Kräften versuchten die Kluft zwischen einem entkirchlichten Arbeitermilieu und einer vorkonziliaren Priesterkirche zu überbrücken. Diesen Zerreißproben mit der Kirche fielen nicht wenige Arbeiterpriester mit ihren Lebensentwürfen zum Opfer.

Die Zeugnisse und Schicksale der Arbeiterpriester verweisen mit Blick auf die Sinus Milieus, dass es weniger darauf ankommt, die Etablierten, Postmodernen oder Hedonisten wieder in die Sonntagsmesse zu bekommen. Vielmehr sollte in Erfahrung gebracht werden, was diese Milieus von Gott zu sagen haben. Viele Menschen aus diesen Milieus werden sich vielleicht nie einer Gemeinde zugehörig fühlen. Vielleicht wird aber ihr Interesse an einem vielfältigen und facettenreichen Volk Gottes geweckt. Die Zeit einer Pastoral in den Grenzen einer Pfarrei sei vorbei, schrieb der Erzbischof von Cambrai schon im Jahr 1948. In seinem letzten großen Hirtenbrief schrieb Kardinal Suhard 1949: „Zeuge sein heißt nicht, Propaganda zu treiben, sondern ein Mysterium zu bilden – so zu leben, dass dieses Leben unverständlich wäre, wenn Gott nicht existiere.“ (Bauer, Christian, 2008 S. 6) Papst Paul VI. schreibt in *Evangelii nuntiandi*: „Die Verkündigung muss vor allem durch ein Zeugnis erfolgen. Das geschieht z.B. wenn ein einzelner Christ oder eine Gruppe von Christen inmitten der menschlichen Gemeinschaft, in der sie leben, ihre Verständnis- und Annahmefähigkeit, ihre Lebens- und Schicksalsgemeinschaft mit anderen, ihre Solidarität in den Anstrengungen aller für alles, was edel und gut ist, zum Ausdruck bringen.“ (Paul VI. EN 21, 1998)

Was ist also zu tun, wie ist zu handeln? Es geht zunächst nicht um ein Mehr sondern um das Richtige. Zeugnis geben heißt nicht zuerst bekehren, sondern sichtbar das sein, was man ist (Chenu, M.D.). Kirche, aber auch andere Organisationsformen, benötigen auf allen Ebenen alltagskulturell „mehrsprachige“ Zeuginnen und Zeugen der frohen Botschaft⁶³. Solche Zeugen sprechen nicht nur die Sprache der Menschen, denen sie dienen wollen, sondern entstammen häufig selbst den verschiedenen Sozialmilieus. Unter diesem Aspekt betrachtet, sollte das Personalrekrutierung und die Personalentwicklung der großen Kirchen mit ihren Werken und Verbänden sehr kritisch betrachtet werden. In vielen deutschen Bistümern, werden das Ansehen und der Wirkungskreis bspw. der Pastoralreferentinnen und Gemeindeferenten eher eingeschränkt, als erweitert. Diese Berufsgruppen finden jedoch am ehesten den Anschluss an die zukünftigen Leitmilieus in der Gesellschaft. (Bauer, Christian, 2008)

Die Kirche mit ihren Werken und Verbänden wird dann zukunftsfähig sein, wenn es ihr gelingt, die haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiter zu den Menschen in die unterschiedlichsten Milieus zu entsenden. Erst an diesen Orten findet ein wirkliches Sehen und Bewerten der Realität der Menschen statt. Aus den vielen Begegnungen und Gesprächen mit den Menschen generieren sich die Maßnahmen, die den wahren Bedürfnissen entsprechen und so Zeugnis ablegen von der frohen Botschaft.

2.8.4 OQM Fragen zur Gestaltung dialogischer Veränderungsprozesse

- In meinem Team bezeugen wir den Glauben durch unser Leben.
- Ich verstehe meine Arbeit als Dienst für Christus.

⁶³ Oder authentische Botschafter und Vorbilder in der Umsetzung der Unternehmenswerte.

- Das Besondere an unserer Organisation ist, dass wir unsere Arbeit aus dem Glauben heraus tun.
- Wenn ich jemandem helfe, dann ist das für mich gelebter Glaube.
- Wir wollen in unserem Aufgabenfeld unser Bestes geben.
- In unserem Team bezeugen wir den Glauben auch im Gespräch.
- Mein Glauben drückt sich in Taten aus.
- Wenn irgendwo Not ist, packen wir kompetent an.
- Wenn ich professionell arbeite, lege ich damit ein gutes Zeugnis für meinen Glauben ab.
- Die Menschen, denen wir helfen, spüren etwas von der Liebe Gottes durch unsere Arbeit.

2.9 Zusammenfassung

Im ersten Kapitel ging es, nach der Einführung zur Entstehungsgeschichte des OQM, um die christlichen Sozialprinzipien. Sie sind die Inspiratoren der organischen Prinzipien, sozusagen die Auftraggeber dialogischer und organischer Veränderungsprozesse in Organisationen. Sie begründen, warum es notwendig ist und warum es sich auch auszahlt, den „ganzen“ Menschen in den Mittelpunkt aller Bemühungen zu stellen.

Die im zweiten Kapitel ausgeführten acht Qualitätsmerkmale konkretisieren die Aussagen der Sozialprinzipien und überführen diese gleichsam in ein systemisches Modell einer ganzheitlichen und dialogischen Organisationsentwicklung. Keines der acht Qualitätsmerkmale, darf außer Acht gelassen werden. Alle sind miteinander verbunden und aufeinander bezogen. Motivierende, bevollmächtigende oder bestärkende Leiter sind häufig die Initiatoren von Veränderungsprozessen. Das erste Qualitätsmerkmal „Motivierende Leitung“ besagt, dass alle Führungsaufgaben darauf abzielen sollten, den Mitarbeiter so zu stärken, zu fördern und zu bevollmächtigen, dass dieser sein ganzes Potential entfalten kann. Das zweite Qualitätsmerkmal der „Gabenorientierten Mitarbeit“ fragt danach, ob der Mitarbeiter mit all seinen Persönlichkeitsmerkmalen, seinen Kompetenzen und auch seinen geistlichen Gaben den richtigen Platz im „Bus“ (Collins, J.) gefunden hat. Denn nur wenn die „ganze“ Person mit der Situation in Übereinstimmung kommt (Gay. F.), stellt sich Erfolg, Bestimmung und tief empfundene Zufriedenheit ein. Das Qualitätsmerkmal „Leidenschaftliche Spiritualität“ besagt, dass es ganz unterschiedliche Wege zu Gott gibt. Hier geht es darum, durch die Erkenntnis des eigenen Zuganges eine persönliche Gotteserfahrung zu machen und Menschen und Mitarbeitern zu helfen, ihren Zugang zu finden. Das vierte Qualitätsmerkmal „Zweckmäßige Strukturen“ überprüft, ob die Strukturen der Organisation den Nachweis erbringen, dass alle Mitarbeiter die Vision, die Werte und Ziele verstehen und umsetzen. Das fünfte Qualitätsmerkmal, verinnerliche Werte und Kultur, oder gemeinschaftlicher Glaube⁶⁴ verweist mit

⁶⁴ Im Kontext der Gemeindeentwicklung heißt das Qualitätsmerkmal „Inspirierender Gottesdienst“. Der Gottesdienst ist für Christen am Sonntag der Ort, an dem die gemeinsamen Werte und Überzeugungen gemeinschaftlich gefeiert werden. Ein gemeinsamer Gottesdienstbesuche ist aber für die wenigsten Mit-

Nachdruck auf die Notwendigkeit der Wertklärung und eines Wertemanagements. Das sechste Qualitätsmerkmal „Ganzheitliche Teams“ beschreibt die Kriterien, was ein Team ganzheitlich und damit auch erfolgreich macht. Solche Teams haben eine klare Vision, sind sorgfältig ausgewählt, haben gute Leiter, leben Gemeinschaft und feiern ihre Siege. Das siebte Qualitätsmerkmal „Vertrauensvolle Beziehungen“ veranschaulicht, dass Vertrauen nicht mehr nur der sogenannte „weiche Faktor“ ist, sondern eine ökonomische Macht darstellt (Covey, M.R.). Nur wenn Vertrauen vorhanden ist, werden Prozesse, Abläufe und Ziele mit der gebotenen Geschwindigkeit bewältigt. Die sechs Wellen des Vertrauens visualisieren auch hier den organischen Ansatz „von innen nach außen“: Gottvertrauen – Selbstvertrauen – Beziehungsvertrauen – Organisationsvertrauen – Markt-Vertrauen und Gesellschaftsvertrauen und geben Hinweise, wie verlorengegangenes Vertrauen wieder aufgebaut werden kann. Das achte und letzte Qualitätsmerkmal „Zeugnishaftes Helfen“⁶⁵ schlägt dann wieder den Bogen zurück, zum eigentlichen Auftrag des OQM. Es geht immer um den Menschen mit seinen Bedürfnissen und Nöten. Alle Qualitätsmerkmale sind darauf ausgerichtet den Menschen (Kunden) mit seiner ganzen Person zu sehen, seine Lage zu verstehen (Urteilen) und die Maßnahmen daraus abzuleiten, die den Bedürfnissen wirklich entsprechen (Handeln).

arbeiter christlicher Organisationen praktikabel, man kommt häufig aus unterschiedlichen Gemeinden oder Gemeinschaften. An dieser Stelle wird die Dienstgemeinschaft befragt, ob sie auch ein solcher Ort gemeinsamer Werte und Glaubensüberzeugungen ist und ob es in der Dienstgemeinschaft möglich ist, offen über die eigenen Werte zu sprechen.

⁶⁵ In der Gemeindeentwicklung heißt es an der Stelle, „Bedürfnisorientierte Evangelisation“.

3 Dialogisches orientiertes OQM in der Praxis entlang des OQM Kreislaufes

In den nachfolgenden Kapiteln werden vier Fallbeispiele vorgestellt. Die Chronologie folgt dabei dem Entwicklungsprozess des OQM. Ausgehend von den Erfahrungen mit Gemeinden weltweit, wurde das OQM zunächst auf eine katholische Seelsorgeeinheit der Erzdiözese Freiburg bezogen (3.1). Anschließend sollte das OQM auf die Bedürfnisse des Malteser Verbandes mit seinen ehren- und hauptamtlichen Mitarbeitern übertragen werden (3.2 und 3.3). Die Vielschichtigkeit in dieser Organisation inspirierte dazu, das OQM-Profil nicht nur großen Organisationseinheiten anzubieten, sondern dieses auch als diagnostisches Instrument von Teamentwicklungen weiterzudenken und auf einen Teamentwicklungsprozess hauptamtlicher Mitarbeiter in Wiesbaden City (Diözese Limburg) zu fokussieren (3.4). Die messbaren Früchte der Prozesse im Non-Profit Bereich, waren dann der Ausgangspunkt für die nächste Entwicklungsstufe, für die Anwendung der OQM Prinzipien und Merkmale in einem international agierenden Konzern der Energiebranche (3.5).

Nachfolgend wird zunächst das Fallbeispiel einer katholischen Seelsorgeeinheit im Spannungsfeld der aktuellen Strukturveränderungen dargestellt. Der mehr als sechsjährige Entwicklungsprozess der Seelsorgeeinheit wird anhand von drei NGE/OQM Profilen veranschaulicht. Im zweiten Fallbeispiel werden zwei Prozesse aus dem Malteser Verband dargestellt. Zunächst wurden die acht Qualitätsmerkmale auf freiwilliger Basis den Dienststellen und ehrenamtlichen Gliederungen angeboten. Die positiven Erkenntnisse haben dazu geführt, dass alle hauptamtlichen Mitarbeiter nicht mehr nur wirtschaftliche Ziele in ihren Zielvereinbarungen vorfanden, sondern zu gleichen Teilen auch qualitative Ziele. Die Inhalte der acht Qualitätsmerkmale wurden aus Gründen der leichteren Verständlichkeit auf vier konzentriert und für alle Mitarbeiter und Führungskräfte des Verbandes als verbindlich erklärt. In der praktischen Umsetzung all dieser Ziele wurde schnell klar, dass jedes Team seine eigene Standortbestimmung braucht, um gezielt die richtigen Maßnahmen einleiten zu können. Das dritte Fallbeispiel beschreibt den Teamprozess eines hauptamtlichen pastoralen Teams in Wiesbaden City aus dem Bistum Limburg. 22 Mitarbeiter erlebten innerhalb eines Jahres eine enorme Teamqualitätssteigerung. Das vierte Praxisbeispiel entlang eines mehrjährigen Prozesses, mit drei OQM Profilen in einem säkularen Wirtschaftsunternehmen wird zeigen, dass ein global agierender Konzern von den Prinzipien der Sozialethik profitiert. Wenn Unternehmensethik auf dieser Grundlage systematisch praktiziert wird und der Mensch sich wieder mit seiner ganzen Person im Zentrum wiederfindet und Vertrauen entsteht, ist wirtschaftlicher Erfolg nur die logische Konsequenz.

Die vier Praxisbeispiele werden entlang des OQM Kreislaufes veranschaulicht: Wie wurde der Prozess vorbereitet, wie verlief die Umfrage, welche Ergebnisse brachte die Umfrage hervor, welche Maßnahmen wurden abgeleitet und durchgeführt und wie erfolgreich waren die Maßnahmen (erneutes Profil)?

3.1 OQM/NGE am Beispiel der Seelsorgeeinheit St. Luzius/ Erzdiözese Freiburg

Die Seelsorgeeinheit (SSE) St. Luzius besteht heute aus knapp 10.000 Katholiken und setzt sich aus der Kernstadt Hechingen und den Stadtteilen, Weilheim, Stein, Bechtoldsweiler, Sickingen, Beuren, Schlatt, Boll und Stetten zusammen. Die Stadt Hechingen hat ca. 12.000 Einwohner (EW) in der Kernstadt und ca. 8.000 EW in den Stadtteilen und ist von wirtschaftlicher und kultureller Bedeutung für die Region.

Im Jahr 2002 kam es zu einer umfassenden Neustrukturierung. Am Pfingstmontag wurde die SSE St. Luzius errichtet, die fortan von einem Priester und einem Seelsorgeteam betreut wird. Die SSE umfasst alle Stadtteile Hechingens, insgesamt neun Pfarrgemeinden mit knapp 10.000 Katholiken (gut 5000 in der Kernstadt). Trotz dieser Zentralisierung sollte die Eigenständigkeit aller neun Pfarreien gewahrt bleiben. Bevor die SSE sich mit dem Konzept der „Natürlichen Gemeindeentwicklung“ beschäftigte, gab es schon eine Vielzahl von Initiativen und Glaubenskursen, so z.B., einen Eucharistiekurs von Leo Tanner mit 71 Teilnehmern, den Glaubenskurs „Das Feuer neu entfachen“ von Hubert Lenz mit 36 Teilnehmern, oder den schon dreimal durchgeführten Kurs „Neu beginnen“, von Klemens Armbruster mit 30-49 Teilnehmern.

Der verantwortliche Leiter der SSE, Pfarrer Dr. Benedikt Ritzler, bemerkte: „Doch trotz dieser unerwartet positiven Entwicklungen war längst nicht alles ideal. So fehlten nach dem Konzept von Armbruster die so genannten "Dienstgruppen", die sich aus Teilnehmern bilden sollten, um sich in schon bestehende Aufgabenbereiche in der SSE einzubringen (z.B. in der Kinder- oder Familienarbeit) oder neue zu gründen (wie Musikteam, Gottesdienstteam etc.). Teilnehmer, die wir vorsichtig ansprachen, nannten oft den Zeitfaktor als Hinderungsgrund. Zugleich war es uns wichtig, die Kleingruppen und Kurse nicht zur Rekrutierung von Mitarbeitern zu verzwecken. Im Pastoralteam wiederum stellten wir uns die Frage, ob es wirklich der Zeitfaktor war oder die ausbaufähige Entscheidung für Christus, die sich in der Bereitschaft konkretisieren sollte, ihm in seiner Kirche zu dienen. Ebenso fragten wir uns, welcher Zielgruppe wir uns besonders zuwenden sollten: Den Fernstehenden, die sich da und dort vorsichtig annähern und Interesse signalisieren, oder diejenigen, die zum Kern der Gemeinde gehören und Stärkung und Ermutigung brauchen. Mitten in unserem Suchen, Fragen und Hören auf Gottes Geist begegnete mir im Januar 2006 das Konzept der „Natürliche Gemeindeentwicklung“ (NGE)“ (Ritzler, Benedikt, 2008).“

3.1.1 Vorbereitung

Prof. Dr. Maria Widl, Inhaberin des Lehrstuhls für Pastoraltheologie und Religionspädagogik in Erfurt, referierte bei der Tagung „Missionarische Pastoral“ in Erfurt u.a. die acht Qualitätsmerkmale der NGE und verwies auf die guten Erfahrungen gerade auch im katholischen Bereich. Diese acht Merkmale, so Widl, sind ausschlaggebend, dass Gemeinden wachsen.

Die Vorbehalte und Widerstände die Widl im Umgang mit der NGE in katholischen Gemeinden erforschte, waren so oder ähnlich auch im Umfeld der SSE im Zugehen auf den Prozess zu vernehmen. Dabei richten sich diese Bedenken bei genauerem Hinsehen nicht wirklich gegen das Konzept der NGE, sondern eher an die kirchliche Realität im Allgemeinen:

- Viele Gemeinden wollen eigentlich gar nicht wachsen. Die Gemeindemitglieder haben Angst vor möglichen Veränderungen, dem Erwartungsdruck, vor Chaos oder vor Spaltung.
- Die meisten Priester sind jetzt schon aufgrund ihrer immer größer werdenden Einheiten überfordert und wollen kein zusätzliches „Projekt“.
- Die Zeit für ehrenamtliches Engagement wird aufgrund vieler Beschäftigungen immer knapper. Die Gläubigen können oder wollen nicht mehr Zeit in die Gemeinde investieren. Gemeinde steht in der Prioritätenliste meist weit hinten.
- Andererseits gibt es auch massenhafte Kapazitäten bei Menschen, denen Antrieb und Plan völlig abhandengekommen sind, irgendetwas bewegen zu wollen oder zu können und die das Gefühl haben, nirgendwo geachtet oder gebraucht zu werden.

Maria Widl plädiert entsprechend dieser Beobachtungen für die Förderung von Gemeinde-Gründungen entlang der acht Qualitätsmerkmale. Wenn man den Inhalten und Prinzipien folgen würde, ihnen ausreichend Raum gäbe, dann stünden auch ausreichend Ressourcen zur Verfügung. (Widl, Maria, 2010)

Das Leitungsteam der SSE war der Überzeugung, dass die acht Qualitätsmerkmale eine entscheidende Orientierungshilfe darstellen, damit ein gemeinsames Leitbild, und ein gemeinsamer Auftrag für eine solch große Seelsorgeeinheit überhaupt entstehen kann. Das Projekt wurde dann mit dem Erzbischof der Erzdiözese Freiburg und inzwischen auch Vorsitzenden der Deutschen Bischofskonferenz, Robert Zollitsch, besprochen. Kurze Zeit vor diesem Gespräch, am 01. November 2005, veröffentlichte Zollitsch die pastoralen Leitlinien für die Erzdiözese Freiburg. Es war offensichtlich, dass sowohl die Leitlinien der Erzdiözese als auch der Auftrag der NGE das gleiche Bild kirchlichen Handelns vor Augen haben.

Pastorale Leitlinien	NGE/OQM
Berufung: Der Glaube baut auf dem Ruf Gottes an jeden Einzelnen auf.	Menschen für eine persönliche Beziehung zu Christus gewinnen,
Sammlung: Der Glaube führt in die Gemeinschaft der Glaubenden hinein.	sie in eine verbindliche Gemeinschaft von Christen eingliedern,
Sendung: Der Glaube ermutigt, anderen Zeugnis zu geben:	aus der heraus ihr Glaube in der Liebe und im Dienst an anderen tätig wird.

Tabelle 4: Übereinstimmung pastorale Leitlinien und NGE

Wie die pastoralen Leitlinien, so will auch die NGE zu einer Neubesinnung und Neubewertung pastoraler Aufgaben einen Beitrag leisten. Es geht um die Ermutigung, die Zu-

kunft mit den notwendigen Veränderungsprozessen in den Blick zu nehmen und gemeinsam zu gestalten. Nicht nur die jeweiligen Aufträge der pastoralen Leitlinien der Erzdiözese Freiburg und der NGE gehen Hand in Hand. Auch die konkreten Inhalte, lassen sich ohne wesentliche Korrektur den acht Qualitätsmerkmale zuordnen, z.B.:

Qualitätsmerkmale NGE	Auszug aus den pastoralen Leitlinien der Erzdiözese Freiburg
Bevollmächtigende Leitung	Leitungs- und Arbeitsstil ist von gegenseitiger Anerkennung gekennzeichnet. Ehrenamtliche gewinnen, begleiten und fördern und mit ihnen zusammenarbeiten. (Zollitsch, Robert, 2005 S. 21-22)
Zweckmäßige Strukturen	Schaffung von Entlastung und Freiraum für neue Wege kirchlichen Denkens und Handelns, z.B. durch: <ul style="list-style-type: none"> • Klare Absprachen, Klärung der Zuständigkeiten und Entscheidungskompetenzen. • Die Arbeit der Räte, Gremien und Kommissionen sollen durch eine bessere Kooperation zu einer größeren Effektivität und Entlastung zu kommen. (Zollitsch, Robert, 2005 S. 21, 38)
Inspirierender Gottesdienst	Konkretes Betroffen sein auslösen und keinen abstrakten, lebensfremden Glauben verkünden. Die Gottesdienste müssen das Leben der Menschen aufgreifen und zum Glauben in Beziehung setzen. (Zollitsch, Robert, 2005 S. 15, 35)
Bedürfnisorientierte Evangelisation	Die Lebenssituationen der unterschiedlichen Bevölkerungsgruppen kennen lernen. Die gesellschaftlichen Herausforderungen als Anfrage an das pastorale Handeln betrachten. Das Evangelium durch unser Leben und unser Handeln bezeugen, Zeugnis ohne Worte. Den Glauben nach außen mutig vertreten, Rede und Antwort stehen, Zeugnis des Wortes'. (Zollitsch, Robert, 2005 S. 17-20)

Tabelle 5: Übereinstimmung der pastoralen Leitlinien der Erzdiözese Freiburg mit dem Konzept der „Natürlichen Gemeindeentwicklung“

Für jeden NGE- oder OQM- Prozess ist für das Gelingen entscheidend, dass die Verantwortlichen einer Organisation dem Vorhaben zustimmen. Nach der Klärung, dass Auftrag und Inhalte der Erzdiözese mit den organischen Prinzipien und Inhalten der acht Qualitätsmerkmale der NGE übereinstimmen, erteilte Zollitsch seine Zustimmung für den Prozess in der SSE St. Luzius in Hechingen.

3.1.2 Ergebnis und Aktionsplanung

Im Februar 2006 wurden im Rahmen gemeinsamer Strategietage aller Pfarrgemeinderäte der SSE die acht Qualitätsmerkmale der NGE vorgestellt und der erste Fragebogen an die ca. 50 gewählten Ehrenamtlichen in den Pfarrgemeinderäten sowie an die hauptamtlichen Mitarbeiter der SSE ausgegeben. Es war der ausdrückliche Wunsch der Gremien, ein gemeinsames NGE Profil für die SSE zu erheben. Dadurch sollte die ge-

meinsame Identität und Kultur der Seelsorgeeinheit gestärkt und entsprechend dem Ergebnis sollten gemeinsame Ziele für die SSE formuliert werden.

Beim nächsten gemeinsamen Treffen im Mai 2006, wurde dann das erste Profil den Verantwortlichen aus den Gremien vorgestellt:

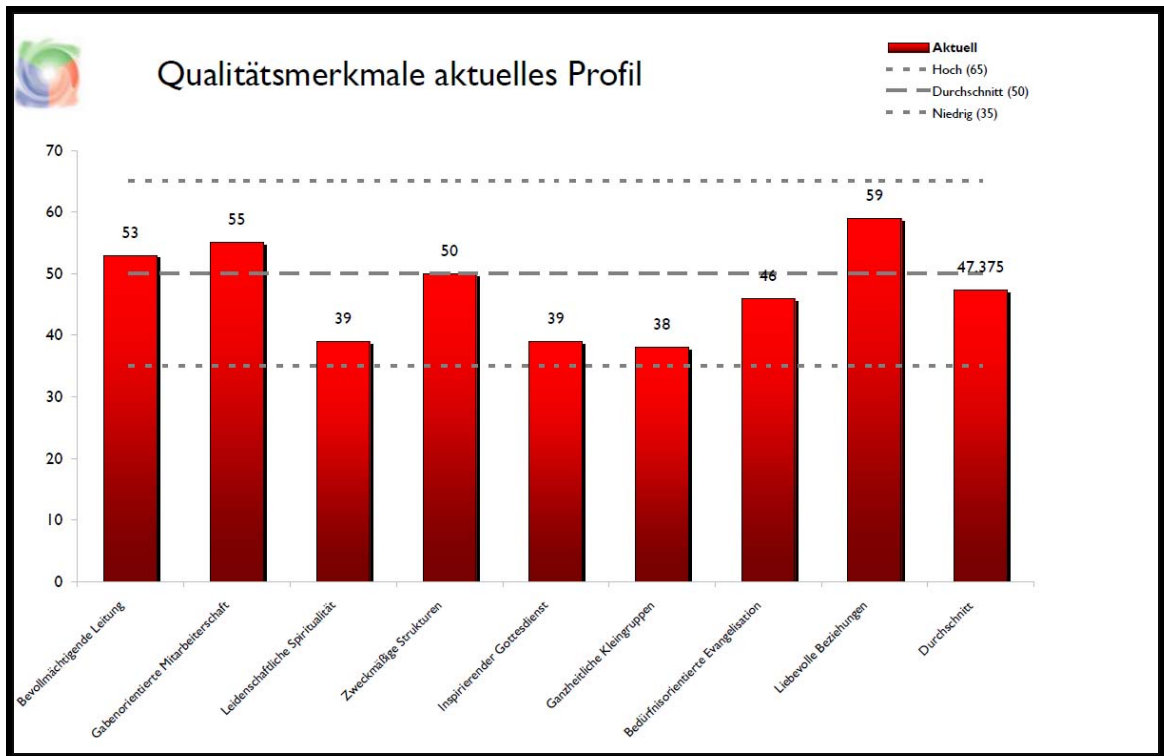


Abbildung 20: NGE Profil SSE St. Luzius 2006

Keines der acht Qualitätsmerkmale erzielte im ersten Profil einen Wert über 65. Der Wert 50 stellt den durchschnittlichen Wert aller katholischen Gemeinden dar, die in einem bestimmten Land (in diesem Fall Deutschland) ein Profil erhoben haben. Alle Werte über 50 sind überdurchschnittlich, alle unter 50 unterdurchschnittlich. Das Gemeindeprofil misst, wie stark die jeweiligen Adjektive, also, bevollmächtigend, gabenorientiert, leidenschaftlich usw., in jedem Bereich entwickelt sind. Der Wert 50 bei „zweckmäßige Strukturen“ misst nicht, wie viele oder wie wenige Strukturen in der SSE vorhanden sind, ob diese alt oder neu sind, oder ob sie offen oder verdeckt sind, sondern, ob die vorhandenen Strukturen zweckmäßig sind oder nicht. Bei der Mehrzahl aller Fragen geht es darum, was die Person, die den Bogen ausfüllt, in den letzten Monaten tatsächlich erlebt hat. Der Fragbogen ist dann ein dialogisches Hilfsmittel, um dies zum Ausdruck zu bringen.

Der qualitative Unterschied zwischen „gesunden“ und „ungesunden“, wachsenden und schrumpfenden Gemeinden besteht darin, dass wachsende Gemeinden im Durchschnitt in allen acht Schlüsselbereichen einen höheren Qualitätsindex aufweisen als schrumpfende. Wachsende Gemeinden haben eine messbar höhere Qualität. Bei einer Untersu-

chung von 25.000 Gemeinden auf allen Kontinenten wurde ohne Ausnahme bestätigt, dass jede dieser Gemeinden mit einem Qualitätsindex von 65 oder mehr eine wachsende Gemeinde war, was, so Christian Schwarz, die spektakulärste Entdeckung der Untersuchungen war. Die „65er Hypothese“ besagt nicht, dass jede Gemeinde oder Organisation, die wachsen will, in allen acht Bereichen einen Qualitätsindex von 65 erreicht haben muss. Dieser Wert ist sehr hoch und der überwiegende Teil der untersuchten Gemeinden hat deutlich niedrigere Werte. Die These besagt, dass wenn alle acht Qualitätsmerkmale auf 65 gestiegen sind, die Wahrscheinlichkeit bei 99,4 Prozent liegt, dass diese Gemeinde wächst. (Schwarz, Christian, 2003 S. 38 ff.)

Minimumfaktor(en) im ersten Profil der SSE St. Luzius waren die „ganzheitlichen Kleingruppen“, gefolgt von den QM „inspirierender Gottesdienst“ und „leidenschaftliche Spiritualität“. Besser abgeschnitten hat das QM „bevollmächtigende Leitung“, was u.a. auf den Mut des Leiters (Priester) hinweist, sich kritisch mit der Realität seiner SSE auseinanderzusetzen. Das Ergebnis hatte die Beteiligten nicht überrascht, sondern bestätigte die gefühlte Wahrnehmung. Es gab zu diesem Zeitpunkt viele Gruppen in der SSE aber kaum „ganzheitliche Kleingruppen“. Der Gottesdienst lief zwar liturgisch korrekt und zuweilen feierlich ab, traf aber die Lebenswirklichkeit der Menschen nur bedingt. Selbst die Menschen, die noch in den sonntäglichen Gottesdienst gingen, empfanden diesen als nicht sehr inspirierend. Die Befragten gaben im Bezug auf ihren persönlichen Glauben an, dass sie schon an einen entfernt existierenden Gott glauben. Dieser Glaube hat jedoch wenig Relevanz für ihren Alltag.

Bevor näher auf die Details und die Aktionsplanung eingegangen werden soll, lohnt ein genauerer Blick in die Detailanalyse des verantwortlichen Leiters, Pfarrer Dr. Benedikt Ritzler. In welchem Maße „bevollmächtigend“ empfinden die Mitglieder der Gremien den Leitungsstil ihres Pfarrers?

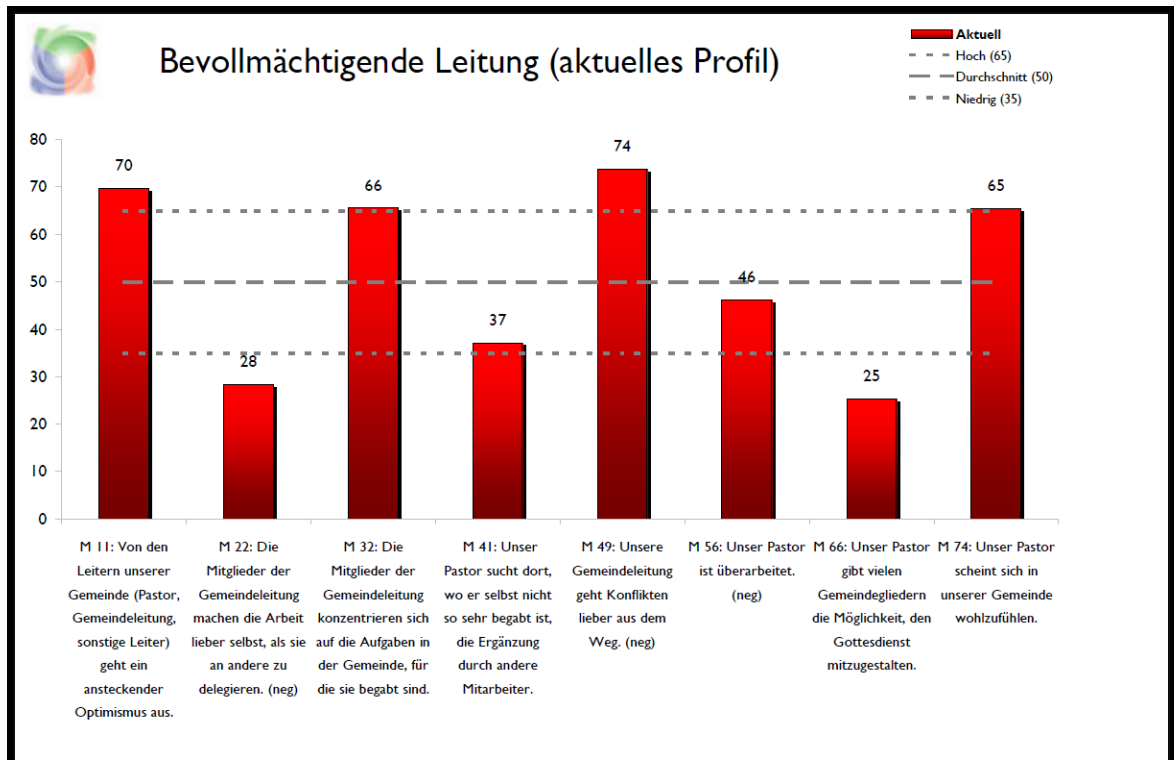


Abbildung 21: Detailanalyse "bevollmächtigende Leitung" 2006

Vom Leiter der SSE St. Luzius, Pfarrer Dr. Benedikt Ritzler, ging, wie in der Auswertung zu sehen, ein ansteckender Optimismus aus. Er scheute keine Konflikte (M 56) und fühlte sich in der Gemeinde wohl (M 74). Sein Persönlichkeitsprofil und sein Dienstverständnis veranlassten ihn und die Mitglieder seines hauptamtlichen Teams eher dazu, die Arbeit selbst zu machen, als die Unterstützung der Ehrenamtlichen aktiv zu suchen (M22), was auch im Fall des Pfarrers zu einer gewissen Überarbeitung führte. Die gottesdienstliche Gestaltung hielt er lieber selbst in der Hand. Die persönliche „Hausaufgabe“ des Leiters der SSE im Prozess bestand also im Einüben und praktizieren von Delegation.

3.1.3 Umsetzung

Für welchen der nahe beieinander liegenden Minimumfaktoren sollten sich nun die Mitglieder der Gremien der SSE entscheiden? Nach intensivem Dialog gelangte man zu der Überzeugung, dass die persönliche Gottesbeziehung, also die persönliche „leidenschaftliche Spiritualität“ im Fokus stehen sollte, schließlich sei dies der „Motor“ für alle weiteren Schritte.

Pfarrer Ritzler merkte an dieser Stelle an: „Der Austausch während und nach der Sitzung bestätigte, dass nicht neue Aktivitäten wie Kinder- und Familienarbeit angesagt sind – so groß der Handlungsbedarf bei uns sicher wäre –, sondern zunächst eine Stärkung derer, die vor Ort oft wichtige Ansprechpartner sind. Dieser Zielgruppe zu ermöglichen, geistlich zu wachsen, und so ihren Dienst noch mehr aus der Perspektive des Glaubens zu sehen und wahrzunehmen, wurde als "Gebot der Stunde" erkannt und ge-

meinsam als Schwerpunkt für die nächsten 1-2 Jahre festgelegt. Nicht von ungefähr haben drei Viertel der Pfarrgemeinderäte am Glaubenskurs im vergangenen Herbst teilgenommen.“ (Ritzler, Benedikt, 2008)

Als eine der Ursachen für den Minimumfaktor „leidenschaftliche Spiritualität“ wurde die klassische katholische Sozialisierung benannt, die eine persönliche und bewusste Glaubensentscheidung kaum erforderlich macht. Die Verantwortlichen waren sich einig, dass man diese persönliche Entscheidung zum zentralen Thema des nächsten Jahres machen sollte. Nach eingehender Beratung zu möglichen Aktionen, sollte das Projekt „Leben mit Vision“ in der SSE durchgeführt werden. Entlang dem gleichnamigen Bestseller von Rick Warren wurde in Absprache mit dem Verlag eine katholische Überarbeitung initiiert und als Handbuch herausgegeben. Mit diesem Kurs sollten folgende Ziele gemäß dem Minimumfaktor erreicht werden:

- Reflektion der eigenen Lebensziele.
- Persönliche Auseinandersetzung mit der Bibel.
- Vergewisserung der eigenen Gottesbeziehung.
- Gemeinschaftlicher Dialog in ganzheitlichen Kleingruppen.
- Inspirierende Gottesdienste und Predigten u.a. durch die Beteiligung der Kursteilnehmer.

Alle Gemeindemitglieder, aber auch Außenstehende wurden für die „40 Tage“ eingeladen, um sich mit der Kernfrage, „wozu um alles in der Welt lebe ich“, auseinanderzusetzen. Es kam zum mit Abstand größten Glaubenskurs der SSE mit 130 Teilnehmern. Der Kurs sah vor, dass der jeweilige Sonntagsgottesdienst Bezug auf das Thema der nächsten Woche nimmt. Die Priester wurden angehalten, themenbezogen und inspirierende Gottesdienste (Predigten) zu halten und möglichst viele Ehrenamtliche zu integrieren. Jeder Teilnehmer sollte sich täglich mit einem kurzen Abschnitt aus dem Handbuch auseinandersetzen und sich während der 40 Tage mit dem Ehepartner oder einem Vertrauten austauschen. Die persönlichen Erfahrungen wurden dann in der einmal wöchentlich stattfindenden „ganzheitlichen Kleingruppe“ miteinander geteilt. Mehr als 20 solcher Kleingruppen machten sich auf den 40 tägigen Weg. Viele dieser Gruppen haben sich nach der Aktion entschlossen, diesen eingeschlagenen Weg gemeinsam weiterzugehen. Die Zeit der Vorbereitung auf dieses Projekt, die Schulung der Kleingruppenleiter, die Medienkampagne, die Einladungen sowie die Durchführung und Nachbereitung haben das erste Jahr des NGE Prozesses mit der SSE in Anspruch genommen. Viele persönliche Glaubensentscheidungen wurden während und nach den 40 Tagen getroffen, hier nur einige ausgewählte Stimmen aus dem Feedbackbogen der Teilnehmer nach dem Kurs:

Was hat Ihnen die wöchentliche Kleingruppe bedeutet?

- In der Gruppe war das „Echt sein“ prägend.
- In unserer Gruppe war Harmonie.
- Der Kurs hat die bereits vorher bestehende Gruppe richtig weitergebracht.
- Freundschaften sind entstanden, Kraftquelle.

- Wir sind eine starke Gemeinschaft.
- Sehr offene Gespräche, Talente des anderen werden angesprochen, die dem bzw. derjenigen vorher nicht bewusst waren.
- Offenheit, Vertrauen, Ehrlichkeit, Gemeinsamkeit.

Wie haben die Predigten der Priester auf Sie gewirkt?

- Sehr lebensnah.
- Ich fühlte mich in jeder Predigt persönlich angesprochen.
- Immer mit sehr guten Beispielen zum Thema erklärt.
- Haben viele Anregungen gegeben.
- Bereicherung, sehr aufbauend für die Vertiefung meines Glaubens zugleich für jeden Tag der ganzen Woche.
- Danke für Predigttexte per E-Mail.
- Es war eine großartige Leistung, eine Hingabe, die Gemeinde so mitzunehmen, jede Woche spannend, Wachstumsfaktor.

Was möchten Sie zur täglichen Besinnungs-und Lesezeit sagen?

- Durch guten Aufbau war die Zeit in keiner Weise ein Verlust, sondern Gewinn, jetzt fehlt etwas.
- Hat mir gut getan – es war „meine Stunde“ - erholsam.
- Habe Wahrheiten in mir entdeckt, die mich erschreckt haben, Verdrängtes kam hoch. Jetzt hoffe ich, einen Weg zu finden, wie ich in Einklang komme. Wir sind auf dem richtigen Weg.
- Ich empfand sie nie als „Zwang“. Danach stellte sich ein Gefühl der Zufriedenheit und Ausgeglichenheit ein, das sich auf den ganzen Tag bzw. auf die Begegnung mit anderen Menschen auswirkte.
- Oase der Ruhe, Kraft, Zuversicht und Gelassenheit für den Tag entwickeln.
- Ich las morgens meine Texte, konnte mich so den ganzen Tag darüber besinnen und Kraft und Zuversicht schöpfen.
- Intensiver als alle bisherigen Glaubenskurse und hat wesentlich mehr Zeit in Anspruch genommen (gut investierte Zeit).
- War jedes Mal ein weiterer Nährboden für weiteres und gutes Wachstum.

Was möchten Sie zum täglichen Austausch sagen?

- Immer wieder eine Freude.
- Täglicher Austausch hat viel gebracht, Kontinuität, tieferes Verständnis, intensiveres Überdenken.
- War der wichtigste Aspekt, da viele Kleinigkeiten angesprochen wurden.
- Wird uns fehlen. Wir führen ihn fort ca. 2-3 mal pro Woche.
- Täglicher Austausch mit dem Partner hat auch diese Beziehung auf eine neue Ebene gestellt. Der Gewinn für den Glauben ist auf beiden Seiten. Die Gespräche können nicht einfach wieder aufhören.

- Begegnung – Gemeinschaft – Freundschaft wurde vielfach gestiftet, Wachstumsfaktor...
- Gespräche teilweise sehr aufschlussreich, Dinge konnten danach in einem anderen (besseren?) Blickwinkel gesehen werden.

3.1.4 Zweites Profil

Nach einem Jahr wurde das zweite Profil für die SSE St. Luzius erhoben mit folgendem Ergebnis:

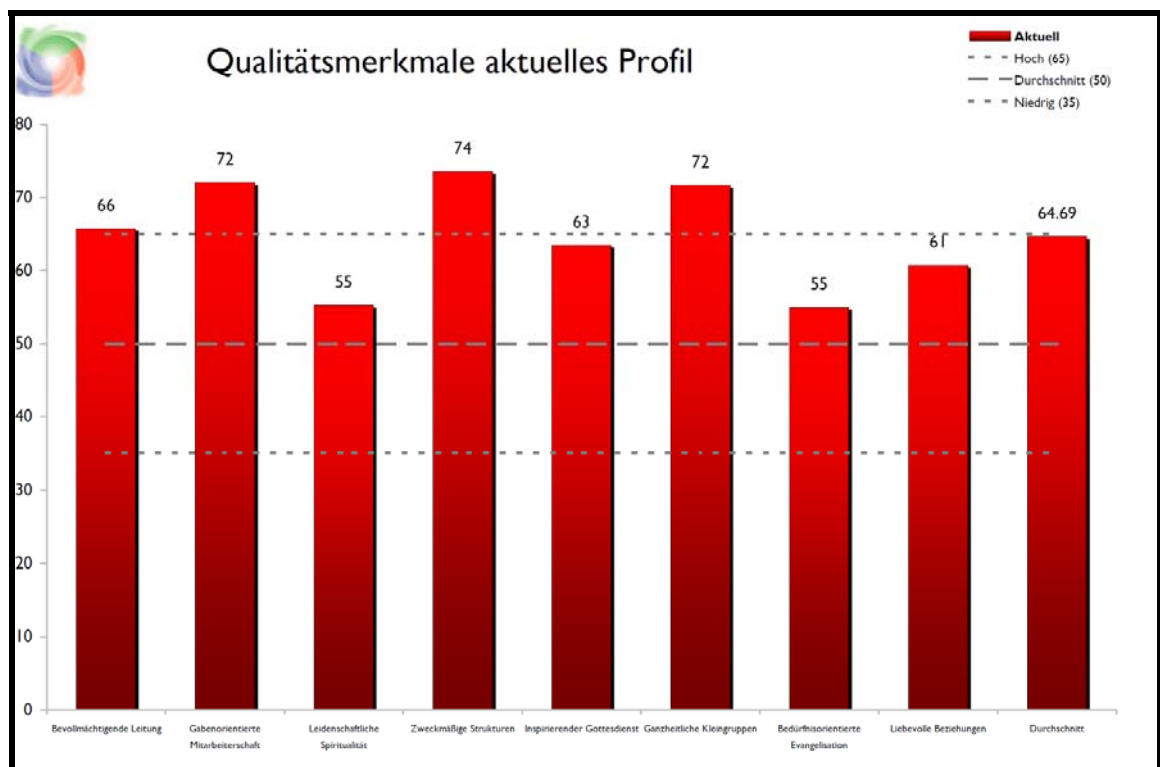


Abbildung 22: Zweites Profil SSE St. Luzius 2007⁶⁶

Die Qualitätsmerkmale mit der stärksten Ausprägung waren jetzt, „zweckmäßige Struktur“ (74), „ganzheitliche Kleingruppe“ und „gabenorientierte Mitarbeit“ mit je 72 Punkten. Der Minimumfaktor „leidenschaftliche Spiritualität“ hat sich um 16 Punkte verbessert und liegt nun deutlich über dem Mittelwert.

Die Beteiligung nach Alter und Geschlecht war beim zweiten Profil wie folgt:

⁶⁶ Größere Darstellung siehe Anhang Abbildung 71, Seite 254

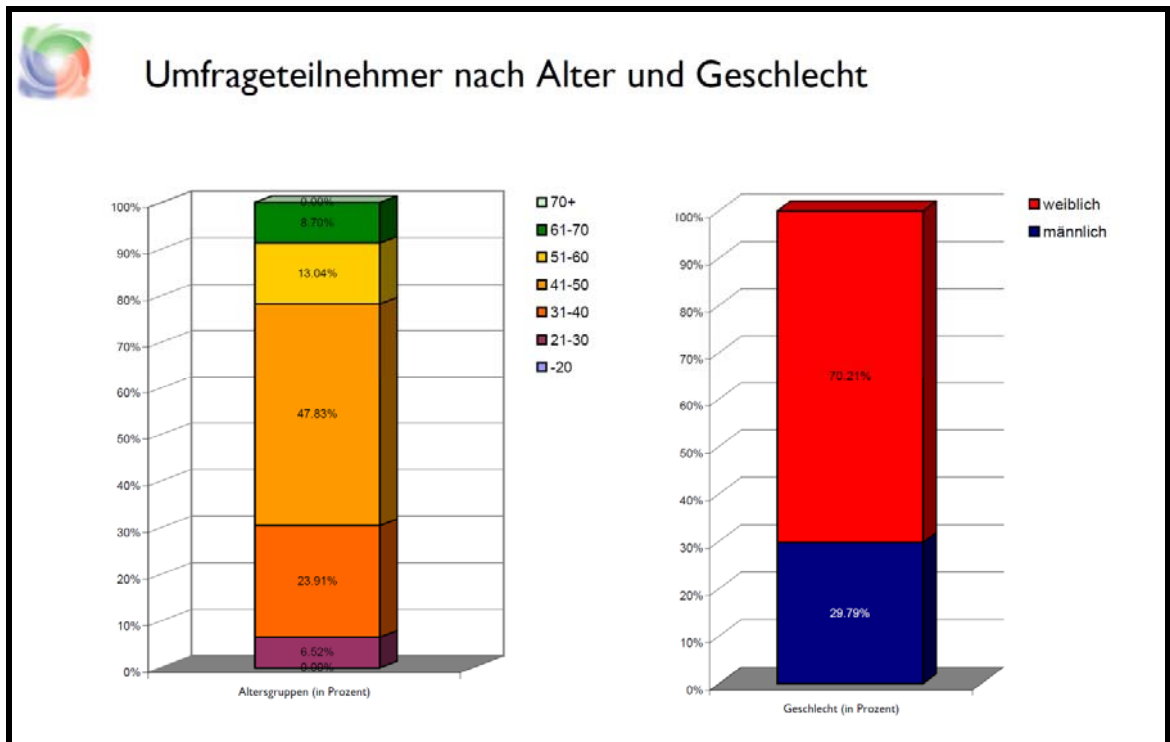


Abbildung 23: Umfrageteilnehmer nach Alter und Geschlecht⁶⁷

Die Altersgruppe 41-50 Jahre war mit über 47 Prozent am stärksten beteiligt, gefolgt von der Altersgruppe 31-40 Jahre (23,91 Prozent). Die Beteiligung der Frauen lag bei über 70 Prozent. Die unterdurchschnittliche Beteiligung der Männer in der pastoralen Arbeit (ausgenommen ihrer Funktionen in Verwaltungsräten) lässt sich nicht nur an am Praxisbeispiel von Hechingen nachweisen.

Das nachfolgende Schaubild zeigt die Veränderungen in den acht Qualitätsmerkmalen zum ersten Profil 2006.

⁶⁷ Größere Darstellung siehe Anhang Abbildung 72, Seite 255

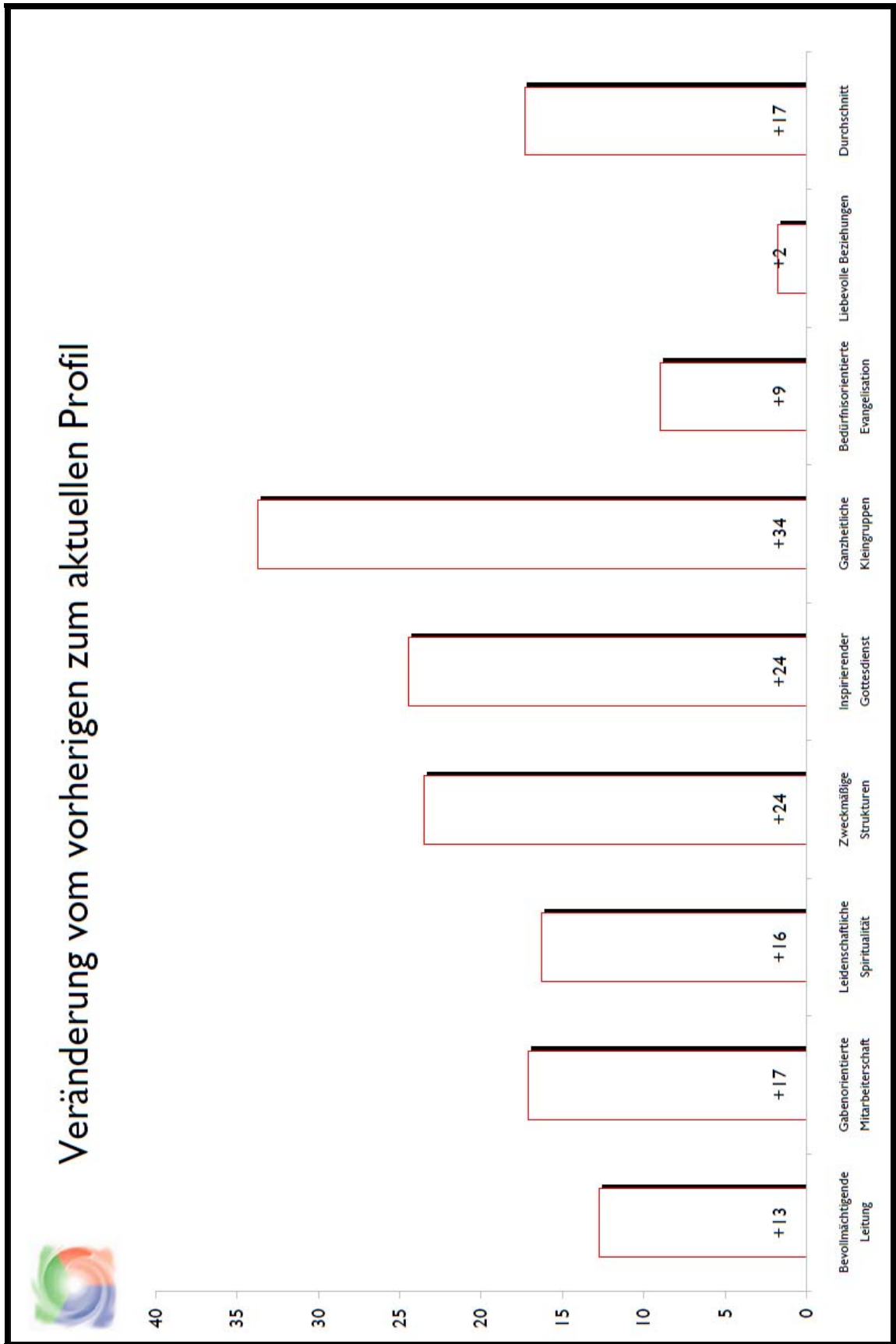


Abbildung 24: Vergleich der Profile aus 2006 und 2007

Im Durchschnitt aller acht Qualitätsmerkmale hatte die SSE 17 Punkte hinzugewonnen. Durch die Aktion der „40 Tage“ kam es zu einer intensiven Auseinandersetzung mit der persönlichen Lebens- und Glaubensperspektive. Das Qualitätsmerkmal „leidenschaftlichen Spiritualität“ legte dementsprechend 16 Punkten zu. Der Austausch in den Kleingruppen hat den Aspekt der „Ganzheitlichkeit“ um 34 Punkte verbessert. Die Predigten in den Sonntagsgottesdiensten waren lebensnah und es wurden mehr Personen in die Gestaltung der Gottesdienste mit einbezogen (+ 24). In der Detailanalyse haben sich die Kriterien hinsichtlich des Minimumfaktors „leidenschaftliche Spiritualität“ wie folgt entwickelt:

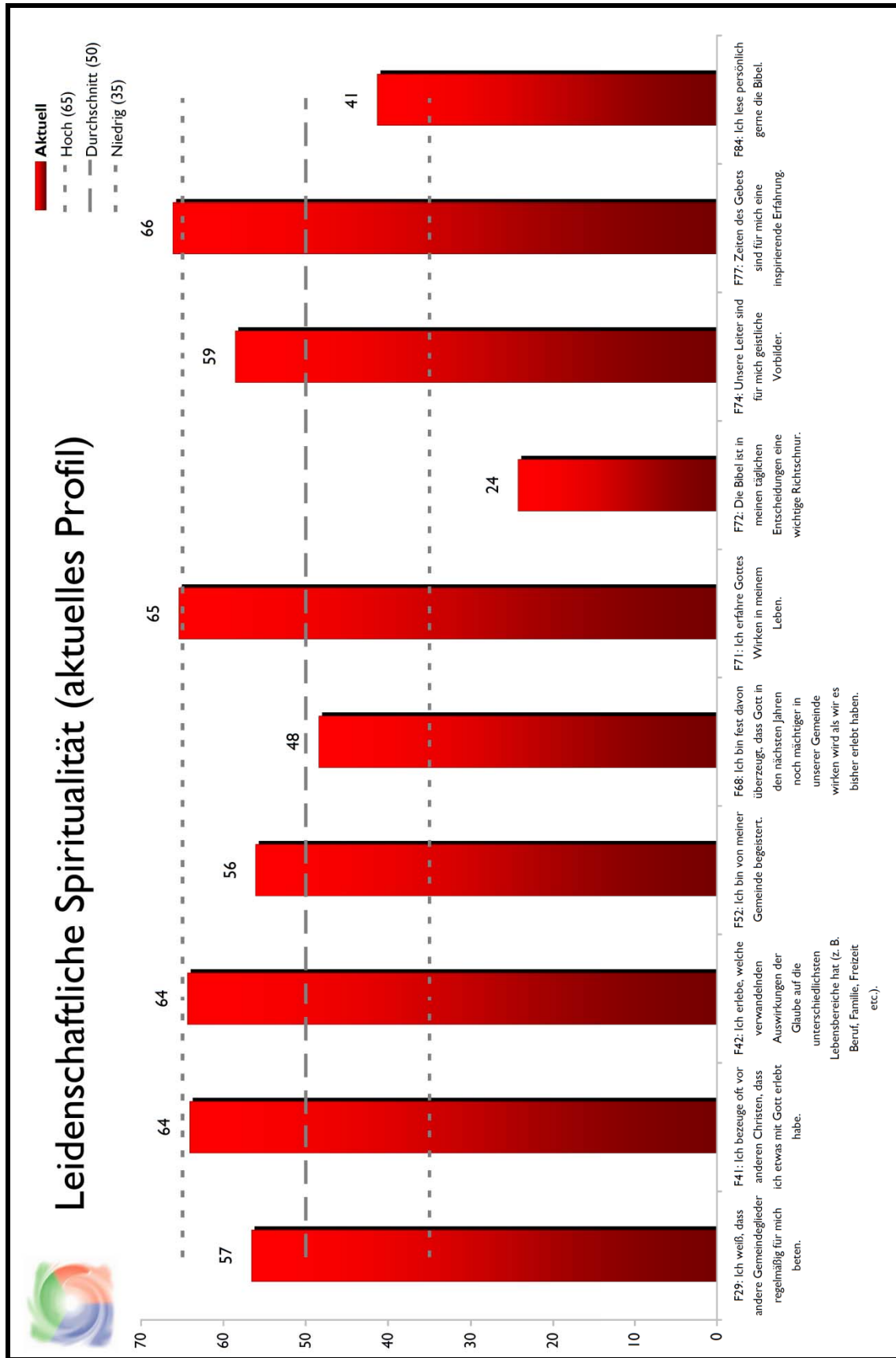


Abbildung 25: Detailanalyse "leidenschaftliche Spiritualität" Profil 2007

Die deutlichsten Zugewinne erzielten die Aussagen:

- F 71: „Ich erfahre Gottes Wirken in meinem Leben“, +25.
- F 84: „Ich lese persönlich gerne die Bibel,“ +16.
- F 72: „Die Bibel ist in meinen täglichen Entscheidungen eine wichtige Richtschnur“ +13.

Insbesondere der Aspekt des persönlichen Erlebens von Gottes Wirken wurde als wesentlicher Gewinn bewertet. Die Beteiligten waren nun von innen heraus motiviert, diese Erlebnisse mit anderen teilen zu wollen.

Hinsichtlich der „65“er Hypothese stellte sich folgendes Bild dar:

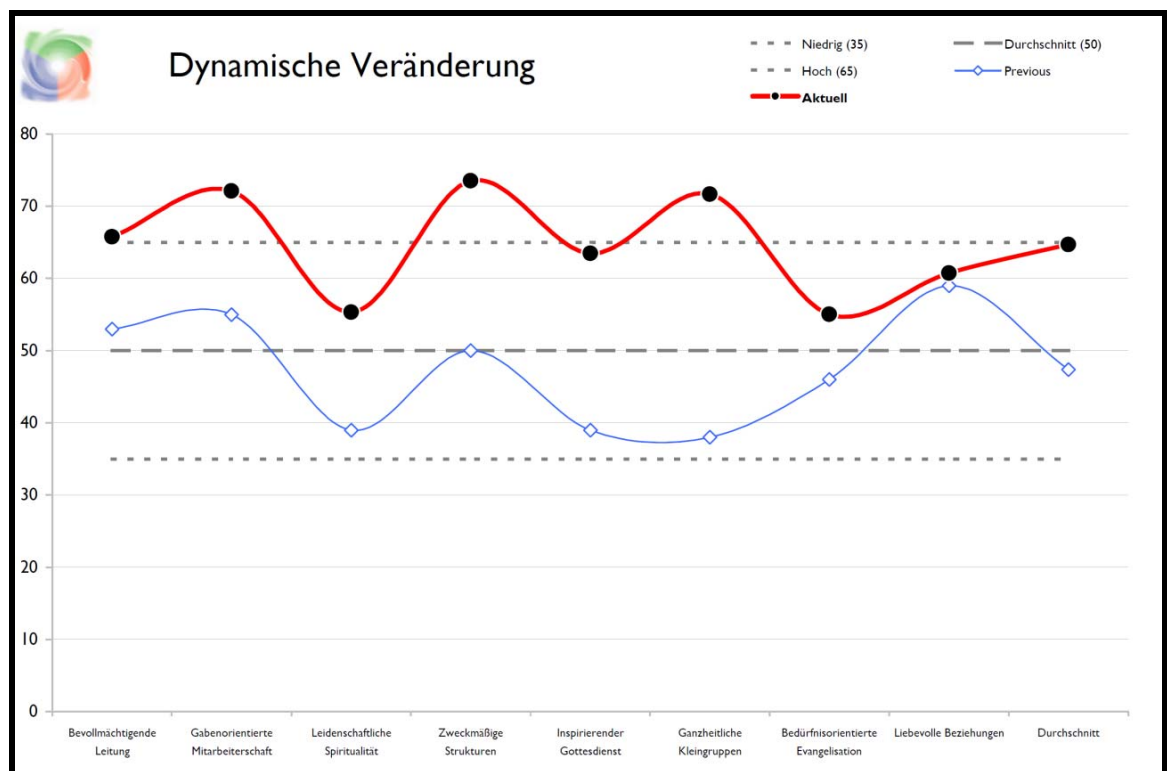


Abbildung 26: Dynamische Veränderung 2006 zu 2007

Die blaue Kurve zeigt die Werte aus dem ersten Profil 2006, die rote jene aus 2007. Lag im Jahr 2006 noch keines der acht Qualitätsmerkmale über der „65“, so sind es nach mehr als einem Jahr schon vier über dieser Marke. Wies das erste Profil noch vier QM unter dem Mittelwert aus, so lagen im zweiten Profil alle QM über dem Mittelwert. Auch wenn noch nicht alle acht Merkmale über der „65“ lagen, gab es in diesem mehrjährigen Prozess schon Hinweise auf die quantitative Entwicklung der SSE durch die offizielle jährliche Zählung der Gottesdienstbesucher.

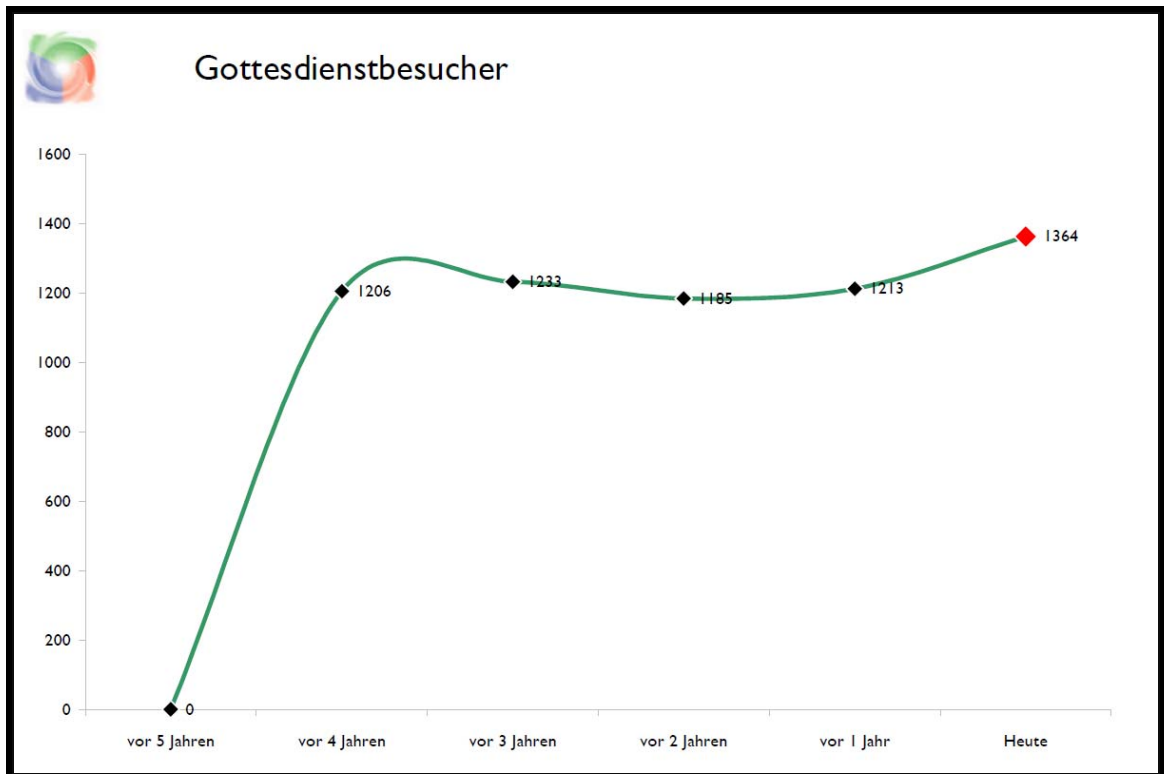


Abbildung 27: Entwicklung der Gottesdienstbesucher

Die Anzahl der Gottesdienstbesucher ist im Zeitraum 2005 – 2007 um mehr als 11 Prozent (179 Personen) an einem durchschnittlichen Sonntag gestiegen.

Auch der verantwortliche Leiter, Pfarrer Dr. Ritzler, hat nachweislich an seinen Schwachstellen gearbeitet.

Die dazugewonnene Delegationsfähigkeit zeigt sich vor allem in den Kriterien:

- „Vielen Menschen wird die Gelegenheit gegeben, sich aktiv am Gottesdienst zu beteiligen“, (+15).
- „Unsere Leiter bemühen sich darum, die Hindernisse, die meiner Arbeit im Wege stehen, zu beseitigen“, (+12).
- „Die Leiter in unserer Gemeinde ziehen es vor, die Arbeit selbst zu machen, statt mit anderen zusammenzuarbeiten (neg.)“, (+9).

Diesen ersten NGE Kreislauf mit seinen Ergebnissen fasste Ritzler so zusammen:

„Dass unser Erzbischof, mit dem ich im September 2006 ein längeres Gespräch führte, unser Gesamtkonzept wohlwollend mitträgt, freute uns ebenso wie die Tatsache, dass unser Weg den Pastoralen Leitlinien unseres Bistums entspricht, die am 1.11.2005 in Kraft getreten sind. Für mich und für das ganze Leitungsteam ist es sehr ermutigend zu sehen, dass inzwischen viele ganzheitliche Kleingruppen entstanden sind, die mit Freude Glauben, Bibel und Leben (GBL) miteinander teilen. Unser erklärtes Ziel ist es, dass künftig in jeder unserer neun Pfarreien mindestens eine solche GBL-Gruppe existiert. Vorläufiges Fazit unseres Weges: Vor dem Hintergrund einer spürbar schwindenden

Volkskirche hat inzwischen bei vielen Christen ein Umdenken eingesetzt. Viele sind offen für neue Formen von Glaubensgemeinschaft, nicht wenige sehnen sich geradezu danach. Darum bietet eine auch geistlich zusammenwachsende SSE durchaus Chancen, durch gelebte Beziehungen der Menschen untereinander und das Teilen von Glauben und Leben Kirche neu erfahrbar zu machen. Wo Haupt- und Ehrenamtliche sich gemeinsam auf den Weg machen und sich von Gottes Geist leiten lassen, wird es gelingen, die Fackel des Glaubens nicht nur vor dem Erlöschen zu bewahren, sondern sie zu nähren und brennend an die nächste Generation weiterzureichen. Schließlich ist auch unsere Zeit Gottes Zeit.“ (Ritzler, Benedikt, 2008)

3.1.5 Aktionsplanung

„Die Fackel“ an die nächste Generation weiterzureichen wurde dann für die SSE zum Schwerpunktthema des nächsten Kreislaufes der „Natürlichen Gemeindeentwicklung“. Ging es zunächst darum, den Kreis der Ehren- und Hauptamtlichen Mitarbeiter neu zu „entzünden“, so waren die Beteiligten nun motiviert die eigene Glaubenserfahrung an andere, insbesondere an die Generation der Kinder und Jugendlichen, weiterzugeben. Der Minimumfaktor des zweiten Profils lautete, „bedürfnisorientierte Evangelisation“. Einer der schlechtesten Werte aus dem ersten Profil erhielt die Frage, „für Kinder ist während unseres Gottesdienstes optimal gesorgt“ (15 Punkte). Die Auseinandersetzung mit den Ursachen für diesen schlechten Wert, wurde im ersten Kreislauf aus beschriebenem Grund zunächst zurückgestellt. Bei der Frage nach den Ursachen für den Minimumfaktor aus dem zweiten Profil „bedürfnisorientierte Evangelisation“ wurde alsbald klar, dass das aktuelle Angebot der SSE für Kinder und Jugendliche entscheidend an den wirklichen Bedürfnissen vorbeigeht, insbesondere bei den Sonntagsgottesdiensten. Durch die persönliche Glaubenserfahrung wurden die Mitarbeiter auch für die Bedürfnisse der Kinder und Jugendliche stärker sensibilisiert und motiviert. Im nächsten Schritt sollte es um die Entwicklung und Umsetzung eines Strategieplans gehen, der die Bedürfnisse der Kinder und Jugendlichen erkennt und in gelungene Aktionen umsetzt. In den Gottesdiensten der SSE waren bislang kaum Kinder und Jugendliche anzutreffen.

Das Projekt „Luzius-Kinderkirche“ (LUKI) wurde ins Leben gerufen. Die Mitarbeiter formulierten in der Phase der Aktionsplanung die Vision für das Projekt wie folgt:

- Die Kinder sollen eine Atmosphäre von Vertrauen und Annahme erleben, in der sie Jesus Christus persönlich kennen lernen und in Gemeinschaft mit anderen Kindern Spaß am Spielen, Begeisterung im Glauben und liebevolle Beziehungen erleben.
- Die Kinder sollen hineinwachsen in den Gottesdienst und in die Gemeinde.
- Entlastung der Eltern und Begleiter während der Gottesdienste, da das LUKI-Team optimal für die Kinder sorgt.
- Die Kontinuität beginnt schon vor der Erstkommunion mit allen Möglichkeiten, die keine Pfarrei der SSE allein hätte. Der größere Rahmen der SSE bietet eine

Vielzahl der benötigten Gaben und Fähigkeiten bei den festen Mitarbeitern für dieses Projekt.

- LUKI soll für alle Kinder zur schönsten Stunde der Woche werden.

Die klassische Form der Vorbereitung auf die Erstkommunion (EK) wurde von den meisten Beteiligten als Last empfunden. Aus dieser Tatsache heraus ergab sich die Idee, die EK-Vorbereitung mit der LUKI zu verknüpfen. Somit wurde LUKI zum ersten Baustein für die Vorbereitung auf die Erstkommunion. Damit ging auch die Botschaft einher, dass es sich bei diesem Angebot nicht um ein freiwilliges Zusatzangebot handelt, sondern die Vorbereitung der EK grundlegend beinhaltet, d.h. wer im April 2009 zur Erstkommunion gehen wollte, hat an allen LUKI- Terminen teilgenommen.

3.1.6 Umsetzung

Die konkrete Phase der Umsetzung von LUKI begann mit der Schulung des Teams der Hauptamtlichen (Pfarrer, Kaplan, Gemeinde- und Pastoralreferentinnen). Um die Bedürfnisse von Kindern- und Jugendlichen heute zu treffen und sie nachhaltig für Kirche und Gemeinde zu interessieren, sind ganz neue pastorale Kompetenzen von Nöten. Diese Einsicht veranlasste das Team, sich auf die Suche nach geeigneten Schulungsangeboten zu begeben. Man suchte gezielt nach Gemeinden und Gemeinschaften, die nachweislich eine organisch wachsende Kinder- und Jugendarbeit über einen längeren Zeitraum aufgebaut haben. Die Kinderarbeit „promisland“ der amerikanisch freikirchlichen Gemeinde „Willow Creek“ in Chicago erwies sich dabei als beeindruckende Inspiration. Die Hauptamtlichen Mitarbeiter der SSE besuchten die von Willow Creek angebotenen Kongresse für Kinderdienstmitarbeiter in Deutschland. Auch hierzulande gibt es einige wenige katholische Gemeinden und Gemeinschaften, die ihre Kinder- und Jugendarbeit nach den Prinzipien von „promisland“ erfolgreich entwickelt haben. Die katholische Gemeinde in Pegnitz und die katholische Gemeinschaft „chara“ in Gerbach zeigen, dass es hierbei nicht um amerikanische Modelle geht, sondern um organische Prinzipien zum Aufbau und Wachstum kirchlicher Kinder- und Jugendarbeit. Auch hier reiste das Team vor Ort, um die Transferprozesse der Inhalte auf die Realität deutscher Gemeinden besser zu verstehen.

Die gesammelten Erfahrungen gab das Team der hauptamtlichen Mitarbeiter an alle Interessierten der SSE weiter und fasste die Ziele und Aufträge dieser durchaus ressourcenaufwendigen Aktion von LUKI wie folgt zusammen:

- LUKI soll Kinder orientiert sein, d.h., es sollen die Aktionen stattfinden, die die Kinder mögen. Alles sollte mit den Augen der Kinder betrachtet werden.
- LUKI soll alltagsrelevant sein, d.h., die Kinder sollen verstehen, was die biblische Geschichte mit ihrem Alltag zu tun hat:

Wissen - Um welche biblische Geschichte geht es? (Was war?)

Welche biblische Wahrheit wird in der Geschichte vermittelt? (Was gilt?)

Relevante Umsetzung der biblischen Wahrheit im Leben der Kinder! (Was jetzt?)

- LUKI soll die biblischen Inhalte kreativ und zeitgemäß vermitteln, d.h., die biblische Geschichten sollen abwechslungsreich erzählt und präsentiert werden durch Theater, Puppenspiel, Videoclips und zeitgemäße Musik.
- LUKI soll durch geschulte Kleingruppenleiter die Kinder in den Kleingruppen persönlich begleiten, d.h. die Kinder sollen einen Kreis von Freunden finden und eine persönliche Beziehung zu ihrem Kleingruppenleiter aufbauen.
- LUKI soll Spaß machen, d.h., allen Mitarbeitern muss es Spaß machen, wenn die Kinder durch LUKI die schönste Stunde der Woche erleben.

Das Konzept von LUKI umfasst eine Reihe von Gottesdiensten (Staffel), die alle unter einem gemeinsamen Thema stehen, z.B., „Jesus hilft mir zu geben, zu vergeben, zu lieben, usw. In jedem der Gottesdienste wird ein Thema vertieft.

Etwa 50 ehrenamtliche Mitarbeiter erklärten sich bei der ersten Staffel bereit, bei LUKI mitzuarbeiten. Im Zeitraum Dezember 2007 bis September 2008 wurden alle ehrenamtlichen Mitarbeiter vorbereitet und geschult. Vom 28. September 2008 bis zum 10. Mai 2009 fanden die ersten 13 LUKI Gottesdienste statt.

Albert Biesinger vermerkt in seinem Artikel, „Jesus und die Kinder“: „In der Seelsorgeeinheit St. Luzius in Hechingen feiern zweimal im Monat am Sonntag 250 Kinder und ihre Eltern in der Kinderkirche „LUKI“ Eucharistie – gleichzeitig liturgisch adäquat dem Ritus folgend sowie kind-, familien- und erwachsenengerecht. Wie ist das möglich?“ (Biesinger, Albert, 2010 S. 71)

Die Gottesdienste zielen auf die Bedürfnisse der vier bis zwölfjährigen. Im Durchschnitt besuchten 190 Kinder die Gottesdienste der ersten Staffel mit ihren Eltern und Freunden, die häufig keine „Kirchgänger“ sind. Die zweite Staffel startete am 27. September 2009 und bestand aus zwölf Gottesdiensten. Etwa 70 Mitarbeiter hatten sich in dieser Staffel der zwei wöchigen Gottesdienste engagiert.

Nach dem Empfang der Kinder im Gemeindehaus, bekommen alle ein Namensschild in unterschiedlichen Farben, je nach Gruppenzugehörigkeit. In den jeweiligen Altersgruppen, haben die Kinder die Möglichkeit, mit ihren Kleingruppenleiter für 30 Minuten vor dem Gottesdienst die unterschiedlichsten Spiele zu spielen. Parallel zu dieser „Spielstraße“ werden im „Check-In“ für Eltern und Angehörige kalte und warme Getränke gereicht und die Möglichkeit geboten, mit anderen ins Gespräch zu kommen.

Die sich anschließende Eucharistiefeyer wird von den verschiedensten Gruppen des Kinderchores musikalisch gestaltet. Zu den modernen Liedern (Pop und Rockmusik) machen die Kinder (aber auch Erwachsene) Bewegungen. Alle Texte, Bilder oder Videoclips werden auf Großbildleinwände projiziert. Albert Biesinger beschreibt seinen ersten Eindruck so:

„10.30 Uhr, ich gehe hinüber in die große Kirche. Vorne rechts im Kirchenschiff ist eine große Leinwand: „Wir begrüßen euch zur schönsten Stunde der Woche.“ Das ist eine komplett andere Botschaft als: langweilig, ich verstehe nichts, hat mit mir nichts zu tun, will ich nicht mehr hingehen.“ (Biesinger, Albert, 2010 S. 71)

Im ersten Teil der Wortgottesdienstfeier wird das Thema des Gottesdienstes durch kreatives Theater oder durch andere Medien den Kindern nahegebracht. Im Anschluss gehen die Kinder mit den Mitarbeitern ins Gemeindehaus zurück. Dort werden in Kleingruppen die biblischen Inhalte auf die Lebenssituation der Kinder im Dialog übertragen. In der aktuellen Staffel werden 20 Kleingruppen von je zwei Mitarbeitern geleitet.

Für die Erwachsenen folgen in der Kirche nach dem Evangelium die Predigt und die weiteren Elemente der Eucharistiefeier.

„Dieser Pfarrer ist keineswegs ein „liturgischer Chaot“, der sein eigenes Hochgebet formuliert oder anderweitig willkürlich die Grundstruktur der Eucharistiefeier verändert. Auf der großen Leinwand vorne wird jeder Schritt transparent gemacht: Die Lieder und Gebete werden im Volltext abgebildet. Diese Gemeinde geht davon aus, dass jeden Sonntag auch Menschen hinzukommen, die schon lange nicht mehr bei einer Eucharistiefeier waren, oder sogar zum ersten Mal kommen. Ein solches liturgisches Handeln, wie es in St. Luzius in Hechingen stattfindet, ist vom Direktorium für Kindermessen der Kongregation für den Gottesdienst also eindeutig gedeckt, ja muss ausgehend vom Direktorium für Kindermessen in einer solchen oder einer entsprechenden analogen Form sogar als eingefordert angesehen werden. Innovative Kinderdienstformen und Liturgie bilden keinen Widerspruch.“ (Biesinger, Albert, 2010 S. 71-74)

Nach der Kleingruppenzeit kommen die Kinder in den Gottesdienst zurück, die kleineren nach der Kommunion, die älteren ab der Erstkommunion schon zur Wandlung. Der Gottesdienst schließt dann mit dem Schlussgebet, Segen und einem weiteren Bewegungslied.

„Am Ende des Gottesdienstes erscheint auf der großen Leinwand: „Wir danken, dass ihr mit uns gefeiert habt, und wir laden Euch wieder ein, am 23. Oktober zur schönsten Stunde der Woche.“ Beim Hinausgehen sehe ich viele fröhliche Gesichter. Viele junge Eltern, die ich aus meiner Erfahrung nicht von vornherein zum Milieu der Sonntagskirchgängerinnen und –kirchgänger rechnen würde. Als Religionspädagoge reflektiere ich: Hier wird dieselbe Eucharistiefeier gefeiert, die in den Gemeinden im Umkreis in der Regel von ganz wenigen Kindern und jungen Eltern stattfindet. In meist immer leerer werdenden Kirchen. Was ist das Kriterium dafür, dass es in Hechingen anders läuft?“ (Biesinger, Albert, 2010 S. 72)

Auch was die reinen Zahlen anbelangt, so hat LUKI die Erwartungen der Mitwirkenden übertroffen. Kamen vor der Aktion kaum Kinder in die Kirche, so sind es bei den LUKI Gottesdiensten im Durchschnitt zwischen 190-250. Wurde die Kinderkatechese zuvor meist von Hauptamtlichen und den wenigen (gleichen) Ehrenamtlichen geleistet, so engagieren sich mittlerweile gut ehrenamtliche Mitarbeiter.

Albert Biesinger fasst seine Eindrücke so zusammen: „Ganz offensichtlich ist es eine andere Qualität der Kommunikation, sowohl in der Vorbereitung als auch in der konkreten Realisierung der Liturgie. Die Kinder sind Subjekte der Liturgie und ihrer katechetischen Gruppen (vgl. „ganzheitliche Kleingruppen“). Es ist eine Atmosphäre von Zugehörigkeit und emotionaler Wärme entstanden. Die Kinder erleben Kirche als Gemeinschaft,

sie treffen andere Kinder, mit denen sie gemeinsam beten und feiern können. Es kann nicht sein, dass Gottesdienste so gefeiert werden, dass Kinder abgeschreckt sind, dass ihnen langweilig ist und dass sie in keiner Weise angesprochen sind. Jesus würde beim Blick auf die Kommunikation mit ihm in vielen Gottesdiensten auch heute „zornig“, er könnte vielen sagen: „Ihr lasst die Kinder ja gar nicht zu mir kommen, ihr wehrt sie ab durch eure Art von Kommunikation. Bei euch müssen die Kinder die ganze Zeit ruhig sein, eigentlich sind sie nicht willkommen.“ (Biesinger, Albert, 2010 S. 72)

Bevor im Herbst 2010 die dritte Staffel folgen sollte, wollte sich Kreis der Verantwortlichen durch ein neues Gemeindeprofil Gewissheit verschaffen, wie es um die Gesundheit der Gemeinde insgesamt bestellt ist. Wurden zu viele Energien in das Projekt „LU-KI“ investiert? Kommen die vielen Gaben der vielen Ehrenamtlichen an der richtigen Stelle zum Einsatz? Ist der Gottesdienst auch für andere, oder nur für die Kinder inspirierend, welche Auswirkungen zeigt der Dienst für die Kinder hinsichtlich der persönlichen Weiterentwicklung im Glauben?

3.1.7 Drittes Profil 2010

Das dritte Profil der Seelsorgeeinheit weist im Oktober 2010 folgendes Ergebnis auf:

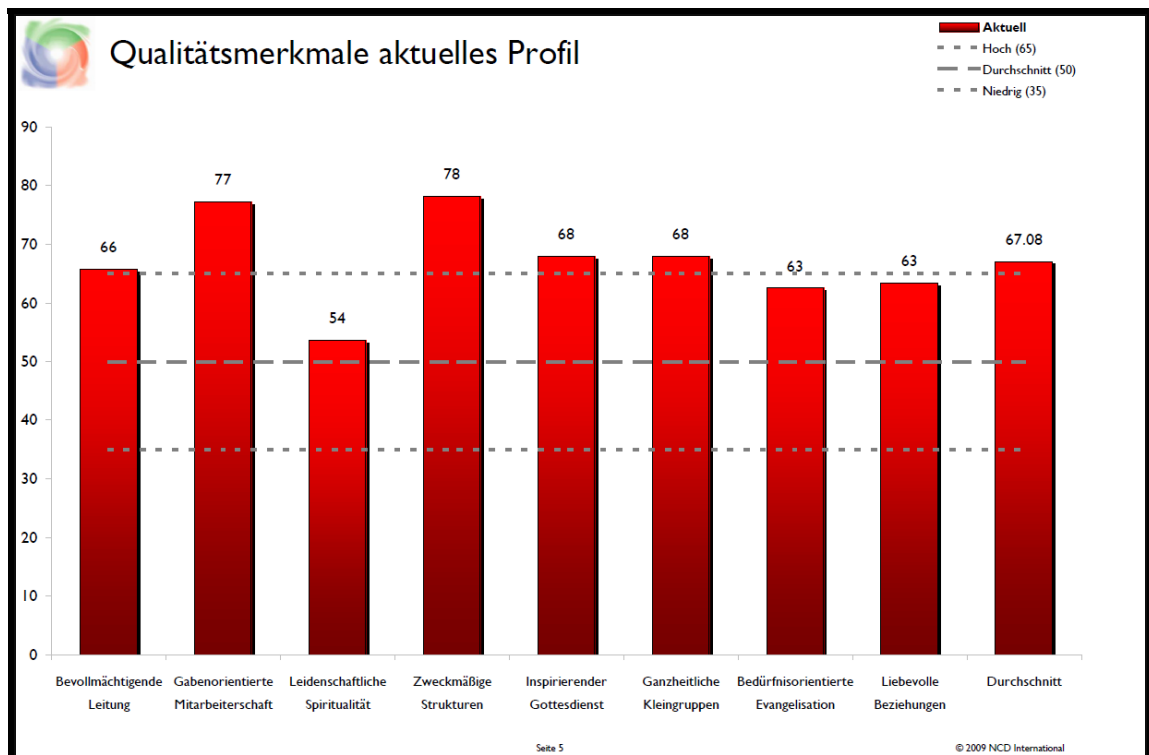


Abbildung 28: Drittes Profil der der Seelsorgeeinheit St. Luzius

Die Veränderungen zum letzten Profil zeigen sich wie folgt:

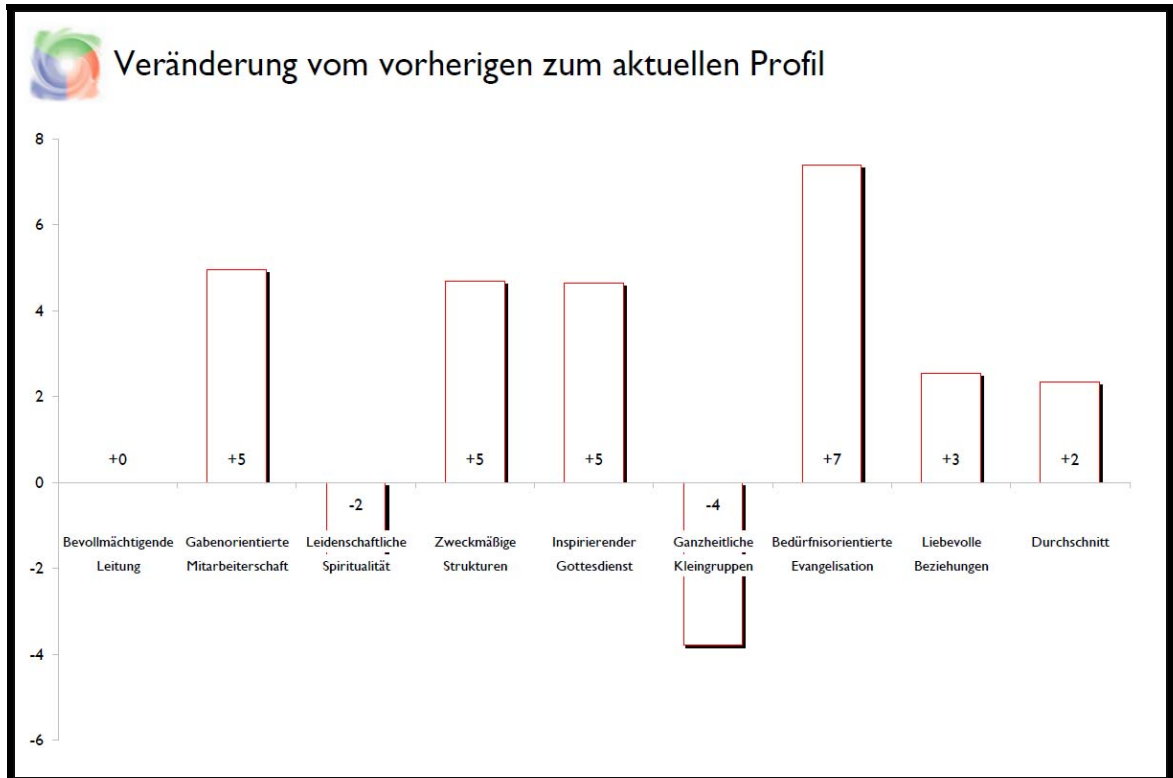


Abbildung 29: Dynamische Veränderungen vom vorherigen zum aktuellen Profil

Die Verantwortlichen in den Gremien waren sich vor der letzten Profilerhebung unsicher, ob nicht das starke dienstliche Engagement in der Kinder- und Jugendarbeit das Ergebnis im Gesamtdurchschnitt verschlechtert. Dies ist nachweislich nicht der Fall. Der Durchschnitt hat sich selbst in dieser Entwicklungsphase der Seelsorgeeinheit um zwei Punkte verbessert. Die Maximumfaktoren sind die „zweckmäßigen Strukturen“ und die „Gabenorientierte Mitarbeit“. Beide legen im dritten Profil fünf Punkte zu. Den stärksten Zugewinn verzeichnet das Qualitätsmerkmal „Bedürfnisorientierte Evangelisation“ mit sieben Punkten. Auch der Gottesdienst gewinnt fünf Punkte hinzu, was insbesondere auf die neuen Gestaltungsformen für Kinder- und Jugendlichen verweist. Minimumfaktor ist die „leidenschaftliche Spiritualität“ mit 54 Punkten (zwei Punkte weniger als im letzten Profil). Die nächste Graphik zeigt die zehn positivsten Veränderungen vom letzten zum aktuellen Profil:

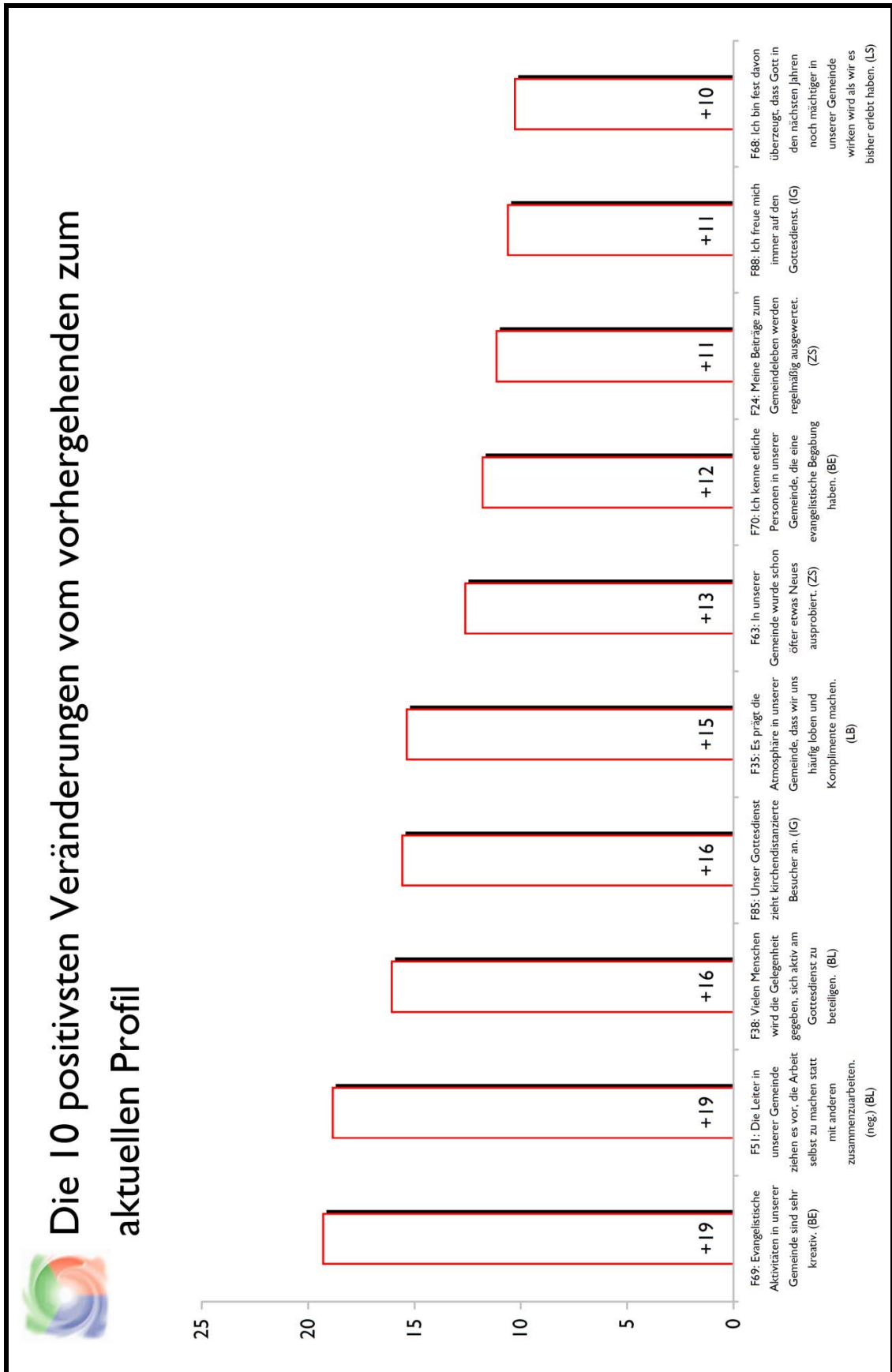


Abbildung 30: Die zehn positivsten Veränderungen vom vorherigen zum aktuellen Profil

Nach dem dritten Profil kommentierte Dr. Benedikt Ritzler in einem Interview den mehrjährigen Prozess wie folgt:

Frage: Was hat sie dazu veranlasst, diesen Prozess der Natürlichen Gemeindeentwicklung (NGE) zu initiieren?

„Ich fand es hilfreich, mit einem umfassenden und in der Praxis erprobten Konzept zu arbeiten und gleichzeitig neue Wege zu gehen. Es reicht nicht mehr, „mehr vom Gleichen“ zu machen, sondern es braucht neue Ansätze in einer Zeit so enormer Umbrüche in Kirche und Gesellschaft. Bei NGE hat mich außerdem angesprochen, dass es nicht nur ein interessantes Konzept ist, sondern dass es mit dem Fragebogen auch ein ganz konkretes Instrumentarium gibt, mit dem man weitere Schritte einleiten kann. Dadurch wird es möglich, einen kontinuierlichen Prozess anzustoßen, bei dem einzelne Ziele formuliert werden und dann auch überprüft wird, wie weit sie erreicht wurden.“

Frage: In welcher Weise haben Sie persönlich und als Leiter der Seelsorgeeinheit davon profitiert?

„NGE hat mir als Leiter geholfen, meine Arbeit auf einen Schwerpunkt (Minimumfaktor) zu fokussieren und langfristig an dessen Verbesserung zu arbeiten. Durch die Entwicklung einer Vision und die Formulierung konkreter Einzelschritte konnten neben dem Team der Hauptamtlichen auch viele Ehrenamtliche gewonnen werden. Zudem konnte durch die Fokussierung auf einen einzelnen Bereich auch von sichtbarem Wachstum oder „Erfolg“ gesprochen werden – ein Stichwort, das wir sonst im kirchlichen Raum nicht so leicht verwenden. Außerdem hat NGE dazu beigetragen, die Angebote bei uns auf ihre Nachhaltigkeit hin zu untersuchen. Es ging ja nicht darum, einzelne Angebote weiterhin zu machen oder sie zu streichen, sondern evtl. deren Umfang zu reduzieren, um Platz für Neues zu bekommen. Wenn wir den Rahmen von Erstkommunion- und Firmvorbereitung nicht reduziert hätten, hätten wir wohl kaum den nötigen Freiraum für unsere Kinderkirche gehabt.

Mich persönlich hat diese Vorgehensweise entlastet, weil ich mich auf einen Schwerpunkt konzentrieren konnte (wobei natürlich auch vieles nebenher lief). Und zu sehen, wie Gott unseren Schwerpunkt gesegnet hat, hat mich sehr ermutigt: Mitarbeiter, die von sich gekommen sind; Talente, die freigesetzt wurden; verschiedenen Formen von Unterstützung (materiell, geistlich, ideell), die uns erstaunt und sehr gefreut haben. Alles in allem eine großartige Erfahrung, was Gottes Geist in unseren Gemeinden bewegen und ermöglichen kann – auch heute.“

Frage: Welchen Einfluss hatte der NGE Prozess in der Phase der Neu- und Umstrukturierung zur Seelsorgeeinheit?

„Ich denke, dass uns NGE entscheidend geholfen hat, die äußere Umstrukturierung auch innerlich zu vollziehen. Es begann damit, dass wir zunächst dort ansetzten, wo es gewisse Defizite gibt. Damit wurde eine neue Dynamik ausgelöst, weil durch den gemeinsamen Schwerpunkt die Pfarrgemeinderäte wie auch die Gläubigen der SSE in merkten: Wir sitzen alle in einem Boot. Aber wir müssen lernen, nicht so sehr dem Alten nachzutruern, sondern haben jetzt die Möglichkeit, den weiteren Kurs und die einzel-

nen Ziele und Schritte selbst zu bestimmen. Wir müssen nicht schon alles im Vorfeld wissen, sondern können im Vertrauen auf Gottes Hilfe und Führung gemeinsam einen neuen Weg wagen. Dabei die verschiedenen Zeichen richtig zu deuten und mit Einwänden und Vorbehalten angemessen umzugehen war gar nicht so leicht. Darum waren wir sehr dankbar für unseren Gemeindeberater, der uns in diesem Prozess sehr geholfen hat.“

Frage: Welchen originären Nutzen hat das Instrumentarium der NGE für die positive Entwicklung von Gemeinden?

„NGE bietet durch den Fragebogen zunächst die Möglichkeit, eine gute Bestandsaufnahme aller (!) wichtigen Bereiche zu machen. Da kenne ich nichts Vergleichbares im kirchlichen Raum. Wenn der Minimumfaktor erst einmal feststeht, ist es auch leichter, ein klares Ziel und konkrete Schritte darauf hin zu formulieren. Und unsere Erfahrung zeigt: Um die geeigneten Maßnahmen zu ergreifen ist eine gute Beratung sicher hilfreich. Dann gilt es – wie im Gleichnis vom Sämann – mutig zu säen und zu warten, wo sich Früchte zeigen. Da kann man sehr positiv überrascht werden. Und kann neu lernen, dass wir von Gott nicht zu klein denken sollten. Er ist immer für Überraschungen gut.“ (Ritzler, Benedikt 2011)

3.1.8 Zusammenfassung

Trotz des gesunden Wachstums der Seelsorgeeinheit und den nachweislichen „Früchten“ gilt es nun geeignete Aktionsschritte zu planen, die den Ursachen des Minimumfaktors gerecht werden, als auch die Kriterien in den Blick nehmen, die sich im Vergleich zum letzten Profil deutlich verschlechtert haben.

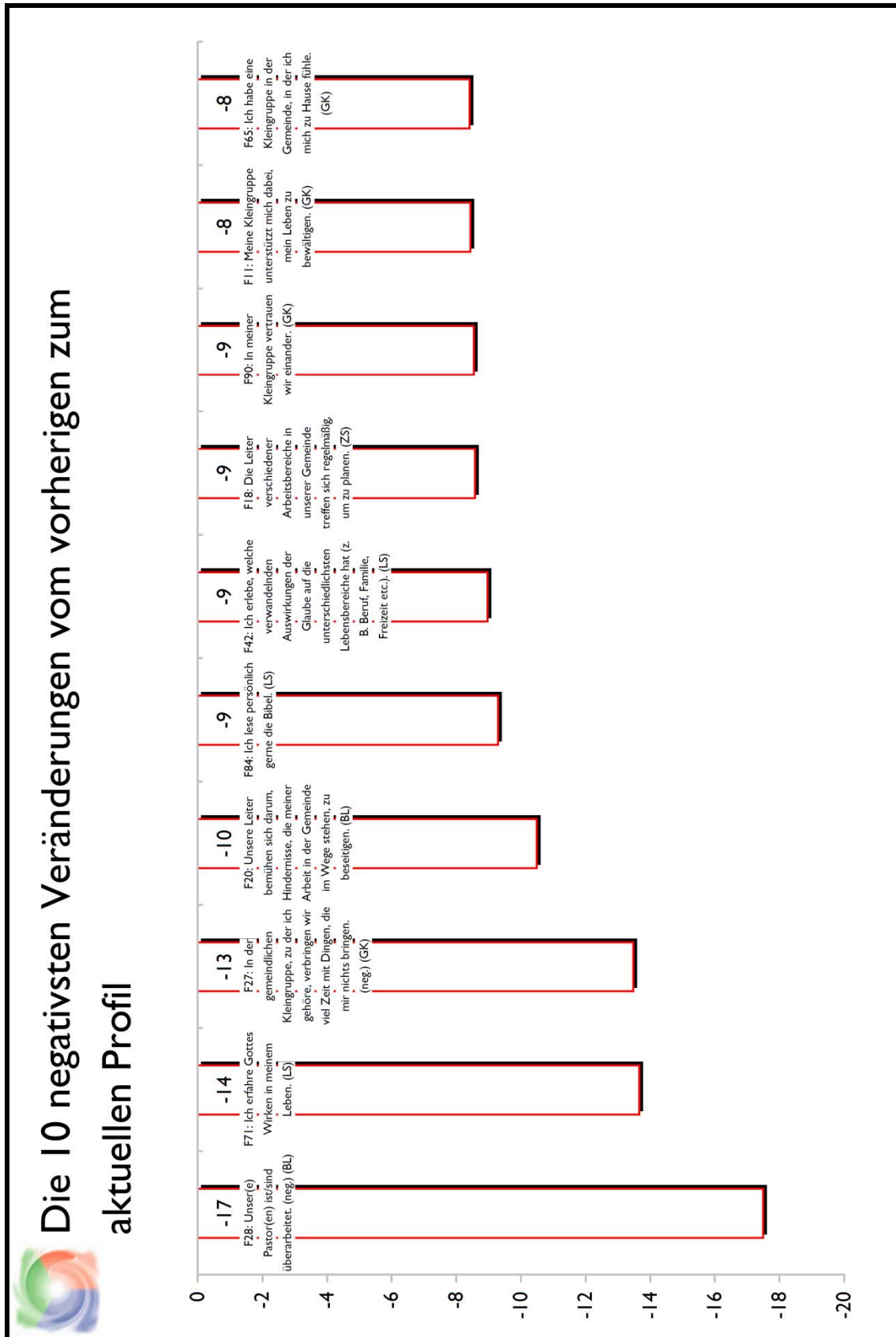


Abbildung 31: Die 10 negativsten Veränderungen vom vorherigen zum aktuellen Profil

Der verantwortliche Leiter Pfarrer Ritzler hat viel Energie in die Entwicklung der Seelsorgeeinheit investiert. Er wirkt auf sein Umfeld zunehmend überarbeitet. Die positiven Auswirkungen des Glaubens auf das persönliche Leben und die Erfahrung, wie Gott im eigenen Leben wirkt, haben deutlich in den Werten abgenommen. Nach einer Phase des Dienstes täte die Seelsorgeeinheit nun gut daran, die Entwicklung der persönlichen Spiritualität mehr in den Mittelpunkt zu stellen. Die Mitarbeiter werden auch in Zukunft nur von den Ressourcen schöpfen können, die bei ihnen selbst vorhanden sind. Es stellen sich noch weitere Fragen: Wer wird irgendwann die Nachfolge des, ohne Zweifel sehr begabten und mit vielen Kompetenzen ausgestatteten, Pfarrers übernehmen? Muss die Entwicklung zwingend an der Leitungsrolle des Priesters festgemacht werden? Wird der Nachfolger jemand sein, der wie Ritzler seinen Auftrag darin sieht, seine Mitarbeiter (ehren- wie hauptamtlich) zu bestärken? Vom „Schlage“ eines Pfarrers Ritzler mit seinen Leitungsgaben gibt es in jeder Diözese nur eine überschaubare Menge. Die Rolle von Leitung, die Mitarbeiter bevollmächtigt, muss in den Strukturreformen, die landauf-landab stattfinden, zwingend diskutiert werden.

Kardinal Schönborn aus Wien betonte anlässlich des 40. Jahrestages der Weihe der ersten ständigen Diakone, dass die Jüngerschulung (durch bevollmächtigende Leitung) ein zentraler Punkt sei und dass lebendige und missionarische Gemeinden nach dem Vorbild der Apostelgeschichte auch ohne Weiteres, von einem Laien geleitet werden können. Bei der im Oktober 2010 stattgefundenen Diözesanversammlung sagte Schönborn vor 1.400 Delegierten im Dom: „Vielleicht war ich in den letzten Jahren zu zögerlich, Formen des Miteinanders in der Leitung unserer Gemeinden zuzulassen oder zu fördern. Positive Erfahrungen in einigen Wiener Gemeinden ermutigen dazu, diesen Weg weiterzugehen. Wir haben hier auch von Erfahrungen der Weltkirche mit, kleinen christlichen Gemeinden auch unter Laienleitung zu lernen.“ Schönborn hob damit auf die Situation bspw. in Südamerika ab, wo Gemeinden monatelang keinen Priester sehen. Auch in innerkatholischen Erneuerungsbewegungen wie den Fokulari oder dem Neokatechumenat stehen fast immer Laien an der Spitze. (Neuwirth, Dietmar, 2010)

3.2 OQM am Beispiel des Malteser Hilfsdienstes (MHD)

„Bezeugung des Glaubens und Hilfe den Bedürftigen, „*Tuitio fidei et obsequium pauperum*“, so lautet der Leitsatz der Malteser. Auf dieser Basis gibt der Orden der Malteser seinen Werken ein einheitliches Leitbild.

Seit über 900 Jahren hat sich der Orden mit seinen caritativen Werken dieser Herausforderung gestellt. Im Dienst an den Armen und Kranken sollen die Mitarbeiter der Malteser Christus selbst erkennen, Ihre Angebote wollen dabei helfen, die Zuwendung Gottes zu den Menschen erfahrbarer zu machen. Die ehren- und hauptamtlichen Führungskräfte sollen sich diesem Auftrag besonders verpflichtet fühlen.

Nach dem die Bundes- und Ordensleitung im Propriumsprozess sich dieser alten, wie neuen Vision vergewissert hatte, sollte ein Prozess initiiert werden, der diesen Leitsatz aktualisiert und in die heutige Zeit übersetzt. Man gab dem Projekt den Namen „Philermos“.⁶⁸ Seit 2003 ist „Philermos“ zum Begriff im Malteser Hilfsdienst und der Malteser Werke geworden, OQM in die Praxis umzusetzen.

Das Projekt „Philermos“ ist aus zwei verschiedenen Prozessen hervorgegangen. Zum einen hat sich der Malteserorden in Deutschland, im Propriumsprozess der Frage nach dem Auftrag Gottes für seine Werke in dieser Zeit gestellt. In einem Satz zusammengefasst lautete die Antwort: „Der Orden hat gegenüber den Hilfsbedürftigen und mit den Mitarbeitern den Auftrag, die Frohbotschaft in Tat und Wort zu bezeugen und so die Hilfsbedürftigen wie auch die Mitarbeiter zu Jesus Christus zu führen.“ Zum anderen knüpfte der Prozess an den Aktionsplan 2004 des MHD e.V. an, in dem es unter anderem um die Erneuerung der Verbandskultur, um die Festigung des geistig-religiösen Fundaments und die Weiterentwicklung der Rahmenbedingungen ehrenamtlicher Arbeit geht.

Durch die Implementierung der acht Qualitätsmerkmale sollte eine ganzheitliche Organisationsentwicklung stattfinden, die dem o.g. Leitsatz gerecht wird und die Möglichkeiten eröffnet, wie Leben, Arbeit und Glauben enger miteinander in Beziehung kommen können. Mit Hilfe des OQM sollte untersucht werden, wo die jeweiligen Ortsgliederungen, der Verband oder die Einrichtungen stehen und was gemäß dem Minimumfaktor angepackt werden soll.

„Jeder Malteser Gruppe, die ihr Miteinander, ihre Arbeitsorganisation und ihr gemeinsames Tun insgesamt auf den Prüfstand stellen will, steht der „Philermos-Prozess“ offen.

⁶⁸ Die Gottesmutter von Philermos wird seit der Zeit verehrt, als die Insel Rhodos noch zum griechischen Kaiserreich von Byzanz (4. Bis 10. Jhdt. n. Chr.) gehörte. Dort entstand eine prächtige byzantinische Basilika. Im Jahr 1052 fiel die Insel an die Venetianer und 1248 an die Genuesen, die aus Angst vor den Muslimen Rhodos im Jahr 1306 an den Orden des heiligen Johannes abtraten. Der Orden baute auf dem Berg Philermos über den Ruinen der griechisch-orthodoxen Basilika die Kreuzbasilika auf, in der das Wallfahrtsbild der Muttergottes einen festen Platz erhielt. Von diesem Zeitpunkt an betrachteten die Mitglieder des Ordens die Muttergottes von Philermos als ihre Patronin. (Malteser.de, 2009)

Gutes soll noch weiter gestärkt, Defizite sollen ausgeglichen werden. Das Ziel ist es, dem Malteser Leitsatz „Bezeugung des Glaubens und Hilfe den Bedürftigen“ noch besser gerecht zu werden. Qualität ist für die Malteser mehr als die Befolgung von Prozessen. „Philermos“ stellt in Anlehnung an die Bergpredigt acht Aspekte in den Mittelpunkt, die die Qualität der Arbeit, des Miteinanders und dann auch der Ergebnisse beeinflussen. Es kommt darauf an, dass die Leitung bestärkend wirkt, Mitarbeit gabenorientiert ist, Spiritualität lebendig ist, Strukturen zweckmäßig sind, Glaube gemeinschaftlich wird, Teams ganzheitlich sind, Helfen zeugnishaft geschieht und die Beziehungen vertrauensvoll sind. Bei Philermos werden diese Aspekte auch „Qualitätsmerkmale“ genannt.“ (Malteser Magazin, 2007 S. 51)

In diesem Kapitel soll gezeigt werden, wie die Erkenntnisse aus gelungenen Prozessen mit der „Natürlichen Gemeindeentwicklung (NGE)“ in katholischen und protestantischen Gemeinden in über 70 Ländern auf einen katholischen Verband in Deutschland übertragen werden konnten.

Das erste Praxisbeispiel zeigt den Prozess des Zusammenwachsens einer ehren- und hauptamtlichen Gliederung und Geschäftsstelle in Lohne. Nach der notwendig gewordenen strukturellen und wirtschaftlichen Trennung der meisten Gliederungen bundesweit in einen Malteser e.V. und eine Malteser gGmbH in den späten 90er Jahren, ist es dem Verband nun ein großes Anliegen, dass sich Ehren- und Hauptamt annähern und dass sich beide Rechtsträger gemeinsam als „Malteser“ verstehen.

Auf seiner letzten Bundesversammlung als Geschäftsführender Präsident des Malteser Hilfsdienstes betonte Johannes Freiherr Heereman, dass das Charisma des Malteser Hilfsdienstes für alle Zeiten im Ehrenamt wurzelt und dass ein Baum, der sich von seinen Wurzeln trennt, verdorrt. Ehrenamt und Hauptamt gehörten, bei aller Unterschiedlichkeit, in ein Ganzes hinein. In dieser Einheit liegt die Stärke des Malteser Hilfsdienstes. Eine weitere Stärke der Malteser sieht er in Gottes Berufung für jeden einzelnen, in dem er jeden zu seinem Werkzeug macht. „Von Gott berufen zu sein, heißt verstehen, dass ich einen Platz in seiner Sendung habe, und zu erfassen, was genau mein persönlicher Platz in dieser Sendung ist. Deswegen ist es unsinnig zu sagen, dass der Einzelne nichts tun kann. Das ist eine Parole der Angst. Immer wird es auf den einzelnen Menschen ankommen, seinen Mut, seine Entschlossenheit, seine Barmherzigkeit, seine Liebe und seine Güte, ja seine Bereitschaft, in aller Unvollkommenheit sich Gott als Werkzeug zur Verfügung zu stellen.“ (Heereman, Johannes, 2010 S. 38)

Die acht Qualitätsmerkmale helfen seither den Maltesern, ihre Leitlinien mit den Anforderungen des täglichen Geschäfts abzugleichen und in Übereinstimmung zu bringen.

Die Generaloberin der Waldbreitbacher Franziskanerinnen und Verantwortliche für mehr als 11.000 Mitarbeiter, Schwester Basina Kloos, hält es für unerlässlich, dass es in kirchlichen Einrichtungen eine starke Gruppe von praktizierenden Christen geben muss, um die eigenen Leitlinien auch umsetzen zu können. Bei den Führungskräften, die heutzutage in die kirchlichen Einrichtungen kämen, könne man nicht mehr unbedingt davon ausgehen, dass ihr eigenes Leitbild mit dem der Einrichtung übereinstimmt. Daher ist es

dringlich, das Arbeitsfeld in einen förderlichen Zusammenhang mit den Glaubensinhalten zu bringen. In einer kirchlichen Einrichtung dürfe die Betriebswirtschaft nicht zur bestimmenden Melodie werden, sie ist eine Dienstleistung und nicht die Hauptbotschaft, so Kloos. Der Kreis der Malteser Verantwortlichen, aus Bundesgeschäftsführung und Ordensleitung, war davon überzeugt, dass die aus der Gemeindeentwicklung entnommenen acht Qualitätsmerkmale, am besten die Ziele und die Kultur des Verbandes der Malteser beschreiben. Obgleich die Prinzipien im Wesentlichen zu übertragen waren, so musste in der Ausgestaltung der Qualitätsmerkmale, als auch im Fragebogen, die spezifische Malteser Kultur eingearbeitet werden. Es wurde eine Projektgruppe einberufen und so zusammengesetzt, dass diese einen Querschnitt aus haupt- und ehrenamtlichen Interessensgruppen des gesamten Malteser Hilfsdienstes (MHD) bildete.

Im Januar 2003 formulierte die Projektgruppe zunächst relevante Inhalte für die acht Qualitätsfaktoren hinsichtlich des Malteser Hilfsdienstes (MHD) e.V. und der gGmbH. Darüber hinaus wurde ein erster Fragenkatalog erarbeitet. Ein wissenschaftlicher Mitarbeiter des Projektes überarbeitete die Fragen und fügte weitere von den Mitgliedern der Projektgruppe eingebrachte Formulierungen ein. In der zweiten Sitzung der Projektgruppe im Februar 2003 wurde der Fragenkatalog nochmals nach statistischen Vorgaben überarbeitet. Darüber hinaus fiel die Entscheidung, im Fragebogen selbst ohne Bereichstitel zu arbeiten und die Fragen willkürlich zu mischen.

Bei dem am 12.4.2003 durchgeführten Pretest wurde der Fragebogen von 20 ausgewählten Personen des MHD e.V. und der gGmbH ausgefüllt. Hierbei wurde seine Verständlichkeit, Lesbarkeit etc. ein letztes Mal überprüft und im Nachgang nochmals überarbeitet.

Während des Pilotprojektes sollte mit dem OQM Instrumentarium in fünf Einrichtungen entlang dem OQM Kreislauf gearbeitet werden. Davon waren zwei im Bereich der gGmbH angesiedelt und drei im Bereich des MHD e.V.

Ziel des Gesamtprozesses der Projektgruppe „Philermos“ war die Einführung eines Instruments, das zu einer langfristigen Stärkung des Ordensproprium der Malteser und damit zu einer tieferen Verwurzelung der Mitarbeiter in den Grundwerten des Verbandes führt. Diese sollen sich, egal ob ehren – oder hauptamtlich, in ihrem Arbeiten als Zeugen Christi begreifen und sich von dieser Motivation leiten lassen.

Nachdem die Auswertungen der Piloteinrichtungen die Relevanz des OQM für einen ganzheitlichen Organisationsentwicklungsprozess bestätigten und sich die Deutsche Assoziation der Malteser auf diesem Hintergrund entschied, langfristig mit OQM zu arbeiten, stellte sich die Frage der Multiplikation. Dem organischen Prinzip der Subsidiarität folgend, wurden Schulungskurse für „Philermosbegleiter“ angeboten. Ehren- und hauptamtliche Mitarbeiter der Malteser wurden geschult und somit bevollmächtigt, die Prozesse im Verband und in den Dienststellen selbst durchzuführen. Das Praxisbeispiel „Lohne“ wird zeigen, wie es gelungen ist, dass Ehren- und Hauptamtliche sich gemeinsam als Malteser verstehen. In der Prozessbegleitung waren in der ersten Phase ein

OQM Berater und ein „Philermosbegleiter“ aktiv, der nach seiner Qualifizierung selbstständig die weiteren OQM Kreisläufe in Lohne durchführte.

3.2.1 „Philermos“ (OQM) in „Lohne“ - Vorbereitung

Die Stadt Lohne, mit aktuell 26.499 Einwohner, ist die zweitgrößte Stadt im Landkreis Vechta im westlichen Niedersachsen und eine der ältesten Industriestandorte im Oldenburger Münsterland. Davon sind 66 Prozent katholisch, 15 Prozent evangelisch und 19 Prozent gehören anderen Bekenntnissen an oder sind konfessionslos. (wikipedia, 2010)

160 ehrenamtliche aktive Malteser verantworten in Lohne die Bereiche: Sanitätsdienst, Schnell-Einsatz-Gruppe (SEG), Blutspenden, Erzählkaffee, Litauenhilfe, Ausbildung, realistische Unfalldarstellung und Malteser-Jugend. Unterstützt werden sie von weiteren 375 ehemaligen aktiven Mitgliedern und von 2042 Fördermitgliedern (Stand 06/2010).

Die hauptamtlichen Dienste umfassen den Krankentransport, Rettungsdienst, Behindertenfahrdienst und „Essen auf Rädern“.

Zunächst entschloss sich der e.V. den Prozess „Philermos“ anzustoßen. Nach dem ersten gelungenen OQM Kreislauf und den positiven Rückmeldungen der Ehrenamtlichen, erstellten auch die Hauptamtlichen ein Profil für die gGmbH, bevor es dann ein Jahr später zu einem gemeinsamen e.V. und gGmbH Profil kommen sollte.

Bei der ersten Vorstellung zu Beginn des Prozesses im Kreis der ehrenamtlichen Mitarbeiter in Lohne, formulierte der „Philermosbegleiter“ das Anliegen so:

„Philermos (OQM) ist eine umfassende Organisationsentwicklung bei den Maltesern – und das aus den eigenen Reihen, die bewirkt,

- Miteinander neu ins Gespräch zu kommen (dialogischer Ansatz),
- Die Beziehungen zueinander zu verbessern,
- Prozesse und Abläufe effektiver zu gestalten,
- Bestehende Probleme oder Defizite mit Hilfe einer malteserinternen Begleitung anzugehen,
- Fragen des Glaubens und Helfens miteinander zu erörtern
- und so dem Leitsatz noch besser gerecht werden zu können.

Der „Philermosbegleiter“ versteht sich als Weggefährte des Prozesses, der bei der Lösungsfindung hilft, aber keine Lösungen vorgibt. Eine Frage die im Vorfeld eines jeden OQM Prozesses zu klären gilt, ist die Frage nach den „Kosten“. Was kostet es den Mitarbeiter, den Ehrenamtlichen oder die Führungskraft in diesen Prozess einzusteigen? Für den Prozess in Lohne sollten sich die Mitwirkenden an fünf Tagen je drei Stunden Zeit nehmen, um an den Maßnahmen zur Verbesserung des Minimumfaktors zu arbeiten. Darüber hinaus wurde ein gemeinsame mehrtägige Klausur in der Malteser Kommende (Malteser eigenes Bildungshaus) geplant.

3.2.2 Ergebnis und Aktionsplanung

Die Fragen des ersten Profils wurden von 30 nach statistischen Vorgaben ausgewählten ehrenamtlichen Mitarbeitern beantwortet, mit folgendem Ergebnis:

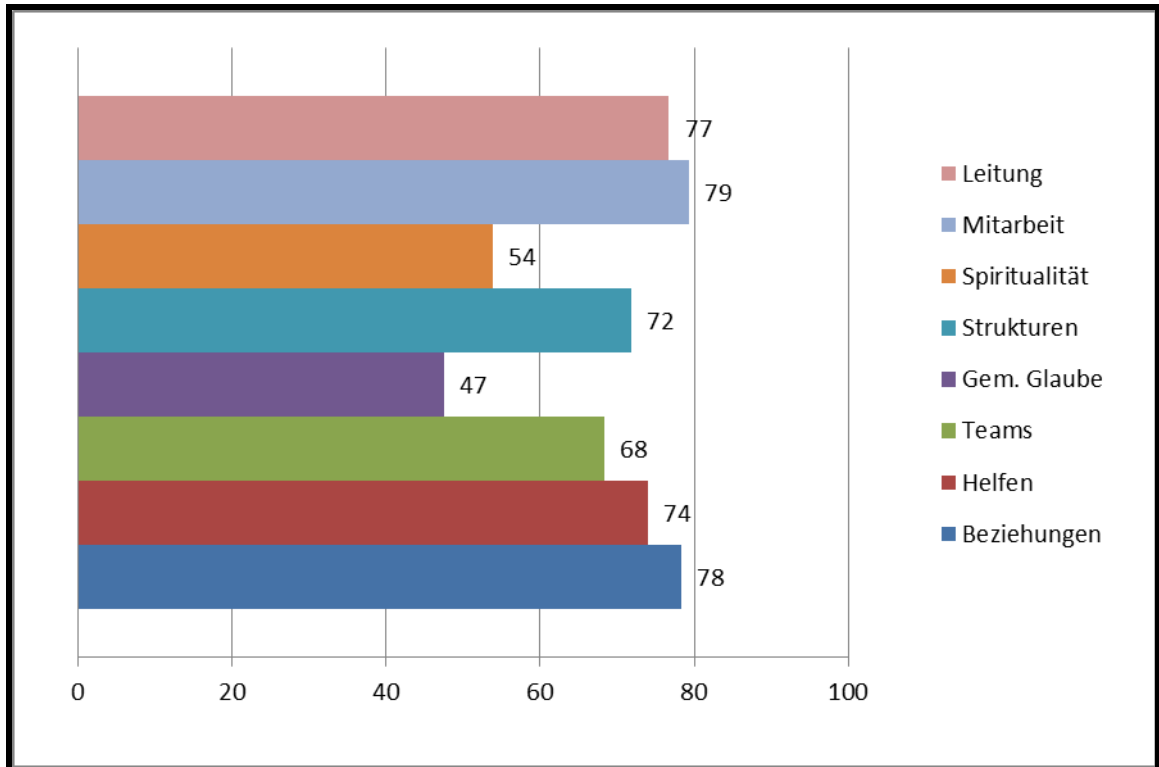


Abbildung 32: 1. OQM Profil MHD e.V. 2003⁶⁹

Die erhobenen Werte wurden auf einen Mittelwert von 50 normiert, das heißt, die „durchschnittliche ehrenamtliche Gliederung“ im MHD e.V. hat in allen acht Bereichen einen Qualitätsindex von 50. Von diesem Wert wird ermittelt, wie schwach oder stark eine ehrenamtliche Gliederung im Vergleich zu anderen in den acht Qualitätsmerkmalen abschneidet. Alle Werte zwischen 35 und 65 sind „normale“ Werte. Liegen alle Merkmale über 65 so spricht man in der Gemeindeforschung von der „65-er Hypothese“. Die statistische Wahrscheinlichkeit dass eine solche Gemeinde qualitativ und quantitativ wächst liegt bei 99,4 Prozent.

Im Rahmen des bundesweiten Pilotprojektes hat die Gliederung in Lohne eines der besten Ergebnisse erzielt. Sechs der acht Qualitätsmerkmale liegen über 65. Maximumfaktoren sind die „Gabenorientierte Mitarbeit“ (79) gefolgt von „vertrauensvollen Beziehungen“ (78). Der dritt höchste Wert, „bevollmächtigende Leitung“ (77), verstärkt die An-

⁶⁹ Die Form der Darstellung in den Graphiken zeigt den Pilotcharakter dieses Projektes. Konnte man in der Seelsorgeeinheit in Hechingen auf das bestehende statistische Know How bei den Auswertungen und Graphiken zurückgreifen, so musste in diesem Fall vieles neu erstellt und neu programmiert werden.

nahme, dass es eine gewisse Qualität in Leitung und Führung braucht, um solche Prozesse überhaupt zu beginnen.

Der Minimumfaktor „gemeinschaftlicher Glaube“ mit 47 Punkten (Wahrnehmung geistlicher Angebote, Einbindung in die Glaubenstradition der Malteser bzw. Kirche, Unterstützung in Glaubensfragen etc.), entspricht in etwa dem Gesamtbild aller Pilotgruppen. Auch in anderen Gliederungen gab es an dieser Stelle ähnliche Werte. In Lohne waren die religiösen Angebote zu diesem Zeitpunkt zwar bekannt, wurden aber kaum wahrgenommen. Glaube, so war zu hören, ist Privatsache, da spricht man im Team nicht darüber. Der Minimumfaktor „gemeinschaftlicher Glaube“ korreliert mit dem zweitschwächsten Wert „lebendige Spiritualität“. Dieser Wert liegt gerade sieben Punkte über dem Minimumfaktor. Bei diesem Qualitätsmerkmal geht es um das persönliche geistliche Leben, seine Lebendigkeit und sinnstiftende Kraft im eigenen Leben. Der persönliche Glaube ist für eine ganze Reihe von Mitarbeitern wichtig, gegenseitiger Austausch und Stärkung auf Teamebene fand hingegen kaum statt.

Die Herausforderung für einen konfessionellen Arbeitgeber an dieser Stelle besteht gerade darin, den Glauben nicht von „oben“ zu verordnen. Diese Phase ist hoch sensibel und bedarf gründlichster Reflexion und Vorbereitung. Glaube und Macht wäre eine unselige Liaison und würde den Prozess zum Erliegen bringen. Vielmehr ging es nun auf dem Hintergrund des Leitsatzes der Malteser darum, Ansätze zu finden und solche Schritte auszuwählen, die von den Mitarbeitern auch angenommen würden. Es sollten Räume geschaffen werden, die durch den gemeinsamen Dialog Erfahrungen schaffen, die es ermöglichen, dass die alltägliche Arbeit einer ehrenamtlichen Gliederung wieder stärker vom gemeinschaftlichen Glauben her inspiriert wird. Die Mitarbeiter waren schon zu Beginn des Prozesses davon überzeugt, dass gemeinsame Glaubenserfahrungen die Gemeinschaft innerhalb der Organisation auf besondere Weise festigt und stärkt. Nach der Entscheidung, den OQM Kreislauf weiter zu beschreiten, wurde, wie in jedem OQM Prozess, ein Umsetzungsteam damit beauftragt, die weiteren Schritte zu planen.

Im April 2004 konkretisierte das Umsetzungsteam mögliche Maßnahmen. Auf dem Hintergrund des Minimumfaktors „gemeinschaftlicher Glaube“ wurden zunächst drei Schlüsselbereiche als Ursachen für den schwachen Wert identifiziert:

- Fehlen des persönlichen Glaubenssockels (leidenschaftliche Spiritualität).
- Fehlender Mut, den Glauben miteinander zu teilen.
- Unattraktive religiöse Angebote vor Ort und im Verband.

Mittels der EBV Methode (Erreichen, Bewahren, Vermeiden) sollten qualitative Ziele und organische Strategien entlang der drei Schlüsselbereiche erarbeitet werden.

Erreichen wolle man beispielsweise, dass das Gespräch über den Glauben selbstverständlicher wird und dass es mehr und interessantere Angebote für den gemeinschaftlichen Glauben geben sollte. Bewahren wolle man die Toleranz gegenüber unterschiedlichen Glaubenseinstellungen und Zugängen. Religiöser und konfessioneller Starrsinn sollte nach Möglichkeit vermieden werden.

3.2.3 Umsetzung

Die konkreten Aktionsschritte in der Umsetzungsphase orientierten sich an den drei Schlüsselbereichen, die soeben benannt worden sind. Den Aspekt des fehlenden Glaubenssockels bearbeiteten die Mitarbeiter in der Weise, dass sie das Thema „Glaube“ in allen Gruppen zur Sprache brachten. Sie informierten alle ehren- und hauptamtlichen Mitarbeiter über die Ergebnisse des OQM Profils und den laufenden Prozess. Die Mitgliederversammlung sah fortan einen gemeinsam gestalteten Gottesdienst vor. Neu initiierte Gebetspatenschaften begleiteten die Umsetzungsschritte. Interessante interne aber auch externe Veranstaltungen zum Thema wurden an einer eigens neu gestalteten Informationswand angeboten. Interessante Bücher wurden vorgestellt, und die Verantwortlichen des Führungskreises unterstützten die Jugendgruppen bei der Durchführung von geistlichen Angeboten.

Der Schlüsselbereich „Fehlender Mut“ zum gemeinschaftlichen Glauben verwies auf die vielerorts gängige Meinung, dass der Glaube Privatsache sei und höchstens in den Sonntagsgottesdienst gehöre. Hier wurde durch unterschiedlichste Maßnahmen wie Reisesegen, Fahrzeugweihen, Meditationsraum in der Dienststelle, feierliche Berufung neuer Helfer im Rahmen von Gottesdiensten dazu ermutigt, Glauben und Alltag mehr miteinander zu verbinden.

Die Attraktivität der religiösen Angebote sollte gerade auch hinsichtlich der unterschiedlichen geistlichen Zugänge der Mitarbeiter gesteigert werden. Einmal jährlich findet seither in Zusammenarbeit mit dem geistlichen Begleiter der Malteser Kommende (geistliches Zentrum der Malteser in Ehreshoven) ein gruppenübergreifendes Wochenende statt. Darüber hinaus entstanden Kreuzwege für verstorbene Malteser und unterschiedlich gestaltete Formen gemeinschaftlicher Anbetung.

Nach einem Jahr wurden die Maßnahmen mit einem zweiten OQM Profil im e.V. ausgewertet mit folgendem Ergebnis:

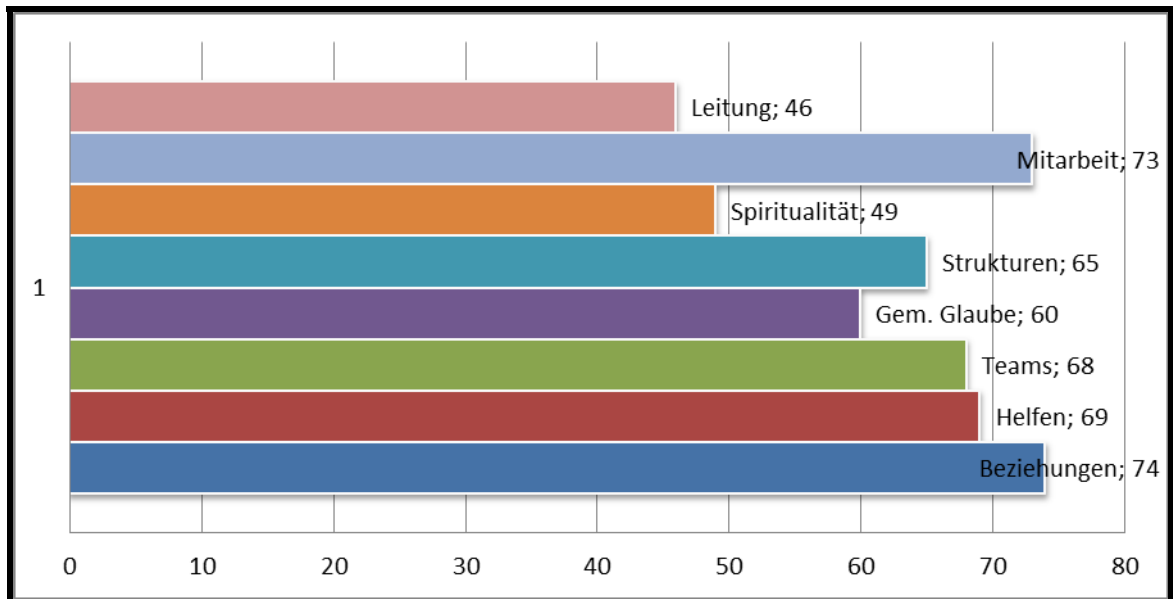


Abbildung 33: 2. OQM Profil MHD e.V. 2004

Das zweite Profil zeigt bis auf das Qualitätsmerkmal „gemeinschaftlicher Glaube“ (+13) und „ganzheitliches Team“ schlechtere Werte als das erste Profil. Die durchgeführten Maßnahmen verfehlten das Ziel nicht. Gemeinschaftlicher Glaube wurde gestärkt, was nachweislich positive Auswirkungen auf das Team hatte.

Häufig ist das zweite Profil das „ehrlichere“ Profil. Die Mitarbeiter werden durch den ersten OQM Kreislauf für die Inhalte der einzelnen Qualitätsmerkmale sensibilisiert und können nun beim zweiten Beantworten des Fragebogens die Aussagen besser mit der empfundenen Realität in Beziehung setzen.

Die enge Verknüpfung mit den hauptamtlichen Diensten der gGmbH, sowie die insgesamt guten Erfahrungen im e.V., veranlasste die gGmbH nun ihrerseits ein eigenes Profil zu erstellen, mit folgendem Ergebnis:

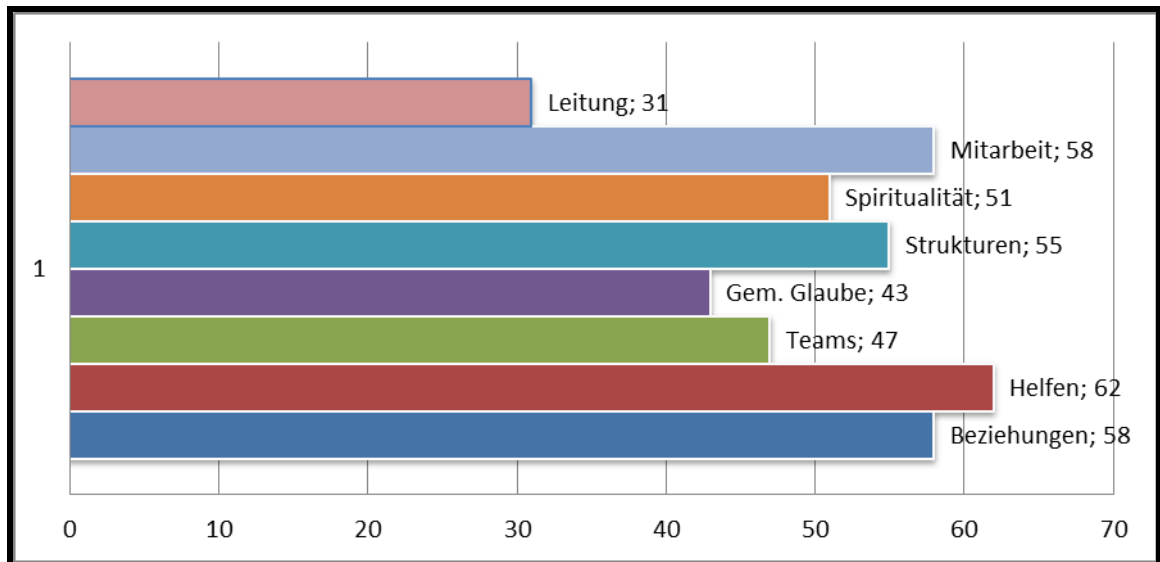


Abbildung 34: 1.OQM Profil MHD gGmbH

Das Profil der gGmbH weist eine Spanne von 31 Punkten vom Minimumfaktor, „bevollmächtigende Leitung“ zum Maximumfaktor „zeugnishaftes Helfen“. Keines der acht Qualitätsmerkmale lag über der „65er“ Marke. Sowohl das Profil des e.V. als auch das der gGmbH zeigten, dass Leitung zu diesem Zeitpunkt nicht als bestärkend oder bevollmächtigend empfunden wurde. Die Mitarbeiter aus beiden Rechtsträgern beschlossen, den Weg nun gemeinsam weiter zu gehen.

Als erster gemeinsamer Aktionsschritt zur Verbesserung des Minimumfaktors „bestärkende Leitung“, widmete man sich der Veränderung der Leitungskultur. Funktionen und Aufgaben wurden klar beschrieben und Stellvertreterregelungen eingezogen. Der Führungsstab wurde verschlankt, Aufgaben wurden delegiert und deren Erledigung kontrolliert.

Als zweiter wesentlicher Aktionsschritt wurde die Informationspolitik grundlegend geändert. Auf einer großen Pinnwand wurden alle Mitarbeiter des e.V. und der gGmbH bildhaft mit ihren Funktionen und Verantwortlichkeiten dargestellt. Zu Beginn des Jahres wurden alle Sitzungstermine bekanntgegeben. Die Meetings wurden mit einer Tagungsordnung vorbereitet, und während der Sitzungen kamen Rednerlisten zum Einsatz. Einzelne Fachbereiche der gGmbH wurden gebeten, in den Sitzungen über ihre Tätigkeiten zu berichten. Auf diese Weise wurde die Vernetzung der Informationen sichergestellt und zum Mitdenken angeregt.

Im dritten Aktionsschritt arbeiteten die Leitungsgremien aus e.V. und gGmbH bei ähnlichen Themen gemeinsam an der Umsetzung. Der gemeinsame Teamgedanke wurde durch gemeinschaftliche Veranstaltungen unterstützt, sowie durch die gemeinsame Instandhaltung der Infrastruktur.

Am Ende des gemeinsamen Prozesses stand das dritte Profil für den e.V. und gleichsam das erste gemeinsame Bild von e.V. und gGmbH:

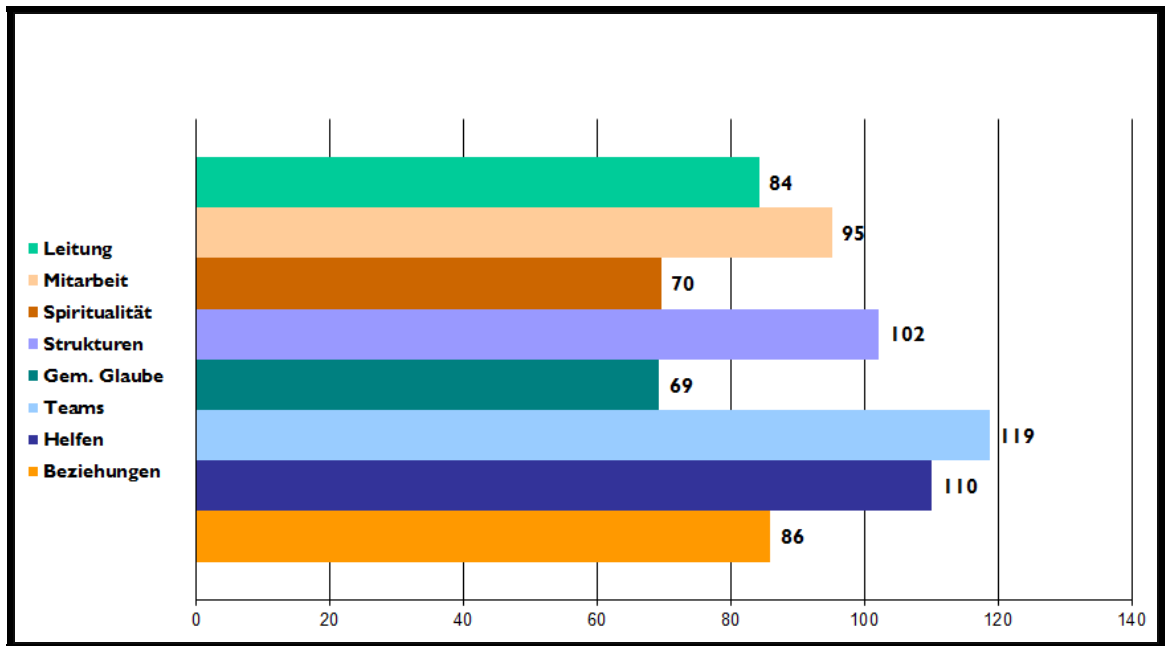


Abbildung 35: Gemeinsames Profil von e.V. und gGmbH 2006

Das Profil zeigt den gemeinsamen Teamgeist, der sich im Prozess entwickelt hat. Alle Bereiche haben deutlich dazugewonnen, am stärksten das Merkmal „ganzheitliches Team“. Alle acht Qualitätsmerkmale haben die „65er“ Marke überschritten.

Deutlich erkennbare Minimumfaktoren waren die „lebendige Spiritualität“ und der „gemeinschaftliche Glaube“.

Zusammengefasst haben sich die Werte über drei Jahre hinweg wie folgt entwickelt:

e.V.	Veränderung	gGmbH	Veränderung
Leitung	+7	Leitung	+53
Mitarbeit	+16	Mitarbeit	+37
Spiritualität	+16	Spiritualität	+19
Strukturen	+30	Strukturen	+47
Glaube	+22	Glaube	+26
Teams	+51	Teams	+72
Helfen	+36	Helfen	+48
Beziehungen	+8	Beziehungen	+28

Tabelle 6: Profilvergleiche e.V. und gGmbH

Ein Umsetzungsteam, bestehend aus Mitarbeitern des e.V. und der gGmbH, widmete sich in der Folge dem neuen Minimumfaktor „Lebendige Spiritualität“. Dabei wurden die

Aktionen aus dem ersten Kreislauf zum Thema „gemeinschaftlicher Glaube“ fortgeführt, sowie Maßnahmen auf den Weg gebracht, die das persönliche Glaubensleben stärken und weiterentwickeln.

Der mehrjährige und weiter stattfindende Prozess in Lohne hat gezeigt, wie Qualität und Professionalität sich gegenseitig bedingen. Der Mut der Beteiligten sich mit den „Minimumfaktoren“ auseinanderzusetzen, hat Früchte getragen. In Lohne verstehen sich die Mitarbeiter aus beiden Rechtsträgern mittlerweile gemeinsam als Malteser.

3.3 OQM als Führungs- und Managementinstrument für die Malteser gGmbH

Wie schon erwähnt, waren die Formulierungen der acht Qualitätsmerkmale und der Fragebogen für viele hauptamtliche Mitarbeitern der Malteser gGmbH zu „fromm“. Aus dem Tagesgeschäft heraus fiel es den Mitarbeitern schwer, die Qualitätsmerkmale mit der Alltagspraxis ihrer Dienste in Verbindung zu bringen. Daher wurde das Instrumentarium angepasst und genauer auf die Bedürfnisse hauptamtlicher Mitarbeiter der gGmbH zugeschnitten (wobei an den unterschiedlichsten Orten auch gGmbH Mitarbeiter weiterhin mit den acht Qualitätsmerkmale arbeiten). Die Test- und Pilotphase für dieses Projekt mit der Bezeichnung „Qualitätsziele“ (QZ), wurde in der Region Hessen/Rheinland Pfalz/Saarland durchgeführt. Die zentralen Inhalte der acht Qualitätsmerkmale wurden in vier Qualitätszielen zusammengefasst (siehe hierzu die Kriterien in Tabelle 6). Drei Merkmale, „Bestärkende Leitung“, „Gabenorientierte Mitarbeit“ und „Zweckmäßige Strukturen“ wurden dabei durch eine bundesweite Befragung der hauptamtlichen Mitarbeiter auf ihre Qualität hin untersucht. Die im Unternehmen regelmäßig durchgeführten Kundenbefragungen werden zum Zeitpunkt dieser Studie für das Qualitätsmerkmal der „Bedürfnisorientierte Dienstleistung“ ausgewertet und sollen in das Gesamtergebnis integriert werden.

Die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung aus den drei Qualitätsmerkmalen wurden so dann neben den wirtschaftlichen Zielen in die Zielvereinbarungen und Mitarbeitergespräche aufgenommen. Die Zielerreichung setzte sich nun aus 50 Prozent wirtschaftlichen und 50 Prozent qualitativen Zielen zusammen und bildete so die Berechnungsgrundlage für den Jahresbonus. Mit dieser Entscheidung nahm das Unternehmen die Führungskräfte für die Kultur- und Werteentwicklung stärker als bisher in die Verantwortung. Waren die Bundesgeschäftsführung, als auch die Regionalgeschäftsführung von der Bedeutung der Qualitätsziele für die Umsetzung des Auftrages der Malteser überzeugt, so sollten nun die Diözesan- und Bezirksgeschäftsführer sowie die Leiter der Dienststellen und ihre Mitarbeiter mit dem Prozess vertraut gemacht und überzeugt werden.

Eine Schlüsselfunktion kam dabei den Geschäftsführern in den Diözesen und Bezirken zu. Wenn es ihnen gelingt, die Basis, also die Dienststellenleiter und deren Mitarbeitern zu erreichen, dann kommt die Vision (Bezeugung des Glaubens und Hilfe den Bedürftigen) in Aktion.

Der Regionalgeschäftsführer, Christian Lerner, ist selbst von der Balance aus wirtschaftlichen und qualitativen Zielen überzeugt und initiierte seine nächste Führungsebene. Bei einer gemeinsamen Regionalbegegnung fasste er zusammen, wozu die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung zu den Qualitätszielen dienen:

- Die Ergebnisse liefern die Kennzahlen für die Qualitätsmerkmale.
- Sie spiegeln die Meinung von Mitarbeitern und Kunden zu zentralen Handlungsfeldern der Organisation wider.
- Sie dienen als Personalführungsinstrument zum zielorientierten Handeln und zur Führungskräftebewertung durch Eingang in die Zielvereinbarungen.
- Sie ermöglichen einen Vergleich untereinander und ein Lernen voneinander.
- Sie fördern die Entwicklung der Organisation.

Nachfolgend wird diese Entwicklung und Einführung der Qualitätsziele in der Region Hessen/Rheinland Pfalz/Saarland in Kürze am Beispiel des Bezirks „Trier“ vorgestellt. Dabei liegt der Fokus auf der systematischen Ausgestaltung des Kommunikationsprozesses. Alle Mitarbeiter sollten mit den Inhalten der Qualitätsziele in Kontakt kommen, um dann gemeinsam in den Dialog und in die Veränderungsprozesse einzusteigen.

Im ersten Schritt stellte der Regionalgeschäftsführer allen Führungskräften der nächsten Ebene (Diözesan- und Bezirksgeschäftsführer) die Ergebnisse der bundesweiten Befragung vor.⁷⁰ Die nächste Tabelle zeigt das Bundesergebnis sowie das Ergebnis der Qualitätsziele des Bezirkes „Trier“ im Vergleich zum Bundesergebnis (e.V. und gGmbH).

⁷⁰ Die Form der Ergebnispräsentation wie sie in Tabelle 7 dargestellt ist entspricht nicht den OQM Kriterien eines gelungenen Dialoges von Ergebnissen aus Mitarbeiterbefragungen. Sie wurde von der leitenden Malteser Projektgruppe in dieser Form entwickelt und durchgesetzt. Die Mitarbeiter taten sich mit dieser Darstellung schwer. Die zugrundeliegenden qualitativen Aspekte des OQM waren durch diese technokratische Visualisierung schwer vermittelbar.

C Qualitätsziele	Bund (gesamt)			Bund e. V.			Bund gGmbH			Trier 421			Kategorie	QZ	
	MW	Kat.	QZ	MW	Kat.	QZ	MW	Kat.	QZ	MW	Kat.	QZ			
1. In unserem Team unterstützen wir uns gegenseitig.	2,14			1,98			2,16			2,09			Team	Zweckmäßige Strukturen	
2. Wir haben ein gutes Klima im Team.	2,19	2,20		2,00	2,01		2,22	2,23		2,06	2,15				
3. Es herrscht gegenseitiger Respekt im Team.	2,29			2,06			2,32			2,30					
4. Informationen, die ich für meine Arbeit brauche, sind rechtzeitig vorhanden.	2,90			2,63			2,94			2,58					Informationen
5. Unser Team reagiert schnell auf Veränderungen.	2,41			2,33			2,42			2,40					
6. Unser Team ist offen für Vorschläge und Ideen.	2,39	2,37		2,17	2,25		2,42	2,39		2,32	2,37				Zusammenarbeit
12. Bei Veränderungen reagiert unser Team flexibel.	2,30			2,23			2,31			2,42					
7. In meinem Arbeitsbereich ist eindeutig geregelt wer wofür zuständig ist.	2,31			2,38			2,30			2,23					Organisation/Prozesse
10. Die Aufgaben in unserem Team sind so aufeinander abgestimmt, dass die Arbeit reibungslos läuft.	2,53	2,43	2,55	2,52	2,48	2,47	2,53	2,42	2,56	2,42	2,41	2,48			
11. Im Team wird nach klaren Regeln gearbeitet.	2,45			2,52			2,44			2,58					
8. An meiner Arbeitsausrüstung ist nichts auszusetzen.	2,77			2,49			2,44			2,55					
9. Oft werde ich durch Zusatzaufgaben von den eigentlichen Aufgaben	3,05			3,58			2,96			3,11					Zusatzaufgaben
13. In der Arbeit gibt es Raum für gemeinschaftliche Glaubenserfahrungen.	4,25			3,22			4,43			4,13					
15. Ich habe genug Zeit, mich ausreichend um die Kunden zu kümmern.	2,77			2,67	2,91		2,78			2,62					Arbeitszeit
19. Meine Arbeitszeit reicht aus, um meine Aufgaben zu erledigen.	2,57	2,66		3,15			2,46	2,62		2,26	2,44				
29. Es ist klar, wer mein Vorgesetzter ist.	1,69			1,60			1,70			1,58					Vorgesetzter
16. Insgesamt bin ich mit der Arbeitssituation in meinem direkten Arbeitsumfeld	2,48			2,37			2,49			2,51			Gesamtzufriedenheit Q1		
17. Meine Stärken werden vom Vorgesetzten geschätzt.	2,57			2,24			2,63			2,43			Kommunikationskultur	Gabenorientierte Mitarbeit	
26. Die Leistungen der Mitarbeiter werden ankannt u. gewürdigt.	2,98			2,56	2,45		3,04	2,77		2,77	2,59				
30. Konflikte werden offen angesprochen u. nicht unter den Tisch gekehrt.	2,76	2,72		2,58			2,78			2,64					
31. Bei Konflikten wird im Allgemeinen eine Lösung gefunden.	2,62			2,46			2,64			2,56					Aufgaben/Fähigkeiten
18. Die Aufgaben, die ich wahrnehme, entsprechen meinen Kenntnissen	2,05			1,96			2,06			1,96					
23. Meine Aufgaben empfinde ich als positive Herausforderung.	2,07	2,25		1,98	2,06		2,09	2,28		1,91	2,05				Fachlichkeit
25. Bei meiner Arbeit ist es möglich, eigene Fähigkeiten u. Talente zu entdecken.	2,63			2,24			2,70			2,28					
20. Ich wurde umfassend in meinen Arbeitsbereich eingearbeitet.	2,69			2,99			2,63			2,64					Fehler
21. Es wird mir die Möglichkeit gegeben, durch Fortbildungen die Qualität der Arbeit zu erhalten u. zu steigern.	2,82	2,75	2,45	2,51	2,74	2,27	2,87	2,74	2,48	2,28	2,46	2,30			
22. Bei meiner Arbeit darf ich aus Fehlern lernen.	2,48			2,17			2,53			2,34					Respekt/Vertrauen
24. Von den Kollegen werde ich als Mensch respektiert.	1,83	2,09		1,68	1,91		1,85	2,12		1,75	1,98				
28. In unserem Team vertrauen wir einander.	2,36			2,15			2,40			2,15					Entlohnung
27. Mit der Entlohnung für meine Arbeit bin ich zufrieden.	3,80			3,34			3,88			3,34					
32. Der Glaube wird einem nicht aufgedrängt.	1,61	1,68		1,70	1,72		1,59	1,67		1,74	1,84				Glaube
33. Eigener Glaube kann gelebt werden.	1,75			1,73			1,74			1,96					
34. Insgesamt bin ich mit der Möglichkeit, mich selbst bei der Arbeit einzubringen, zufrieden.	2,21			2,06			2,23			2,09					Gesamtzufriedenheit Q2
35. Der Vorgesetzte tritt überzeugend auf, weil Reden u. Handeln übereinstimmt.	2,65			2,50			2,67			2,45			Persönlichkeit/Führung	Beständige Leitung	
36. ... ist offen für Kritik und Anregungen seitens der Mitarbeiter.	2,57			2,48			2,59			2,43					
37. ... hat eine Vision für die Arbeit, die motiviert.	2,85			2,67			2,88			2,69					
39. ... delegiert Aufgaben, den Fähigkeiten der Mitarbeiter entsprechend.	2,55	2,64		2,48	2,52		2,56	2,66		2,28	2,40				
40. ... unterstützt, wenn man in der Arbeit nicht weiter weiß.	2,37			2,25			2,39			2,02					
43. ... trifft klare Entscheidungen u. erläutert die Hintergründe.	2,78			2,71			2,79			2,49					
48. Die Kommunikation mit dem Vorgesetzten hilft die Aufgaben zu bewältigen.	2,71			2,54			2,73			2,43					
38. ... teilt klar mit, was er erwartet.	2,33			2,40			2,32			2,19					Strategie
41. ... vereinbart klare Ziele mit dem Team/Mitarbeiter.	2,59	2,51	2,79	2,63	2,54	2,58	2,58	2,51	2,83	2,21	2,25	2,50			
42. ... prüft die Zielerreichung.	2,63			2,63			2,63			2,38					Kommunikation
44. ... spricht regelmäßig mit seinen Mitarbeitern.	2,74	2,81		2,47	2,59		2,78	2,85		2,32	2,41				
45. ... informiert die Mitarbeiter rechtzeitig über Veränderungen.	2,88			2,70			2,91			2,49					Glaube
14. Die Glaubensweitergabe bei den Maltesern wirkt einladend.	3,82			3,14			3,94			3,68					
46. ... gibt ein glaubwürdiges Glaubenszeugnis.	2,99	3,56		2,41	2,85		3,09	3,68		2,49	3,27				
47. ... spricht das Thema Glaube hin und wieder an.	3,83			3,01			3,98			3,46					Gesamtzufriedenheit Q3
49. Insgesamt bin ich mit dem Vorgesetzten in meinem direkten Arbeitsumfeld zufrieden.	2,47			2,40			2,48			2,13					
Gesamtqualität			2,60			2,44			2,62			2,43			

Tabelle 7: Ergebnisse Qualitätsziele Bezirk Trier⁷¹

Im zweiten Schritt wurde in Einzelgesprächen die Bedeutung der Ergebnisse für die Region, die Diözesen und Bezirke abgeleitet. Der Regionalgeschäftsführer vereinbarte in einem ausführlichen Mitarbeitergespräch mit dem Bezirksgeschäftsführer der Diözese Trier entsprechend dieser Ergebnisse folgende fünf qualitative Ziele (zu je 10 Prozent), die 50 Prozent der Zielerreichungsprämie ausmachen sollten. Der Bezirksgeschäftsführer war nun aufgefordert die Qualitätsziele auf allen Ebenen umzusetzen.

- Ziel auf Regionalebene: Die Mitarbeiterzufriedenheit steigt absolut in der Bewertung für die gesamte Region in beiden Rechtsträgern (e.V. und gGmbH).

⁷¹ Größere Darstellung siehe Anhang: Abbildung 73, Seite 256

Dabei ging es um die Reduktion der empfundenen Spannungen zwischen Ehren- und Hauptamt. Die Aufgaben und Leitbilder der beiden Rechtsträger sollten stärker miteinander vernetzt und Blockaden im alltäglichen Zusammenwirken reduziert werden. Eine solche Teambildung sollte sich, neben der Mitarbeiterzufriedenheit, auch positiv auf den wirtschaftlichen Erfolg auswirken. Aufgaben und Positionen sollten rechtsträgerübergreifend in die Hand einer Person gelegt werden. Gemeinsame Informations- und Teambildungsmaßnahmen, sowie regelmäßig stattfindende Einzelgespräche sollten die Kommunikation verbessern und Vertrauen stärken.

- Ziel auf kollegialer Ebene (Kreis der Diözesan- und Bezirksgeschäftsführer der Region): Mitarbeit an den Themen Glaubensangebote. Erstellen eines Werkzeugkoffers, der den unterschiedlichen spirituellen Zugängen der Mitarbeiter entspricht.

Der Bezirksgeschäftsführer wurde damit betraut, Begegnungen und Tagungen auf Diözesan- bzw. Bezirksebene thematisch mitzugestalten. Darüber hinaus sollte jede Führungskraft entsprechendes Material erhalten, um in Mitarbeitergesprächen kompetent und überzeugend auch über den eigenen Glauben reden zu können. Auf kollegialer Ebene wurde eine monatliche Bestandsaufnahme zum Thema „Vertrauen im Team“ durchgeführt. Somit wurden die Aktionsschritte regelmäßig ausgewertet und gemessen und bei Bedarf korrigiert.

- Ziel auf Bezirksebene: Durchführung von Workshops unter dem Aspekt der Befähigung der zweiten Ebene (Dienststellenleiter) für ihr persönliches Verhalten und in der Wahrnehmung ihrer Führungsrolle.

Der Bezirk „Trier“ nahm hier eine Vorreiterrolle ein. Über einen Zeitraum von mehr als vier Jahren wurden die Führungskräfte und Mitarbeiter für das Thema „Qualitätsziele“ inspiriert und motiviert. Einmal jährlich wurde eine 2-3 tägige Führungskräfteklausur zu den jeweiligen Themen der Qualitätsziele durchgeführt. Alle Mitarbeiter wurden in Einzelgesprächen vom Bezirksgeschäftsführer so begleitet, dass sie ihrerseits befähigt wurden, den Prozess ihren Mitarbeitern nahezubringen.

- Ziel auf der Ebene der Dienststellen: In jeder Dienststelle wird mindestens einmal im Quartal eine Versammlung abgehalten, wobei mindestens eine mit der Geschäftsführung zusammen stattfindet.

Mit diesem Ziel sollte erreicht werden, dass der Bezirksgeschäftsführer mehr die Dienststellen persönlich besucht, um so das Vertrauen in den Qualitätszieleprozess zu stärken. Aus dieser Initiative entstand eine monatliche Dienstbesprechung mit Bezug zu den Inhalten der Qualitätsziele, Aussprachen zu aktuellen Themen und der Gelegenheit, in Gemeinschaft das Vertrauen zu stärken.

- Ziel auf Abteilungsebene der Fachreferate: Konkrete Arbeit zu den Qualitätszielen mit dem Kunden und Mitgliederservice (KMS), durch:
 - Analyse der Ergebnisse zusammen mit dem Fachreferat,
 - Initiierung von Team- und Mitarbeitergesprächen,

- Anbindung der geringfügig Beschäftigten (GfB)-Telefonkräfte,
- Einarbeitung, Glaubensvermittlung und Angebote definieren.

Der Bezirksgeschäftsführer Andreas Nies beschreibt seine damalige Wahrnehmung und die eingeleiteten Aktionsschritte wie folgt: „Die Abteilung wurde bis zur Übernahme als Stiefkind extern und intern betrachtet. Zunächst galt es, die Abteilungsleiterin im Selbstbewusstsein zu stärken und die über die Jahre hinweg niedergelegten Talente wieder zu beleben. Durch den Kauf neuer Möbel sollte auf ganz praktische Weise ein Umfeld geschaffen werden, wo das Arbeiten Freude macht. Als verantwortlicher Leiter stellte ich mich hinter das Team, gerade in den Situationen, wenn es zu Auseinandersetzungen mit den internen Schnittstellen und Auftraggebern kam. Eine gemeinsame Vision wurde auf den Weg gebracht und klare Ziele definiert. Die Mitarbeiter aus dem „Kunden und Mitglieder Service“ (KMS) wurden fortan zu den Betriebsausflügen eingeladen und fühlten sich nicht mehr ausgegrenzt. Vereinbarungen wurden eingehalten und Vertrauen aufgebaut. Die Maßnahmen führten schon kurzfristig zu Umsatzsteigerungen, die Öffentlichkeitsarbeit wurde wie die interne Kommunikation verbessert und das Team der KMS ist nunmehr ein fester Bestandteil der Regionalgeschäftsführung.“⁷²

3.3.1 Zusammenfassung

Durch die Reduktion der acht Qualitätsmerkmale auf vier Qualitätsziele ist zweifelsohne gelungen, den anfänglich kritisierten „zu geistlichen“ Formulierungen in einzelnen Fragestellungen entgegenzuwirken. Ebenso wurde das Ziel erreicht, dass Mitarbeiter und Führungskräfte sich leichter an vier als acht Ziele erinnern und diese entsprechend anschaulicher kommunizieren können. In der Interpretation der Ursachen für die jeweiligen Minimumfaktoren tat man sich jedoch ungleich schwerer, als die Gruppen, die weiterhin mit den acht Qualitätsmerkmalen arbeiten. Um die auf den ersten Blick sehr „unkonkreten“ Zahlen zu den vier Qualitätszielen zu verstehen (siehe Tabelle 6), mussten sich die Betrachter tief in den Fragebogen einlesen. Bei der Präsentation der Ergebnisse entwickelte sich kaum so etwas wie ein „Weckruf“. Die Identifikation mit den Ergebnissen stellt sich mühsam dar. Der anfänglichen Reduktion und Vereinfachung folgte dann eine unübersichtliche Konfrontation mit einzelnen Fragestellungen. Der Dialog und die Auseinandersetzung in Mitarbeiter- und Führungsrunden mit den Ursachen des Minimumfaktors anhand der acht Qualitätsmerkmale, ohne Einblick in einzelne Fragestellungen, gehört gerade zu den Erfolgsfaktoren, wenn es um die Akzeptanz und Identifikation mit den Ergebnissen der Befragung geht.

Der Qualitätszieleprozess in der Region Hessen/Rheinland-Pfalz und Saarland führte trotzdem zu einem zufriedenstellenden Ergebnis für den Regionalgeschäftsführer. Er stand persönlich hinter diesem Anliegen. Sein Vorbild inspirierte seine „zweite Reihe“ zur Umsetzung. Aber auch hier drang der Prozess nicht bis zu allen Mitarbeitern der Dienststellen durch. Das Fallbeispiel „Trier“ sollte zeigen, dass ein dialogisch orientiertes

⁷² Nicht veröffentlichtes Interview. Entnommen aus dem Protokoll einer Coaching Sitzung.

OQM umso mehr zu einem Erfolgsinstrument werden kann, wenn sich die Verantwortlichen ganz mit den Zielen identifizieren. Schwachpunkte des Qualitätszieleprozesses bei den Maltesern sind zum einen, dass es bisher nicht gelungen ist, die externe Kundenbefragung zu integrieren. Zum anderen steht bis heute die zweite Mitarbeiterbefragung zur Überprüfung des Prozesses aus. Die Messung der Zielerreichung geschieht somit subjektiv durch die Beurteilung des Vorgesetzten. Im Falle der Pilotregion verließ der Regionalgeschäftsführer das Unternehmen am Ende der Pilotphase aus persönlichen Gründen, und der Prozess der Qualitätsziele kam ins Stocken.

Für die Weiterentwicklung des OQM anhand der vier Qualitätsziele („bestärkende Leitung“, „Gabenorientierte Mitarbeit“, „Zweckmäßige Strukturen“ und „Bedürfnisorientierte Dienstleistung“) und deren Anwendung in säkularen Wirtschaftsunternehmen lieferte der Prozess wichtige Erkenntnisse. Die Diagnose und deren Ergebnisse müssen bei den Betrachtern eine unmittelbare Betroffenheit auslösen. Nur dann lassen sich vielbeschäftigte Manager und Leiter von der Notwendigkeit angemessener Veränderungen überzeugen. Der OQM Kreislauf sieht am Ende eines definierten Zeitraumes (meistens ein Jahr) eine Überprüfung durch eine weitere Umfrage vor. Ohne eine solche Überprüfung ist die Betrachtung der Ergebnisse der subjektiven Betrachtung der Verantwortlichen ausgeliefert und weit davon entfernt, ein ernstzunehmender Bestandteil einer Zielvereinbarung zu sein.

Das Fallbeispiel von „Lohne“ hat gezeigt, wie erfolgreich sich eine Dienststelle durch den Einsatz des OQM entwickeln konnte. Die Mitarbeiter waren daran interessiert, zeitnah zu wissen, ob sich ihre Bemühungen im Ergebnis der nächsten Befragung niederschlagen. Die empfundenen Realitäten in den Rechtsträgern konnten durch die Profile objektiviert und konkrete Maßnahmen für den nächsten Kreislauf geplant werden. Die Mitarbeiter (ehren- oder hauptamtlich) verstehen sich wieder gemeinsam als Malteser. Ein Erfolg, der unter anderem auch auf die Beschäftigung mit den geistlichen Anliegen zurückzuführen ist.

Die Praxiserfahrungen bei den Maltesern haben für die Weiterentwicklung des OQM wichtige Erkenntnisse gebracht:

- OQM ist auch in einem großen und vielverzweigten katholischen Verband mit ehren- und hauptamtlichen Mitarbeitern einsetzbar.
- Die Begrifflichkeit der Merkmale, sowie die Inhalte in den Fragestellungen, müssen den Bedürfnissen und Zielen der jeweiligen Organisation entsprechen.
- Das OQM Profil kann für Organisationen mit vielen tausend Mitarbeitern ebenso erfolgreich angewandt werden, wie für einzelne Teams.
- Es ist möglich und zielführend, die Inhalte von acht auf vier Qualitätsmerkmale zu komprimieren. Damit kann die Akzeptanz für den OQM Kreislauf bei Mitarbeitern mit weniger religiösem Hintergrund verbessert werden.

- Die Aufarbeitung der Ergebnisse und deren Kommunikation an die Führungskräfte sind branchenübergreifend von größter Bedeutung. Wenn die Ergebnisse keinen „Weckruf“ auslösen, sind sie ohne Belang.
- Die Anstrengungen und Mühen der Mitarbeiter, am Minimumfaktor zu arbeiten, müssen durch ein weiteres Profil dargestellt werden, nur dann ist der OQM Kreislauf abgeschlossen und öffnet den Zugang zum nächsten.
- Wenn in Zielvereinbarungen Qualität im Sinne eines OQM dargestellt und honoriert werden soll, dann braucht es eine objektivere Messung, als die der persönlichen Einschätzung, des direkten Vorgesetzten.

Neben dem Einsatz in Kirchengemeinden konnte der Nutzen des OQM durch die Pilotprojekte im Malteserverband für Mitarbeiter und Kunden nachgewiesen werden.

Neben der beabsichtigten ganzheitlichen Organisationsentwicklung eines OQM im gesamten Malteser Verband, hatten einzelne Teams in den jeweiligen ehren- und hauptamtlichen Geschäftsstellen OQM als Instrument für Teamentwicklung erfolgreich eingesetzt. Diese Ausrichtung auf die kleinste organisatorische Einheit sollte dann auf ihren Erfolg in einem nächsten Pilotprojekt erforscht werden.

3.4 OQM am Beispiel einer Teamentwicklung hauptamtlicher pastoraler Mitarbeiter in Wiesbaden City

„Bereitschaft zur Bewegung“, so hieß das Motto des Pilotprojektes der Diözese Limburg. Dabei sollte der Frage nachgegangen werden, wie der Glaube in der heutigen Zeit so verkündet und gelebt werden kann, dass er den Menschen in ihren unterschiedlichen Milieus und Lebenswirklichkeiten Orientierung gibt. Die Diözese startete im Jahr 2009 Pilotprojekte, in sieben pastoralen Räumen. Der Bischof von Limburg, Franz Peter Tebartz-van Elst, hob heraus, dass es nicht zuerst um Organisationsstrukturen gehen soll, sondern um pastorale Inhalte, also um die künftige Gestaltung kirchlichen Lebens. Wie können sich bspw. die Gaben und Kompetenzen von Pfarreien mit anderen Orten, wie Kindertagesstätten, Schulen, Krankenhäuser, Verbänden usw. zum Wohle der Menschen miteinander vernetzen? Solche und ähnliche Fragen sollten bis Ende 2010 in den unterschiedlichen pastoralen Räumen in Stadt, Land und Diaspora, sowie im Bischöflichen Ordinariat und dem Caritasverband im Fokus stehen. Nach der Überzeugung des Bischofs braucht eine Diözese im Prozess der Visionsfindung eine Vertiefung des Glaubens, um zu sehen, was von Gott her vorrangig ist. Perspektiven, so der Bischof, gewinnt man nur von Standorten aus. (Limburg, 2009) Die Ergebnisse des Pilotprojektes sollen dann Auswirkungen auf alle Ebenen des Bistums Limburg haben. Einer der sieben Pastoralen Räume, die sich an diesem Pilotprojekt beteiligten, war Wiesbaden City. Der dort zuständige Stadtdekan Johannes zu Eltz, (mittlerweile Stadtdekan von Frankfurt am Main) legte besonderen Wert auf die Aufnahme des Teilprojektes in das Gesamtpilotvorhaben der Diözese. Auf die Frage nach der Wichtigkeit eines solchen Prozesses für sein pastorales Team, antwortete zu Eltz: „Menschen im pastoralen Dienst sollen weiterreichen, was sie selbst vom Guten Hirten empfangen haben. Innovative Pastoral setzt voraus, dass die „Pastoren“ in den verschiedenen Ämtern und Diensten selbst neue Kräfte schöpfen können. Es ist höchste Zeit, dass wir uns bei Jesus versammeln und uns von ihm neu ausrüsten und aussenden lassen.“ (Gottwald, Detlef, 2009) Der pastorale Raum Wiesbaden City ist wie folgt definiert.

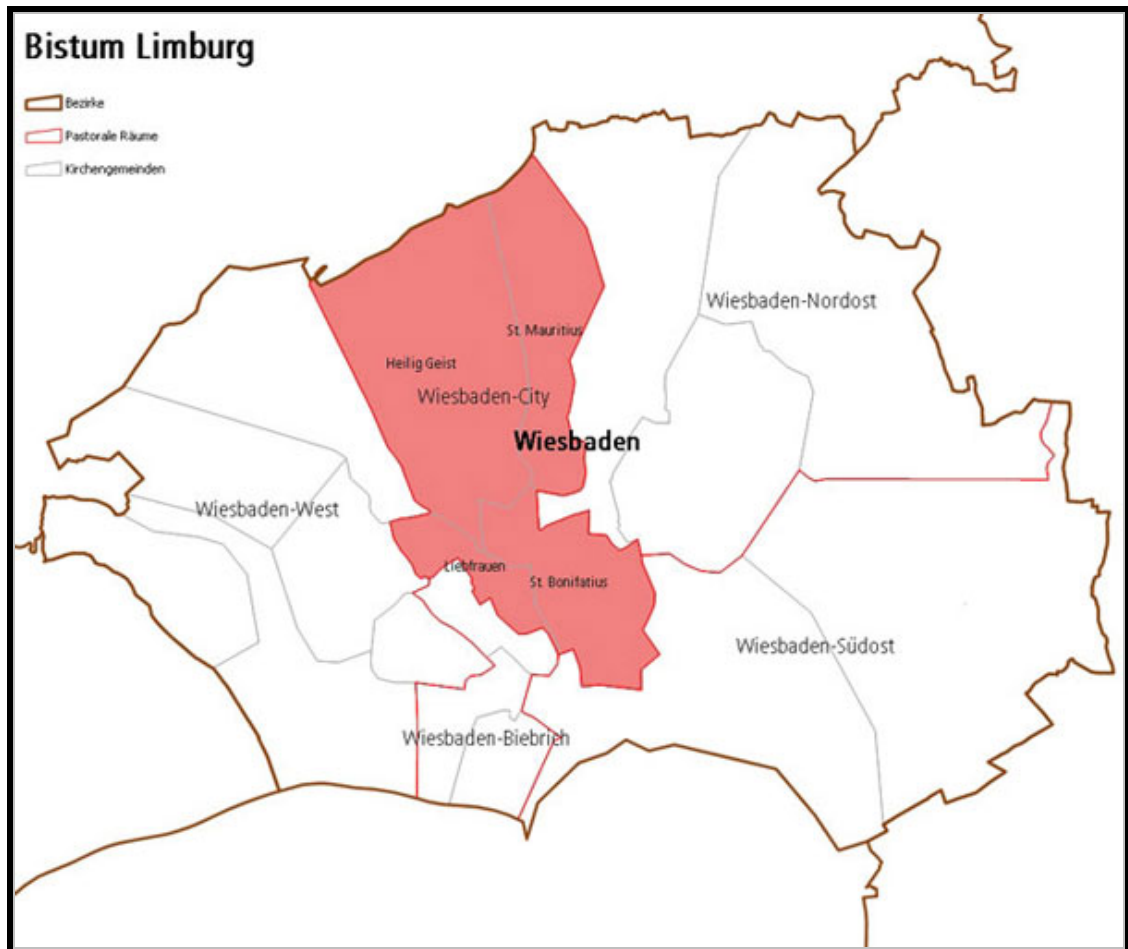


Abbildung 36: Pastoraler Raum Wiesbaden City
(Bistum Limburg, 2010)

Stadtdekan zu Eltz und das Team aus 21 pastoralen Mitarbeitern (Gemeindereferenten, Pastoralreferenten, Diakonen, Priester) haben sich im Rahmen des Pilotprojektes für einen solchen Teamprozess über den Zeitraum von einem Jahr entschieden.

Zu Eltz fasst die Erwartungen an die Teamentwicklung so zusammen: „Dass aus einer zufällig zustande gekommenen Gruppe von Leuten, die selten mit-, meistens nebeneinander, in der Seelsorge tätig sind, zusehends eine geistliche Dienstgemeinschaft wird, die in hoher Berufszufriedenheit Ausstrahlungs- und Anziehungskräfte entwickelt und bei ihren Unternehmungen die Gaben konzentriert, die jeder einzelne zum Wohle aller bekommen hat.“ (zu Eltz, Johannes, 2009)

3.4.1 Vorbereitung

Stadtdekan zu Eltz hatte von gelungenen OQM Prozessen bei den Deutschen Maltesern erfahren und war überzeugt, dass sich der OQM Ansatz auch für die anstehende Teamentwicklung für Wiesbaden City eignen könnte.

In einem ersten Schritt der Vorbereitung auf den Prozess, wurde eine kleinere Gruppe von Mitarbeitern aus dem Stadtdekanat, eine Gemeindeberaterin der Diözese, sowie der

OQM Coach zu einem Steuerungsteam formiert. Diese Gruppe sollte im Dialog mit allen Beteiligten sicherstellen, dass die geplanten Maßnahmen und das Vorgehen nicht am Ziel vorbeigehen und die Belastungen der Mitarbeiter Berücksichtigung finden.

Im zweiten Schritt wurde die Erhebung mittels Fragebogen vorbereitet. Nach der Durchsicht der einzelnen Fragen durch das Steuerungsteam, galt es zu klären, ob alle Formulierungen so verständlich sind, oder ob es an verschiedenen Stellen noch Korrekturen oder Erläuterungen braucht. Das Steuerungsteam sprach sich dann dafür aus, dass alle 21 hauptamtlichen Mitarbeiter in der gemeinsamen und regelmäßig stattfindenden Mitarbeiterbesprechung den Fragebogen ausfüllen sollten. Letzte inhaltliche Rückfragen könnten so schnell beantwortet werden. Die Fragebögen wurden gesammelt an das OQM Institut zur Auswertung weitergereicht. Beim ersten Treffen mit allen Beteiligten sollte dann die Präsentation der Ergebnisse zur Teamqualität im Mittelpunkt stehen. Eine möglichst genaue Beschreibung der Realitäten im Team durch die acht Qualitätsmerkmale, sollte dann eine Art „Weckruf“ auslösen. Die Mitarbeiter sollten durch die „Diagnose“ inspiriert werden, mit Entschlossenheit die richtigen Maßnahmen zu planen und umzusetzen. Der Fragebogen wurde von allen 21 Mitarbeitern richtig ausgefüllt, womit es sich um eine Vollerhebung handelt.

3.4.2 Ergebnisse und Aktionsplanung

Im Mai 2009 wurden für das Team der pastoralen Mitarbeiter von Wiesbaden City folgende Werte für die acht Qualitätsmerkmale errechnet:

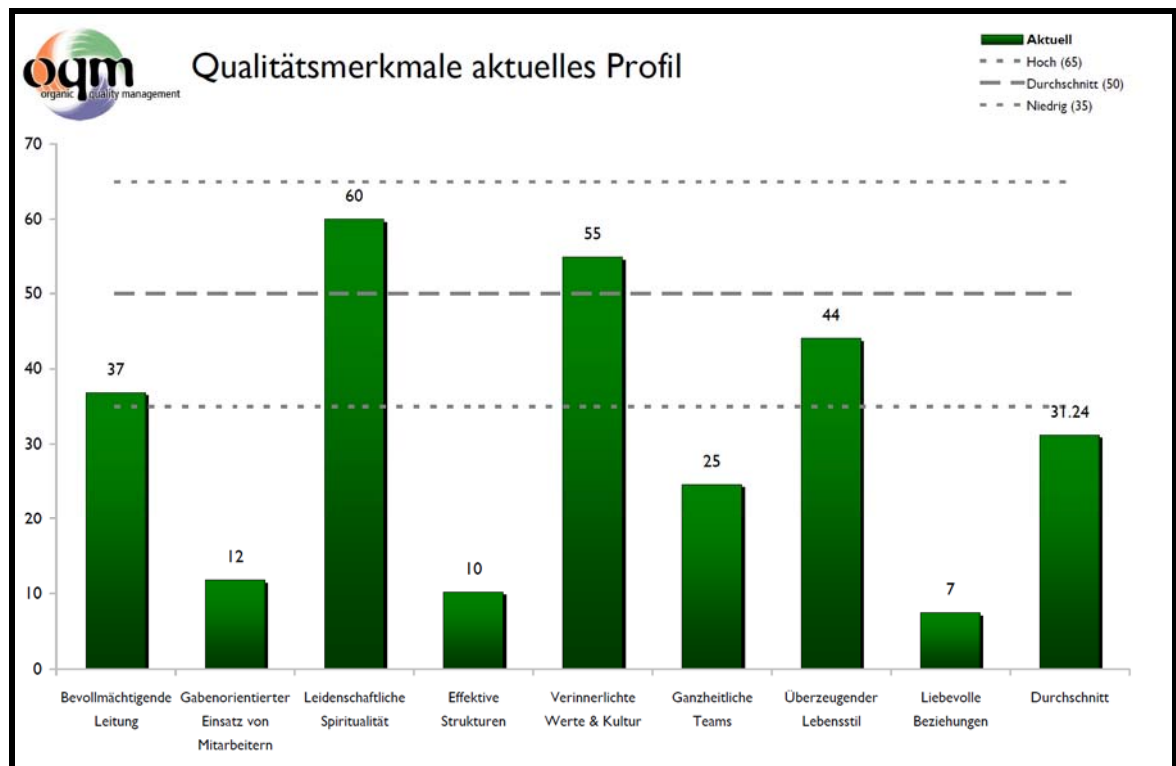


Abbildung 37: OQM Profil 2009 Wiesbaden City

Der Minimumfaktor „Liebevoller Beziehungen“ weist den schwächsten Wert aus. Deutlich schwach schneiden auch „Effektive Strukturen“ und „Gabenorientierter Einsatz von Mitarbeitern“ ab. Wenn man zugrunde legt, dass der Mittelwert (50) anzeigt, welche Merkmale im Blick auf vergleichbare Organisationen im konfessionellen caritativen Bereich über-, bzw. unterdurchschnittlich entwickelt sind, dann finden sich hier nur zwei der acht Merkmale über dem Mittelwert. Besser schneiden noch die Werte „überzeugender Lebensstil“ und „Bevollmächtigende Leitung“ ab.

Die Betrachtung löste die erwünschte Betroffenheit aus. Man war sich schnell einig, dass die Zahlen die gefühlte Realität widerspiegeln. Das geringe Vertrauen im Team, ineffektive Strukturen und das Gefühl, dass man sich mit seinen Gaben nicht auf dem richtigen Platz „im Bus“ (siehe Jim Collins) befindet, verweisen genau auf diese drei Minimumfaktoren.

Die Methodik des OQM setzt am Minimumfaktor und seinen Ursachen an und entwickelt dementsprechend geeignete Maßnahmen zur Verbesserung. Dieses OQM Profil aber weist drei nahezu gleichaufliegende Minimumfaktoren aus. Die Mitarbeiter sollten in diesem Fall erörtern, an welchem der Minimumfaktoren sie das nächste Jahr arbeiten wollen unter der Berücksichtigung des größtmöglichen Nutzens für das Team.

Nach dem Austausch einigte sich die Gruppe darauf, dass die Beschäftigung mit den eigenen Gaben, Fähigkeiten und Kompetenzen auch den größten Nutzen für das Team und die Beziehungen im Team haben wird. Der Austausch über die eigenen Gaben sollte sich direkt auf das Vertrauen im Team auswirken, das, so die nächste Graphik, dringend gebraucht wird.

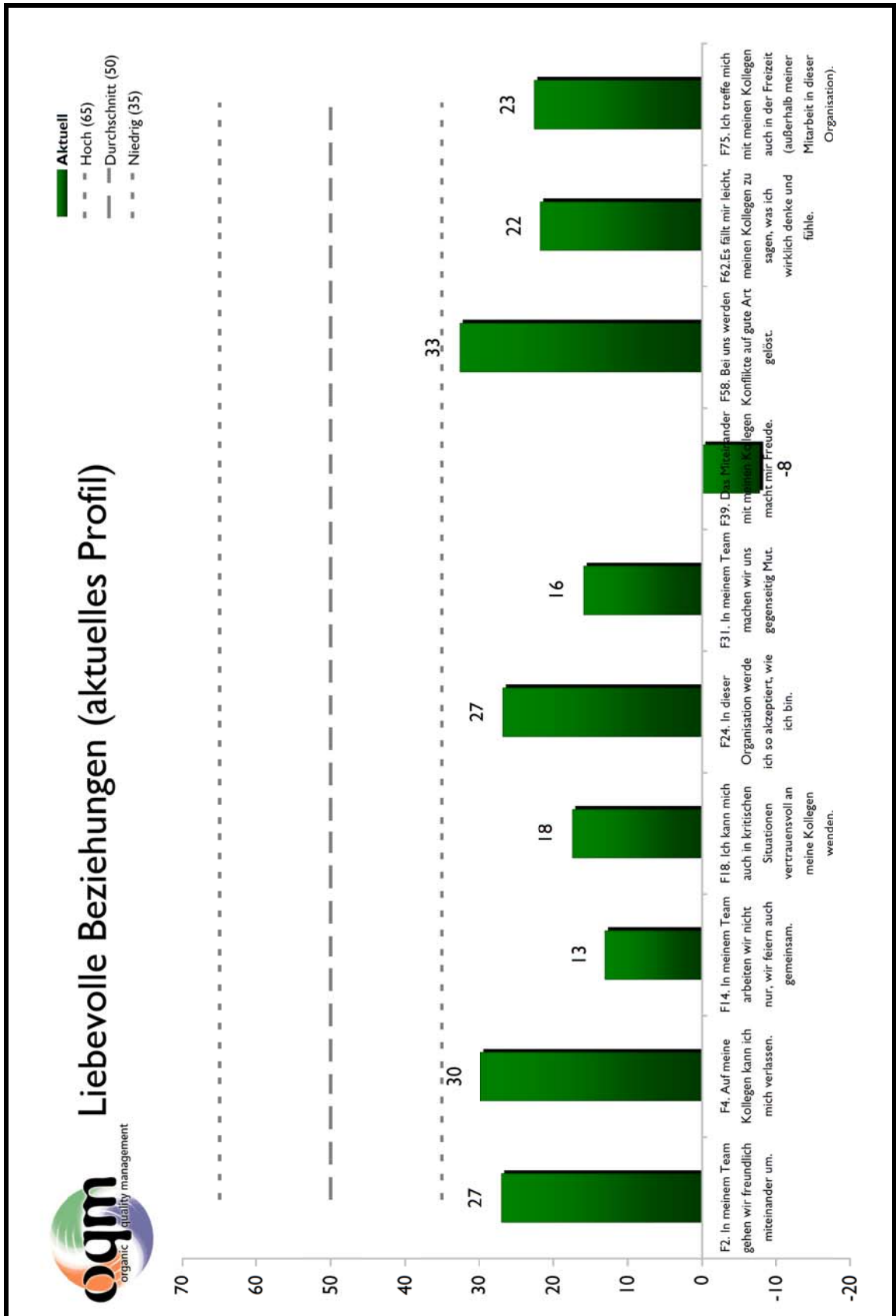


Abbildung 38: Qualitätsmerkmal "Liebevolle Beziehungen"

Alle zehn Fragen des Qualitätsmerkmals „Liebevoll Beziehungen“ lagen im ersten Profil 2009 unter der Standardabweichung. Den schlechtesten Wert mit minus 8 erhielt das Kriterium, „Das Miteinander mit meinen Kollegen macht mir Freude“. Die Rückmeldungen nach der Ergebnispräsentation machten deutlich, dass man eigentlich wenig über die Kollegen weiß. Man arbeitet gemeinsam, kennt sich aber nur oberflächlich. Das Qualitätsmerkmal der „Gabenorientierten Mitarbeit“ bezieht sich auf die drei Bereiche, Persönlichkeit, Kompetenz und geistliche Gaben (Charismen). Wenn es im Prozess gelingen würde, dass alle offen über ihre Gaben, Kompetenzen und Persönlichkeitsmerkmale sprechen, dann müsste dies auch direkte Auswirkungen auf das Vertrauen im Team haben.

Die Kriterien des Qualitätsmerkmals „Gabenorientierte Mitarbeit“ wurden von den 21 Mitarbeitern wie folgt bewertet.

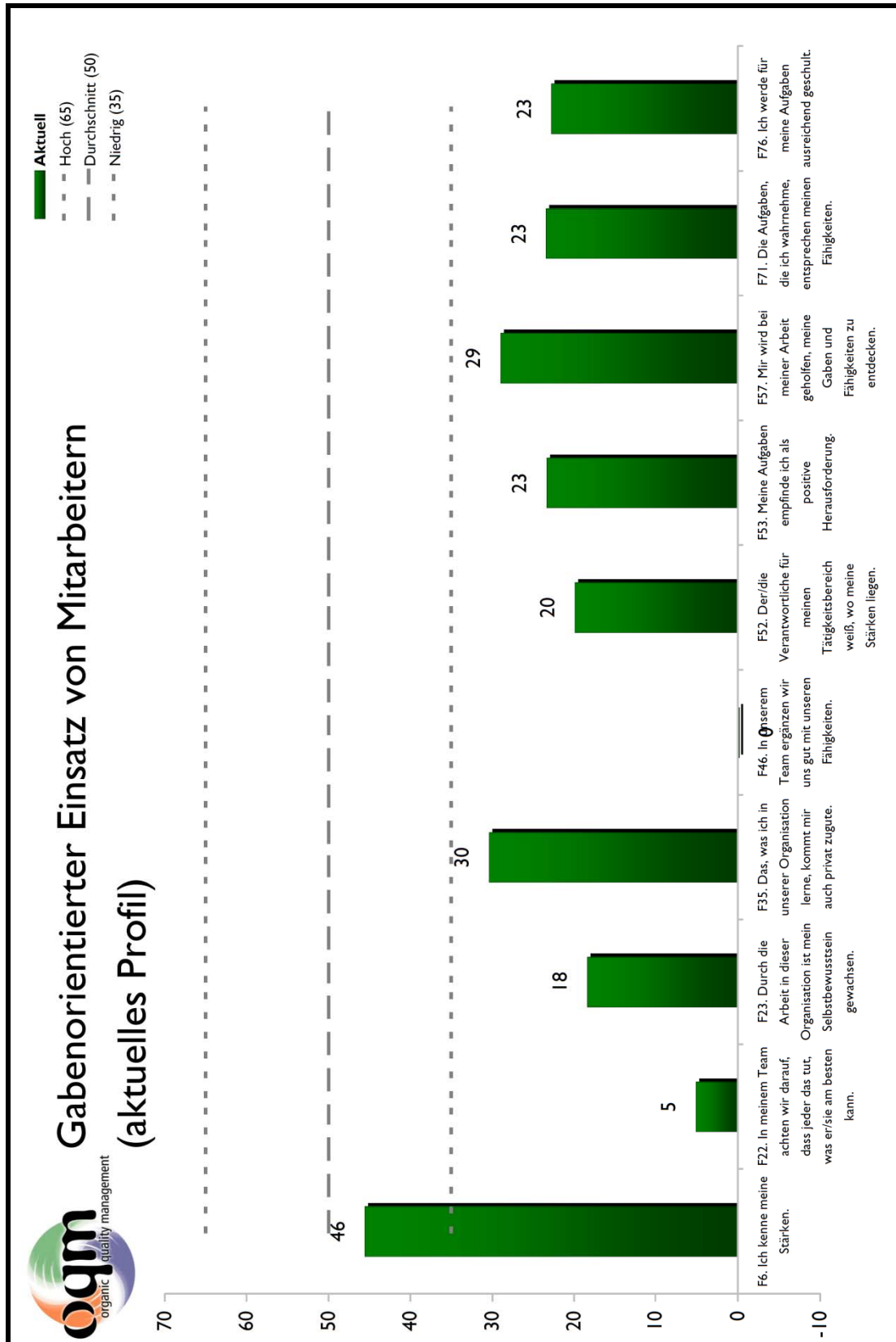


Abbildung 39: Qualitätsmerkmal "Gabenorientierte Mitarbeit"

Die Bewertungen zeigen, dass die Kenntnisse über die eigenen Stärken zu einem gewissen Teil vorhanden, aber auch deutlich ausbaubar sind. Kritisiert wird, dass diese

Erkenntnisse im Team nicht angefragt werden wollen oder können. Entsprechend ist das Selbstvertrauen oder Selbstbewusstsein schwach ausgeprägt. Wie Stadtdekan zu Eltz schon bemerkte, handelt es sich hier nicht um ein Team im eigentlichen Sinne. Ein Team zeichnet sich u.a. dadurch aus, dass sich die unterschiedlichen Gaben und Fähigkeiten ergänzen, was, so das Ergebnis, in dieser Gruppe bis dahin kaum stattfand. Ebenso kritisch wird „der Chef“ bewertet, dem man nur begrenzt zugesteht zu wissen, wo die je eigenen Fähigkeiten und Charismen liegen.

Bevor in einem nächsten Schritt kurz auf die eingeleiteten Maßnahmen eingegangen werden soll, lohnt noch ein Blick auf die Auswertung des Verantwortlichen, in diesem Fall des Stadtdekans zu Eltz.

Die meisten OQM Prozesse kommen deshalb nie zustande, weil die Verantwortlichen Leiter das möglicherweise unangenehme Feedback fürchten. Aber gerade Mut und Demut wirken wie Initiatoren für einen fruchtbaren Prozess. Auch wenn „Bevollmächtigende Leitung“ nicht der Minimumfaktor war, so war es dem Stadtdekan ein großes Anliegen, sich seiner Schwächen unmittelbar bewusst zu werden. Als Verantwortlicher wurde der Stadtdekan wie folgt von den 21 hauptamtlichen Mitarbeitern bewertet:

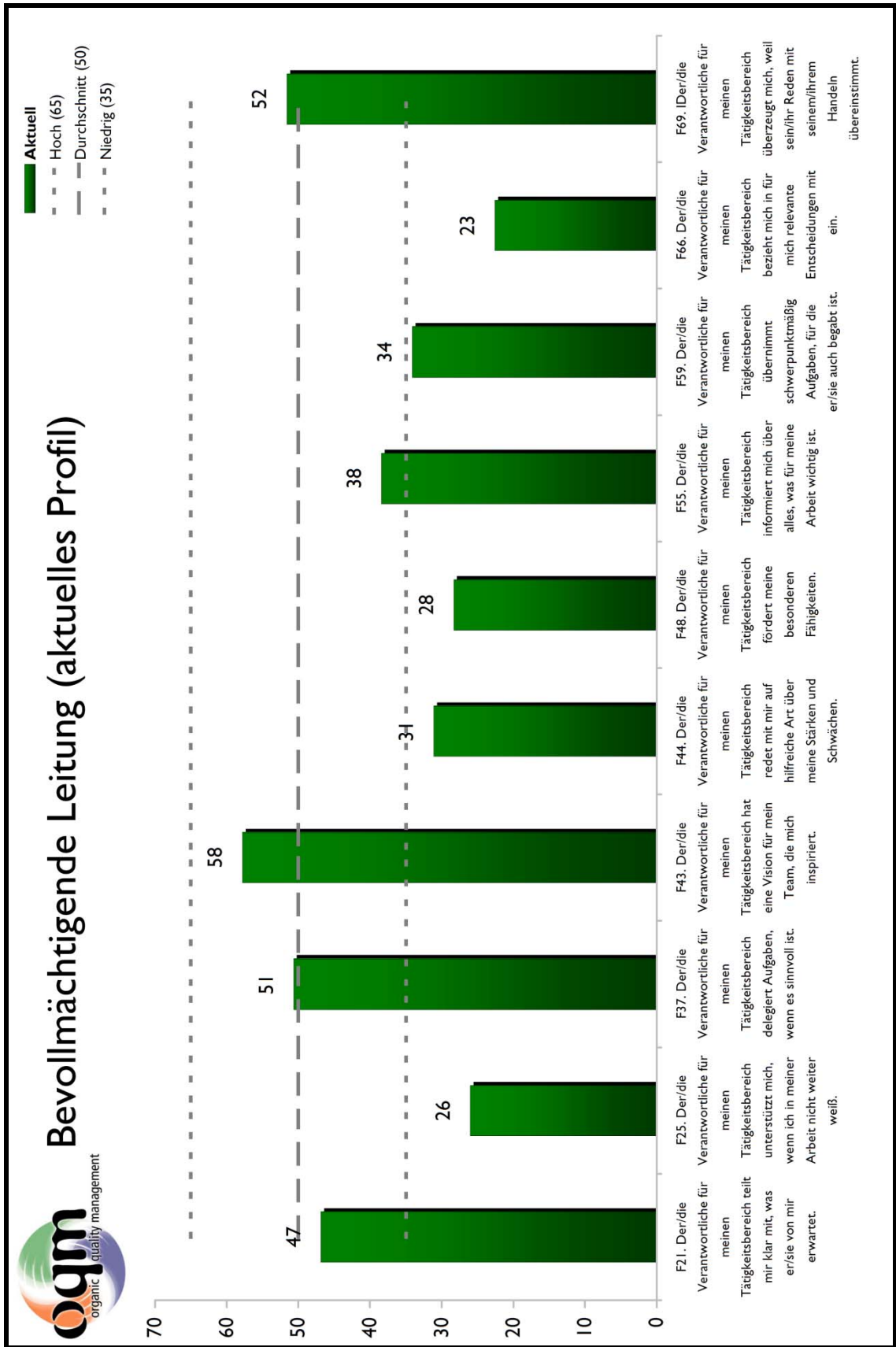


Abbildung 40: Qualitätsmerkmal "Bevollmächtigende Leitung"

Die Rückmeldungen an den Stadtdekan waren unmissverständlich. Als Visionär konnte er die Gruppe inspirieren, auch diesen Weg der Teamentwicklung einzuschlagen. Was die Mitarbeiter vermissten, war, das Mithineinnehmen in Entscheidungsprozesse, die praktische Unterstützung, die Förderung der individuellen Fähigkeiten, Kommunikation und Information. An diesen Schwachstellen galt es für den verantwortlichen Leiter entlang dem Teamentwicklungsprozess persönlich zu arbeiten.

Die Steuerungsgruppe bekam nach dieser ersten gemeinsamen Klausurtagung den Auftrag, einen passenden Aktionsplan zu entwickeln. Das Thema der „Gabenorientierten Mitarbeit“ sollte so aufgearbeitet werden, dass die persönlichen Gaben, Fähigkeiten und Kompetenzen klarer erkannt und anerkannt werden. Über den gemeinsamen Dialog dieser sehr persönlichen Erkenntnisse sollte sich das Vertrauen im Team Schritt für Schritt entwickeln.

Nach der ersten gemeinsamen Tagung der Ergebnispräsentation waren solche Rückmeldungen zu hören:

"Die Auftaktveranstaltung zu unserem Teamprojekt hat Lust auf mehr gemacht. Begriffe wie Gabenorientierte Mitarbeit, bevollmächtigende Leitung, liebevolle Beziehungen und missionarischer Elan im Team haben meine Neugier geweckt. Für mich persönlich hat diese Teamentwicklung einen hohen Stellenwert. Ich erhoffe mir, dass es uns gelingt, mehr und mehr zu einer geistlichen Dienstgemeinschaft zu werden, die durch die Art und Weise, wie sie Evangelium lebt und verkündet, andere Menschen einlädt mitzumachen. Das Pilotprojekt Teambildung halte ich für ein zentrales und spannendes Projekt. Die Frage, die mich 'umtreibt', ist: In wieweit muss ich mich in ein Dienstverhältnis persönlich einbringen und was kann/muss bei mir bleiben und darf geschützt werden. Wenn es gelingt, Charismen zu entdecken, zu fördern, Kreativität zu wecken, Unterschiedliches zusammenzuführen, dann wird es eine gute Sache werden.“ (Gottwald, Detlef, 2009)

3.4.3 Umsetzung

Für die Teamentwicklung wurden insgesamt sechs gemeinsame Workshops mit allen Mitarbeitern für den Zeitraum eines Jahres vereinbart. Die Vorbereitungen dieser ganztägigen Veranstaltungen leistete die Steuerungsgruppe. Bei diesen dreistündigen Treffen wurde der letzte Workshop kritisch ausgewertet und der nächste geplant.

Der erste gemeinsame Workshop beschäftigte sich mit der Ergebnispräsentation, der Entscheidung der Gruppe für den Minimumfaktor und der Diskussion, welche Ursachen diesem Ergebnis zugrunde liegen.

- Vier weitere Workshops sollten dann so gestaltet werden, dass die Themen des Qualitätsmerkmals „Gabenorientierte Mitarbeit“ die nötige Aufmerksamkeit erhielten.

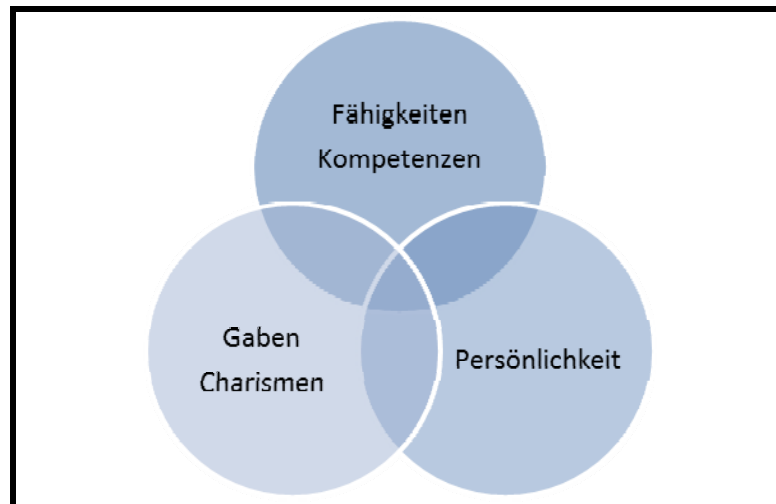


Abbildung 41: Gabenorientierte Mitarbeit

Das abschließende Treffen sollten anhand des zweiten Profils aufzeigen, ob und welche Fortschritte das Team gemacht hat. In der gebotenen Kürze soll hier nur kurz auf die Inhalte dieser Workshops verwiesen werden, um dem Betrachter des zweiten Profils einige Hinweise zu geben, wie es zu den Veränderungen kommen konnte.

Der zweite und dritte Workshop mit allen Mitarbeitern befasste sich mit dem Thema Persönlichkeit und Verhalten. Die Teilnehmer lernten mittels des DISG Profils ihr eigenes Verhalten und das Verhalten ihrer Kollegen auf eine neue Weise zu interpretieren. Diese Methode öffnet einerseits den Blick für die Wesensmerkmale der eigenen Person. Andererseits wird in Erfahrung gebracht, welches Verhalten von der Person im jeweiligen Umfeld erwartet wird. Diesen beiden Kriterien werden in einem persönlichen Schaubild in zwei Kurven dargestellt. Die zugrunde gelegte Annahme lautet: Berufung, Zufriedenheit oder Erfolg im Allgemeinen, stellen sich in dem Maße ein, wie die Person (Gaben, Fähigkeiten, Persönlichkeit) mit der Situation (Erwartungen) übereinstimmen.

Ein Höhepunkt dieses ersten Teilprozesses der Teamentwicklung war der gemeinsame Austausch über diese sehr persönlichen Erkenntnisse. Die Teilnehmer waren bereit, ihr Profil vor der Gruppe öffentlich zu machen. Darüber zu sprechen, ob sie mit ihrer Persönlichkeit und ihrem natürlichen Verhalten wirklich zu der Aufgabe passen, die sie tagtäglich wahrnehmen. Die Vielfalt an Persönlichkeiten und die Einsicht, dass alle Stile notwendig sind und für ein effektives Team gebraucht werden, waren weitere Erkenntnisse dieses Tages.

Kleinere Arbeitsteams haben ihre Profile nebeneinander gelegt und erkannt, warum es zuweilen in ihrer Kommunikation schwierig ist und wie sie mit diesen Erkenntnissen besser miteinander ins Gespräch kommen. Unterschiedliche Persönlichkeiten wurden nun als Ergänzung und Bereicherung verstanden und als Chance, durch diese Vielfalt den Aufgaben besser gerecht zu werden können.

In dieser Phase des Projektes entschied sich die Gruppe, die Teamsitzungen in kürzerer Regelmäßigkeit stattfinden zu lassen und diese mit einem gemeinsamen Frühstück und

Gebet zu beginnen. Eine weitere „Hausaufgabe“ war es, sich auch mit einzelnen Kollegen außerhalb der Arbeitszeit zu treffen, um so den Vertrauensprozess im Team zu stützen.

Die Auswertung der beiden ersten Workshops durch die Steuerungsgruppe ergab, dass die Teilnehmer nun an der Vergewisserung der eigenen Charismen interessiert sind. Hierzu sollte der von Christian Schwarz entwickelte Gabentest zum Einsatz kommen. Der Test setzt sich aus einer Eigen- und Fremdeinschätzung zusammen und unterscheidet zwischen manifesten (schon sichtbaren) und latenten Gaben.

Eine Methode in der Gestaltung von organischen Veränderungsprozessen ist es auch, das Potential aus dem Maximumfaktor („Leidenschaftliche Spiritualität“) auf den Minimumfaktor zu beziehen. Bevor es zum eigentlichen Gabentest kommen sollte, war es dem Team wichtig, sich mit dem Thema der neun verschiedenen Zugänge zu Gott zu beschäftigen. Wie die Verhaltens- und Persönlichkeitsanalyse zuvor, sollte die Toleranz und Wertschätzung im Bezug auf die unterschiedlichen Glaubenszugänge dadurch gefördert werden. Die im Team vorab geäußerte These, dass wohl die meisten Katholiken, als auch die hauptamtlichen Mitarbeiter in diesem Team einen sakramentalen Zugang haben, hat sich nicht bestätigt. Jeder Teilnehmer sollte nach dem Kennenlernen der unterschiedlichen Zugänge seine drei „Hauptzugänge“ auf das Radarchart übertragen.

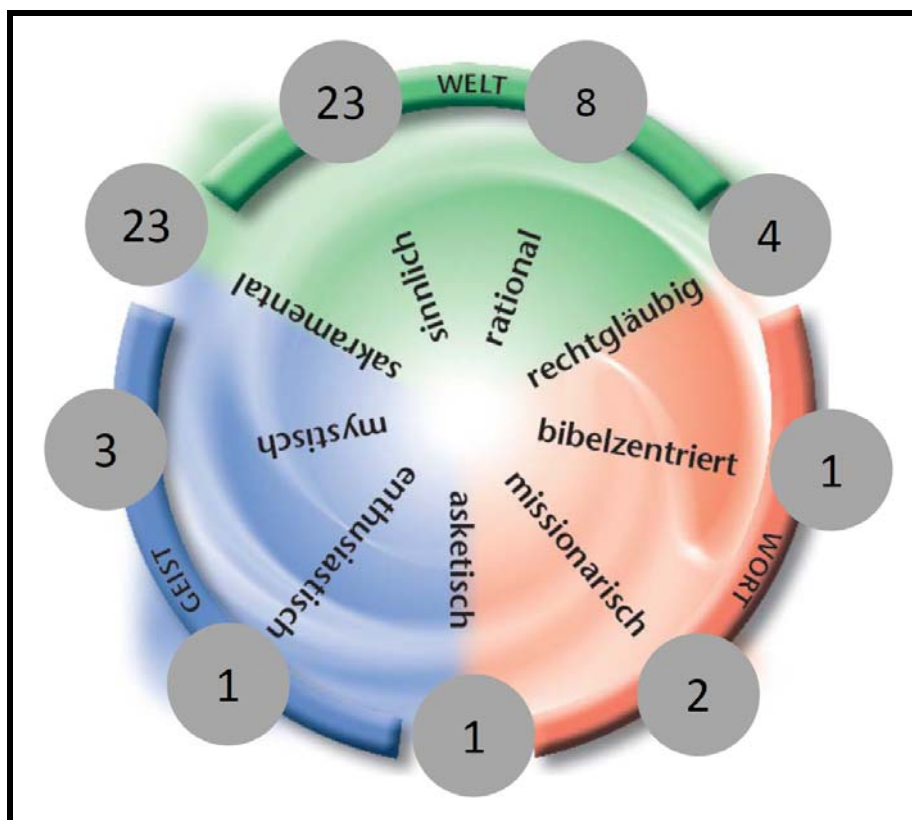


Abbildung 42: Geistliche Stile und ihre Ausprägungen im pastoralen Team Wiesbaden City

Der „sinnliche Zugang“, erhielt die höchste Punktzahl, gefolgt vom „mystischen Stil“. Nur einen Punkt erhielten der bibelzentrierte, der asketische und enthusiastische Stil. Für einige Teilnehmer war es eine befreiende Erkenntnis, dass alle Zugänge gleich wichtig sind und ebenso zu Gott führen wie der sakramentale Stil, für den die katholische Kirche schwerpunktmäßig steht. Die Methode folgt der Annahme, dass es für das eigene geistliche Wachstum zunächst wichtig ist, den natürlichen Zugang zu finden, um dann in einem nächsten Schritt den gegenüberliegenden und am schwächsten ausgeprägten Zugang kennenzulernen. Dadurch, so Christian Schwarz, geschieht u.a. geistliche Entwicklung. Wurde vor diesem Workshop bspw. eine Teilnehmerin mit dem „missionarischen Stil“ als eher „exotisch“ angesehen, so waren die „Sinnlichen“ nach der Betrachtung froh, dass auch dieser Zugang im Team besetzt und gegenseitiges voneinander Lernen möglich ist. Nach dieser Betrachtung, gelangte man zu der Überzeugung, dass sich die gemeinsamen geistlichen Aktivitäten im Team mehr an den Aussagen des Radarcharts orientieren sollten.

Der nächste Workshop hatte dann die Charismen zum Thema. Mit Hilfe eines Gabentests konnten die Mitarbeiter ihre manifesten und latenten Gaben herausfinden. Die persönliche Einschätzung wurde durch je zwei Fremdeinschätzungen aus dem Kreis der Kollegen verdichtet. Die Auswertung machte deutlich, dass die eher praktischen, alltäglichen Gaben aus dem Römer- und Epheserbrief im Tagesgeschäft gebraucht und ausgeübt werden.⁷³

Die im Korintherbrief beschriebenen, eher charismatischen (blauen) Gaben, fehlten in der manifesten Liste fast gänzlich. Als in einem zweiten Schritt diese latenten Gaben abgefragt wurden, also die Gaben, die man in sich erkennt, aber die nicht praktisch angefragt werden und zum Einsatz kommen, waren - bis auf die Zungenrede und Dämonenaustreibung - alle Gaben vertreten. Stadtdekan zu Eltz hob hervor, dass es gerade diese „blauen Gaben“ braucht, damit die Pastoral in eine ausgewogene Balance kommt. Er sprach sich für eine systematische Entwicklung und den Einsatz aller Gaben aus, damit den Menschen mit ihren vielschichtigen Bedürfnissen geholfen werden kann.

⁷³ „Denn wie wir an dem einen Leib viele Glieder haben, aber nicht alle Glieder denselben Dienst leisten, so sind wir, die vielen, ein Leib in Christus, als einzelne aber sind wir Glieder, die zueinander gehören. Wir haben unterschiedliche Gaben, je nach der uns verliehenen Gnade. Hat einer die Gabe prophetischer Rede, dann rede er in Übereinstimmung mit dem Glauben; hat einer die Gabe des Dienens, dann diene er. Wer zum Lehren berufen ist, der lehre; wer zum Trösten und Ermahnen berufen ist, der tröste und ermahne. Wer gibt, gebe ohne Hintergedanken; wer Vorsteher ist, setze sich eifrig ein; wer Barmherzigkeit übt, der tue es freudig.“ (Röm 12, 4-9)

„Es gibt verschiedene Gnadengaben, aber nur den einen Geist. Es gibt verschiedene Dienste, aber nur den einen Herrn. Es gibt verschiedene Kräfte, die wirken, aber nur den einen Gott: Er bewirkt alles in allen. Jedem aber wird die Offenbarung des Geistes geschenkt, damit sie anderen nützt. Dem einen wird vom Geist die Gabe geschenkt, Weisheit mitzuteilen, dem andern durch den gleichen Geist die Gabe, Erkenntnis zu vermitteln, dem dritten im gleichen Geist Glaubenskraft, einem andern - immer in dem einen Geist - die Gabe, Krankheiten zu heilen, einem andern Wunderkräfte, einem andern prophetisches Reden, einem andern die Fähigkeit, die Geister zu unterscheiden, wieder einem andern verschiedene Arten von Zungenrede, einem andern schließlich die Gabe, sie zu deuten.“ (1 Kor 12, 4-11)

„Und er gab den einen das Apostelamt, andere setzte er als Propheten ein, andere als Evangelisten, andere als Hirten und Lehrer, um die Heiligen für die Erfüllung ihres Dienstes zu rüsten, für den Aufbau des Leibes Christi.“ (Eph 4, 11-14)

Am Ende dieses fünften gemeinsamen Workshops wurden wieder die gleichen 21 Personen mit dem gleichen Fragebogen befragt, um die Prozessschritte der Teamentwicklung zu evaluieren.

3.4.4 Evaluierung und neuer OQM Kreislauf

Der Abschlussworkshop zeigte nun anhand der Ergebnisse, welche Fortschritte das Team in seiner Entwicklung genommen hat.

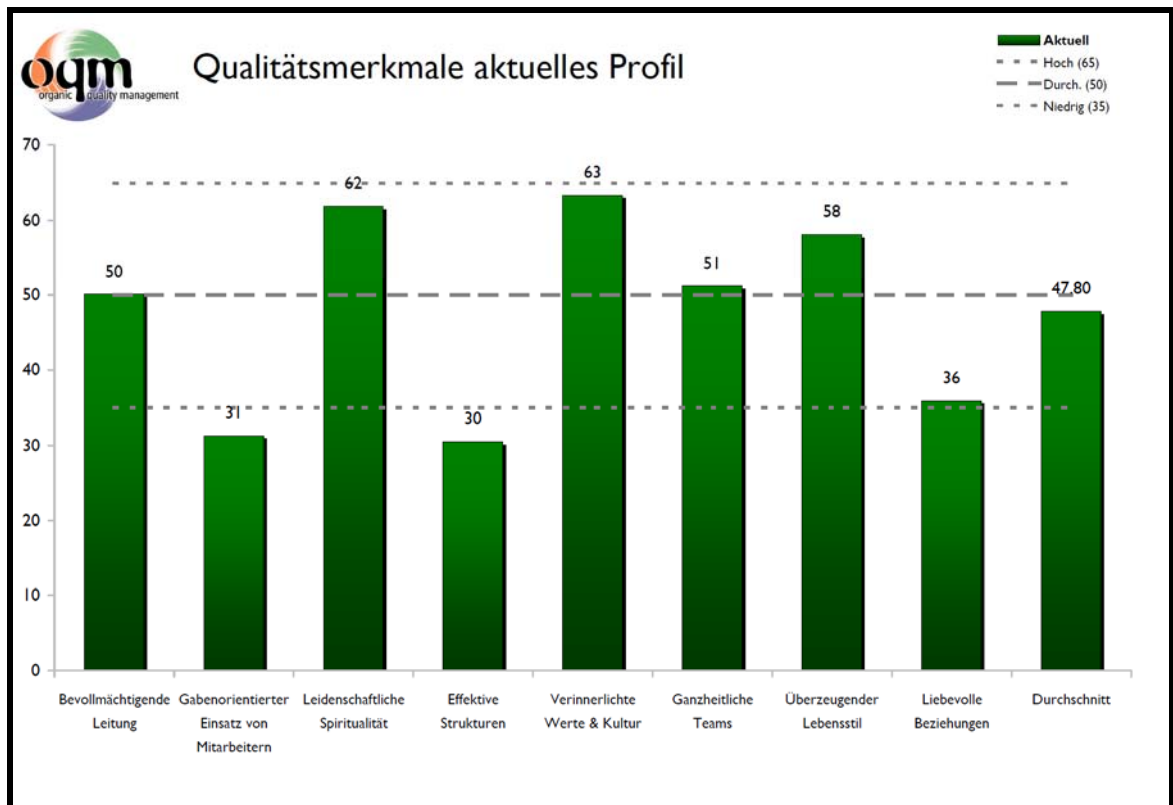


Abbildung 43: OQM Profil 2010

Die Veränderungen zum ersten Profil werden in der Abbildung 44 deutlich.

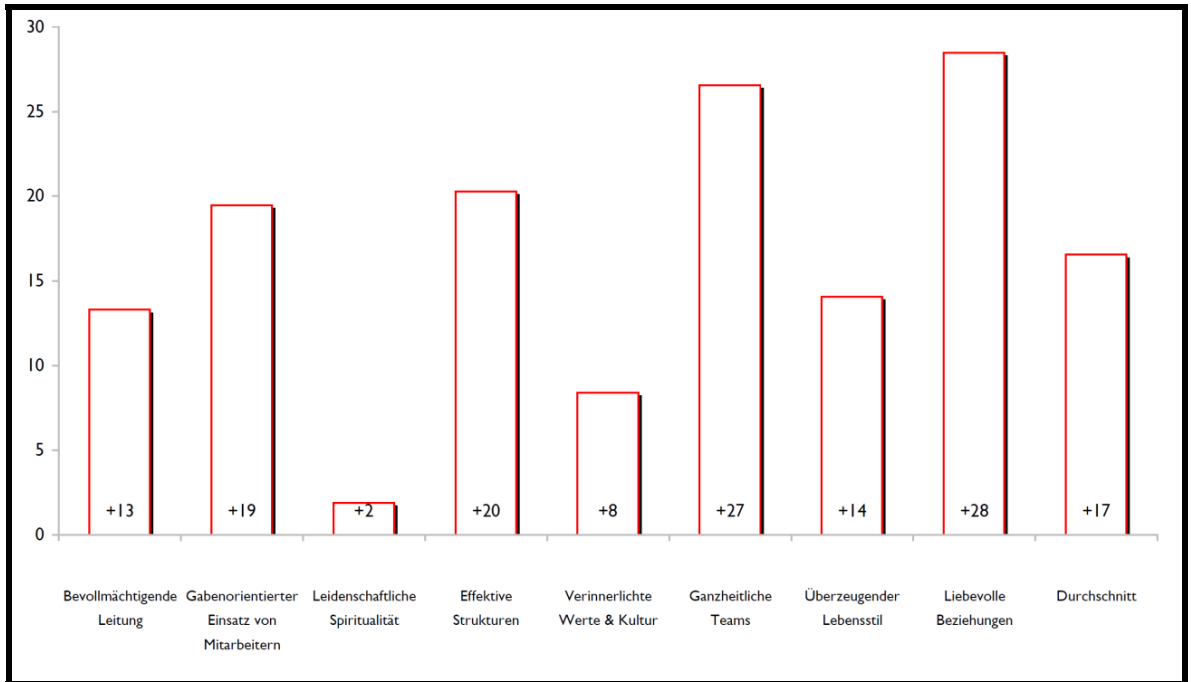


Abbildung 44: Veränderungen vom vorherigen (2009) zum aktuellen Profil 2010

Alle Qualitätsmerkmale haben sich positiv entwickelt. Mit der Erfahrung aus mehr als 70.000 Profilen weltweit ist zu sagen, dass eine Verbesserung um +5 im Durchschnitt schon ein sehr gutes Ergebnis darstellt. Dieses Ergebnis hat die Erwartungen des Teams weit übertroffen. Die Auswirkungen der Maßnahmen zum Thema „Gabenorientierte Mitarbeit“ auf den eigentlichen Minimumfaktor der „Liebevollen Beziehungen“, zeigen sich mit +28 Punkten. Der Stadtdekan konnte +13 Punkte dazugewinnen und die Gruppe ist auf dem besten Weg zu einem ganzheitlichen Team (+27 Punkte).

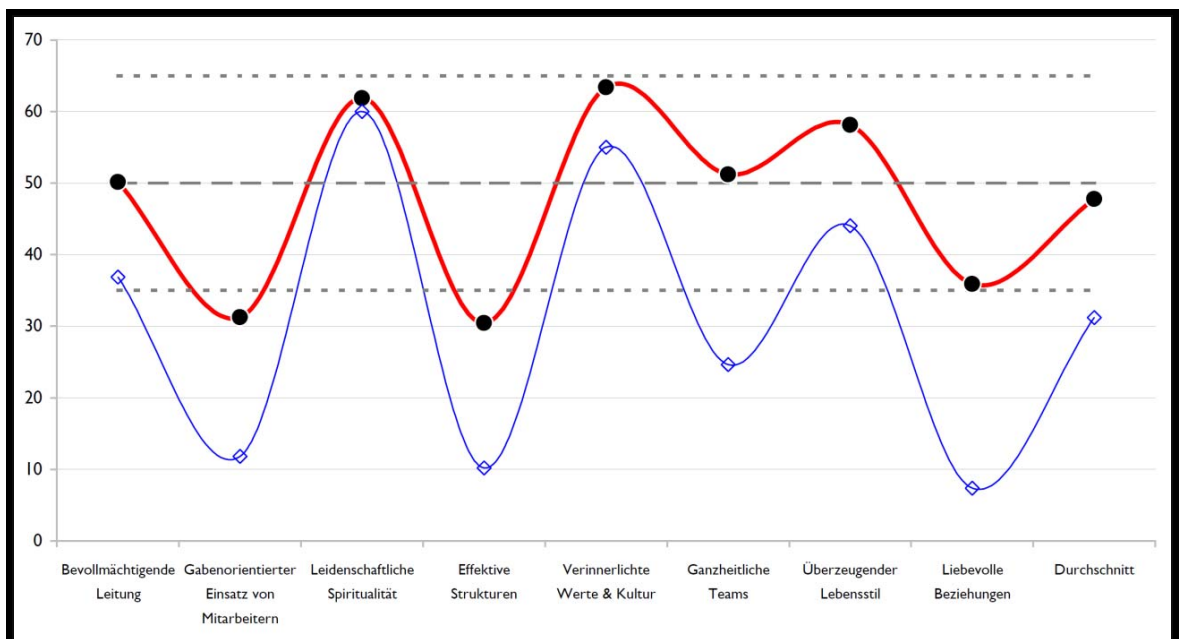


Abbildung 45: Dynamische Veränderung

Erzielten 2009 nur zwei Qualitätsmerkmale einen Wert über dem Durchschnitt, so sind es 2010 vier. Zwei weitere liegen direkt am Mittelwert.

Für den Aspekt der Teamentwicklung ist ein Blick in die Veränderungen im Qualitätsmerkmal „Ganzheitliches Team“ aufschlussreich.

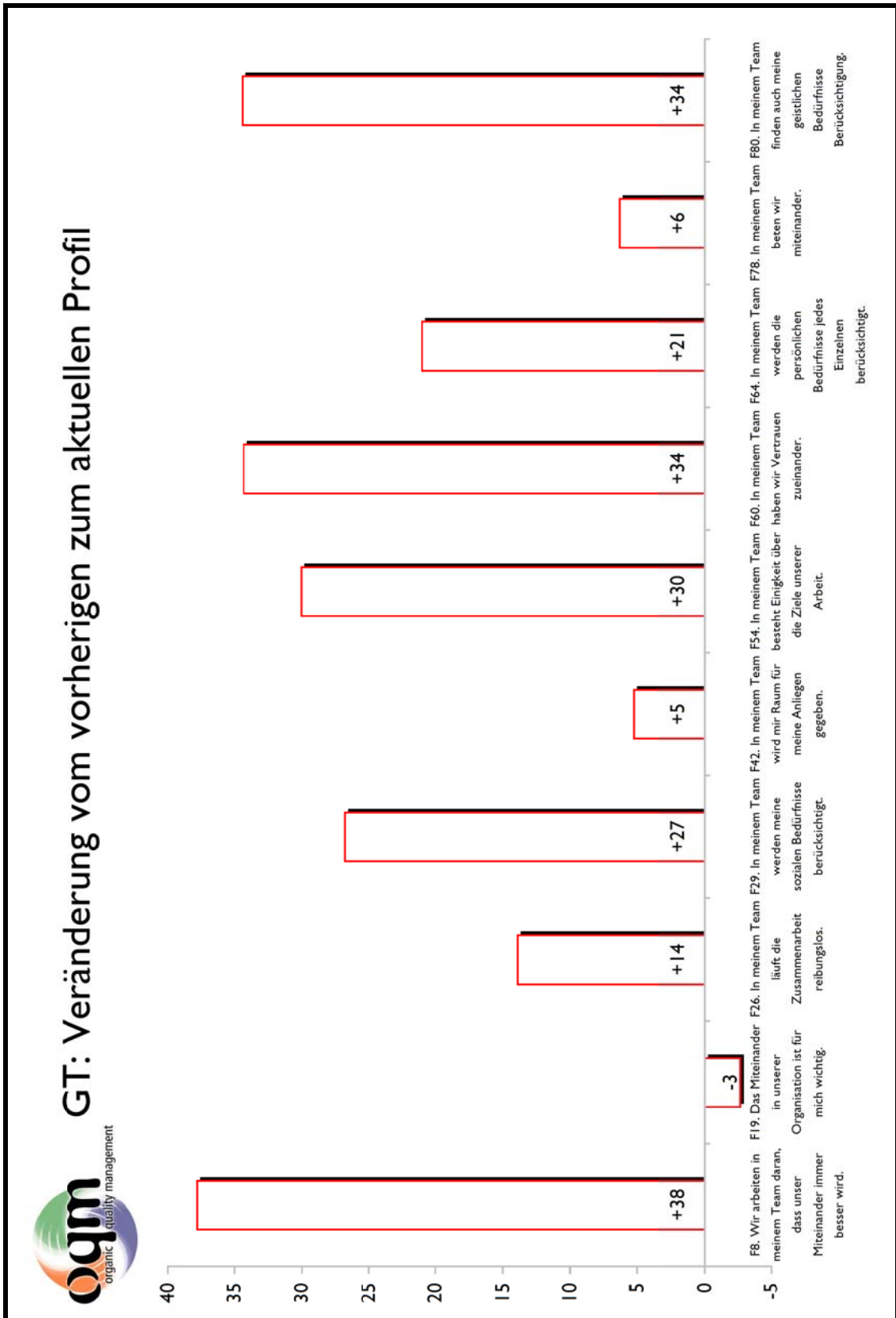


Abbildung 46: Ganzheitliches Team - Veränderungen vom vorherigen zum aktuellen Profil⁷⁴

⁷⁴ Größere Darstellung siehe Anhang Abbildung 74

Die positivsten Veränderungen zeigten sich bei den beiden Kriterien, „wir arbeiten in meinem Team daran, dass das Miteinander immer besser wird (+38)“ und „in meinem Team haben wir Vertrauen zueinander (+34)“. Das einzige Kriterium, das schlechter als im Vorjahr abschnitt ist, „Das Miteinander in unserer Organisation ist für mich wichtig“. Diese Aussage führt über das Team hinaus und verweist auf die größere Ebene des Bistums.

Wie weit es gelungen ist, das Vertrauen im Team in einem Jahr zu steigern, zeigt Abbildung 47:

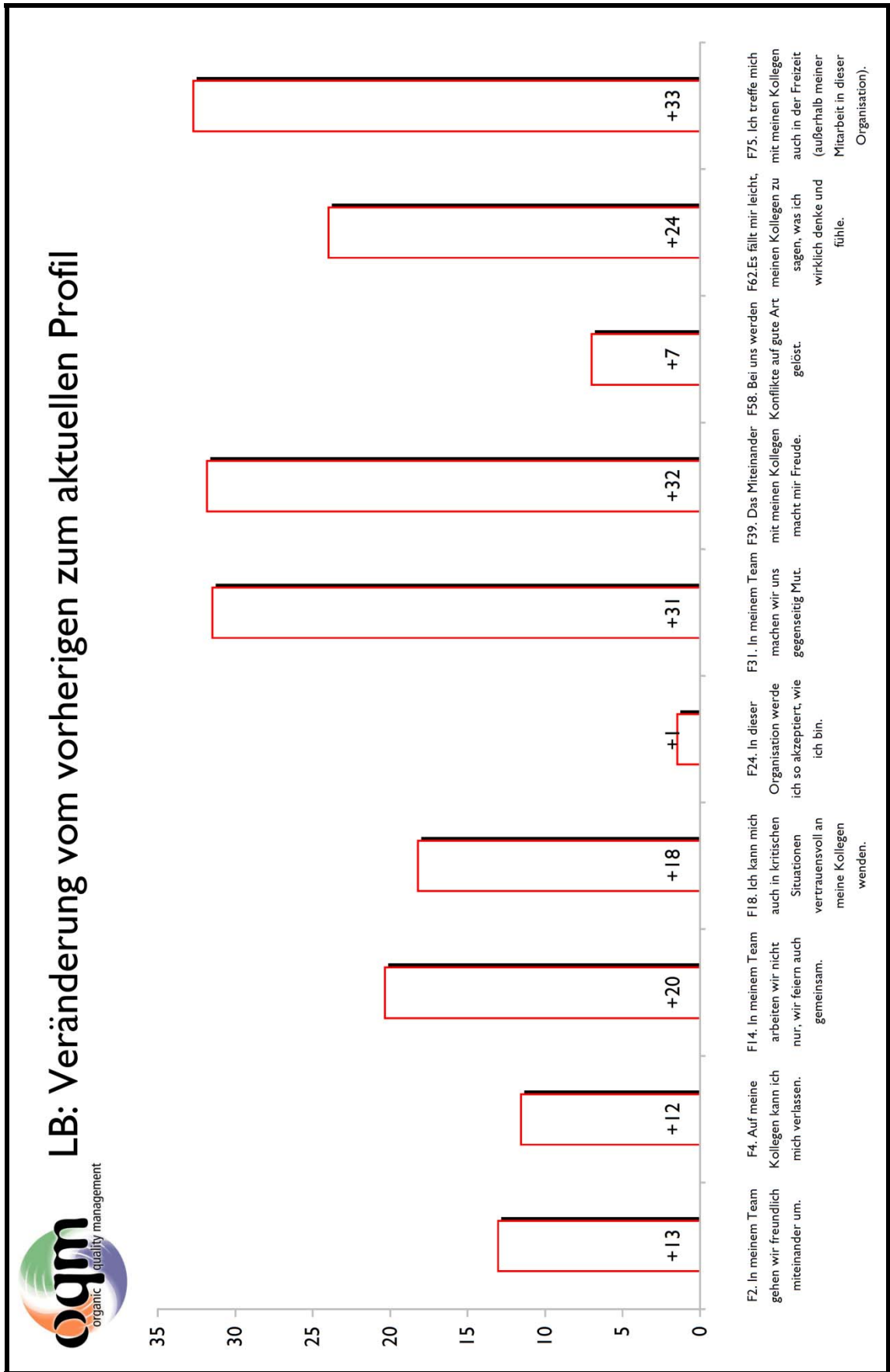


Abbildung 47: „Liebevoller/Vertrauensvoller Beziehungen“- Veränderungen vom vorherigen zum aktuellen Profil

Alle Kriterien haben dazugewonnen. Am stärksten entwickelt haben sich „das Miteinander mit meinen Kollegen macht mir Freude (+32)“, „in meinem Team machen wir uns gegenseitig Mut (+31)“ und „ich treffe mich mit meinen Kollegen auch in der Freizeit (+33)“.

Der Abschlussworkshop war zugleich der Auftaktworkshop zu einem neuen OQM Kreislauf. Trotz aller Verbesserungen liegt noch keines der acht Qualitätsmerkmale über dem Wert +65 (siehe Abb. 24). Das Team hat über das Jahr eine „wir schaffen es gemeinsam“ Mentalität entwickelt. Der neue Minimumfaktor heißt, „zweckmäßige Struktur“.

3.4.5 Zusammenfassung

Der Teamentwicklungsprozess in Wiesbaden City hat gezeigt, dass die Entwicklung einer Gruppe zu einem Team innerhalb eines Jahres große Fortschritte erzielen kann. Voraussetzung dafür war die Bereitschaft und der Mut der Verantwortlichen, der Realität ins Auge zu schauen. Die Steuerungsgruppe hat die Finger auf die wirklichen „Wunden“ gelegt und so die Veränderungsbereitschaft aller Beteiligten initiiert. Die Fokussierung auf diese wesentlichen „wunden Punkte“ hat die geringe Mehrbelastung eingegrenzt und so die nötige Zeit geschaffen, die Trainingsmaßnahmen durchzuführen. Die Entscheidung mit den Inhalten der „gabenorientierten Mitarbeit“ am eigentlichen Minimumfaktor „liebvolle Beziehungen“ zu arbeiten, hat sich als richtig erwiesen. Vertrauen und Akzeptanz hat sich im Team entwickelt, und die Freude am Miteinander ist spürbar gewachsen.

Die Mitarbeiter wurden über den Prozess sensibilisiert und motiviert, ihre Gaben zu entdecken. Im nächsten Prozessschritt wird es darum gehen, die „richtigen Mitarbeiter“ auf die richtigen Plätze zu setzen. Die Struktur so zu gestalten, dass alle Gaben zum Einsatz kommen. Die Begeisterung und Motivation der Hauptamtlichen soll, so die Planung der nächsten Phase im Projekt, sich auf die Ehrenamtlichen vor Ort übertragen. Es wird abzuwarten bleiben, ob die Amts- und Entscheidungsträger dazu bereit sind, diesen Paradigmenwechsel, hin zu einem kompromisslosen gabenorientierten Einsatz ihrer Mitarbeiter, herbeizuführen.

Mit den hier dargestellten Ergebnissen kann das dialogisch orientierte OQM mit Recht als ein Erfolgsinstrument für Teamentwicklungen bezeichnet werden. Die aufgezeigten Fortschritte dieser Gruppe in Wiesbaden City im ersten OQM Kreislauf, hin zu einem vertrauensvollen Team, weckte das Interesse der Diözese Limburg an der Multiplikation dieses Ansatzes einer geistlichen Teamentwicklung. 20 Gemeindeberater werden 2011 zu OQM Trainer für solche Prozesse ausgebildet. Sie werden in den nächsten Jahren in den pastoralen Räumen der Diözese Teams mithelfen, den OQM Kreislauf gewinnbringend in der Teamentwicklung einzusetzen.

3.5 OQM am Beispiel des Wirtschaftsunternehmens „juwi“

Die „juwi“-Gruppe (der Name setzt sich zusammen aus den Wortsilben der Unternehmensgründer Fred Jung und Matthias Willenbacher) zählt mit einem Jahresumsatz von über 900 Millionen Euro zu den führenden Unternehmen im Bereich der erneuerbaren Energien. Solar, Wind- und Bioenergie sind die stärksten Standbeine des von Jung und Willenbacher 1996 gegründeten Unternehmens. Seit kurzem gehören auch Wasserkraft, Geothermie und Elektromobilität sowie Nachhaltiges Bauen zum Portfolio des Unternehmens mit Sitz in Wörrstadt (Rheinhessen). Mit seinen Mitarbeitern deckt die „juwi“ Gruppe die gesamte Wertschöpfungskette von Standortsuche, Planung, Errichtung, Finanzierung bis hin zur kaufmännischen und technischen Betriebsführung der Anlagen ab. „juwi“ hat Ende 2010 Niederlassungen in Deutschland, Frankreich, Spanien, Italien, Griechenland, Tschechien, Polen, Großbritannien, den USA, Costa Rica, Chile, Südafrika und Indien.

Das OQM hat nachweislich christlichen Organisationen dabei geholfen, ihre Vision und Mission durch dialogisch gestaltete Maßnahmen gemeinsam mit den Mitarbeitern umzusetzen. Am Fallbeispiel der Malteser zeigte sich, dass für einen Teil der Mitarbeiter ohne christlich-religiösen Hintergrund manche Formulierungen zu „fromm“ und zu wenig praktisch waren. Die Komprimierung der acht Qualitätsmerkmale auf vier, versuchte u.a. dem Rechnung zu tragen, was zur Folge hatte, dass sich das OQM immer stärker marktüblichen Methoden von Mitarbeiterbefragungen in Qualitätsmanagementprozessen angleicht. Mit der Anfrage des Wirtschaftsunternehmens „juwi“, OQM als Instrument ihres Werte- und Qualitätsmanagements gemeinsam mit dem Unternehmen zu entwickeln und einzusetzen, stellte sich die Frage nach der Originalität des OQM, in Abgrenzung zu Konkurrenzprodukten, neu. Was kann ein OQM an Mehrfachnutzen bieten, was andere Modelle, wie TQM, EFQM, TEMP-Methode, WMS, Mitarbeiterbefragungen etc., in dieser Form nicht transportieren? Die vier Qualitätsmerkmale als solche (Bestärkende Leitung, Gabenorientierte Mitarbeit, Zweckmäßige Strukturen, Bedürfnisorientierte Dienstleistung) kommen so, oder so ähnlich beschrieben, in fast jeder der o.g. Methoden vor.

Nahezu jedes größere Unternehmen formuliert heutzutage seine Vision und Mission. Zumeist stehen dabei ökonomische Aspekte im Vordergrund. Die Diskussion um die Balance Scorecard betont diese Schiefelage, ebenso wie das EFQM-Modell. Beide Modelle suchen nach einer Balance zwischen den Anforderungen der Shareholder und der übrigen Stakeholder. Die meisten Leitbilder lassen jedoch die explizite Herausarbeitung eines ausbalancierten Wertesets vermissen. Darüber hinaus stellt sich die Frage nach der leistungsgerechten Entlohnung der Mitarbeiter und Führungskräfte. Nur in den seltensten Fällen⁷⁵ stellen Unternehmen eine Beziehung her, zwischen der Einhaltung ihrer festgelegten Werte und der Entlohnung der Mitarbeiter. (Rottluff, Joachim/Schneider, Hans-Joachim, 2004 S. 445) Als Letztes sei darauf verwiesen, dass im Rahmen der klassischen Qualitätsmanagement-Audits eine Überprüfung entlang der Prinzipien von Personalität, Subsidiarität, Gemeinwohl und Solidarität kaum vorkommt.

⁷⁵ siehe Zielvereinbarungen in der Malteser gGmbH

Wenn sich ein dialogisches OQM als Werte- und Qualitätsmanagementinstrument in einem Wirtschaftsunternehmen erfolgreich entwickeln, etablieren und einen Mehrfachnutzen zu Konkurrenzprodukten aufbieten soll, dann müssen diese Aspekte Berücksichtigung finden:

- Ausgangspunkt sind die Sozialprinzipien und somit auch die Soziale Marktwirtschaft als Grundorientierung wirtschaftlichen Handelns bei „juwi“.

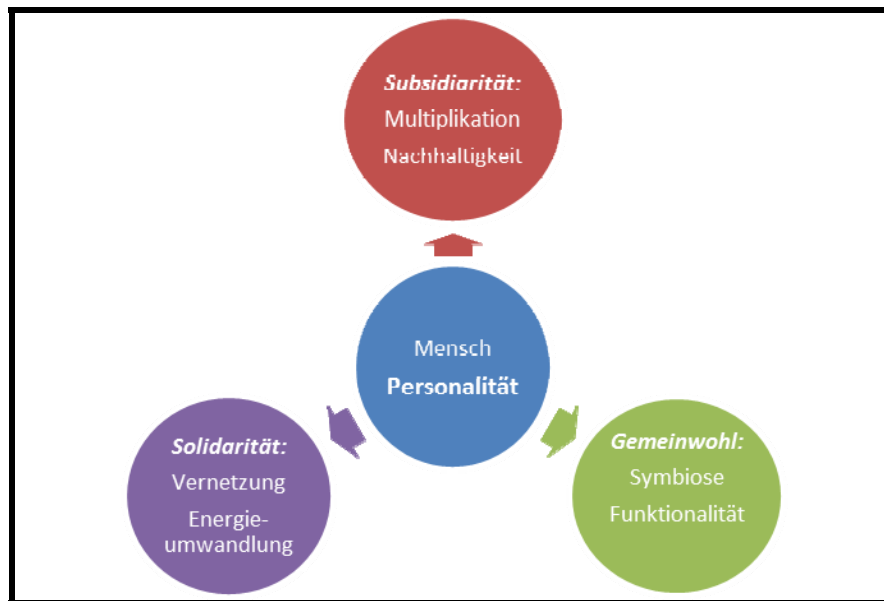


Abbildung 48: Sozialprinzipien als Ausgangspunkt eines Werte- und Qualitätsmanagements in einem Wirtschaftsunternehmen

In den wirtschaftspolitischen Diskussionen wird der Schrei nach einer Erneuerung der Sozialen Marktwirtschaft immer vernehmbarer. Mit der Sozialen Marktwirtschaft, dem einstigen Erfolgskonzept der Wirtschaftswunderjahre, sollten nicht nur die scheinbaren Gegensätze von „Sozialem“ und „Marktwirtschaft“ einander näher gebracht werden, sondern vor allem eine Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung entstehen, in der der Mensch im Mittelpunkt steht.

Für Müller-Armack spiegelt die soziale Marktwirtschaft umfassende, meta-ökonomische Interessen wider und wird immer mehr zu einem Wirtschaftsstil der Moderne. „Sozial“ ist für ihn daher kein schmückendes Beiwort, sondern ein Hinweis darauf, dass diese Ordnung gesellschaftspolitische Ziele verfolgt. Die Orientierung an den Sozialprinzipien der sozialen Marktwirtschaft bedeutet die Investition in das geistige Kapital, die Schaffung von Selbständigkeit (siehe auch das Prinzip der Subsidiarität) in wirtschaftlichen und anderen Lebensbereichen, die Durchführung von Maßnahmen im Hinblick auf die Gesamtheit der Umwelt gerade auch der sozialen Umwelt. (Nutzinger, Hans, 2010 S. 48)

Jung (Vorstand der „juwi“ Gruppe) schreibt in seiner Weihnachtsbotschaft 2010:

„Vor 2.000 Jahren durften Hirten in einem kleinen Ort im Nahen Osten Zeuge eines solchen Momentes sein: Ein Junge wurde geboren und damit der Ursprung dessen, was die Bibel „Rettung der Welt“ und „frohe Botschaft“ nennt. Diesen besonderen Moment, den wir Weihnachten nennen, feiern Christen in aller Welt in diesen Tagen. Für mich - und viele andere Menschen - bedeutet die Geburt Jesu ein ganz kleiner und schwacher Beginn eines großen Ereignisses, das noch heute Menschen hin zu einer ewigen Hoffnung und Lebensperspektive verändert.“

Als Unternehmer möchten wir Initiatoren von nachhaltigen Veränderungen sein und unterstützen in diesem Jahr verschiedene Hilfsprojekte, die das Leben von vielen Menschen positiv prägen. Diese Projekte können nicht das Elend der Welt in seiner Gesamtheit und Komplexität besiegen, aber bedeuten einen großen Unterschied für Einzelne.“ (Jung, Fred, 2010)

- Die Qualitätsmerkmale eines OQM in einem Wirtschaftsunternehmen präzisieren die Sozialprinzipien in Bezug auf die „juwi“ spezifischen Faktoren, wie z.B. Geschichte, Umfeld, Unternehmens- und Branchenentwicklung.

Michael Aßländer von der Universität Kassel, neben Peter Ulrich, einer der beiden Herausgeber des Sammelbandes „60 Jahre Soziale Marktwirtschaft“, sieht die Soziale Marktwirtschaft vor einer globalen Herausforderung. Nach der Darlegung unterschiedlicher Konzepte von sozialer Marktwirtschaft und den unterschiedlichen Antworten auf die Fragen, ob dieses Konzept in Zeiten der Globalisierung noch zeitgemäß und praktikabel sei, gelangt er zur Überzeugung, dass die zugrunde gelegten Sozialprinzipien immer noch die Voraussetzungen für eine verantwortliche gesellschaftliche- und wirtschaftliche Ordnung darstellen. Gleichwohl müssen die Prinzipien im Vollzug des Wirtschaftens immer wieder neu beachtet und auf die jeweilige Situation des Akteurs hin diskutiert werden. (Nutzinger, Hans, 2010 S. 49)

Das aus den Qualitätsmerkmalen abzuleitende Werteset der Organisation wird im Dialog mit dem Vorstand und all seinen Mitgliedern einvernehmlich entwickelt und erst dann gemeinsam mit der Abteilung Human Resources (HR) in einen Fragekatalog übertragen, der die Werte und Grundüberzeugungen zu allen Mitarbeitern transportiert.

Schon weit vor der Einführung des OQM wurde bei „juwi“ lebhaft darüber diskutiert, ob sich die religiösen Überzeugungen eines Vorstandes (in diesem Fall von Fred Jung) eher als Störfaktor oder als Ressource erweisen und ob und wieweit diese christlichen Grundüberzeugungen ein fester Bestandteil strategischer Entscheidungen sein dürfen. Werner Sombart und Max Weber u.a. haben aufgezeigt, dass religiöse Werte das wirtschaftliche Handeln und die wirtschaftliche Entwicklung positiv befördern (Zeitschrift für katholische Theologie, 1982 S. 322 f.). Die ursprüngliche Leitfunktion hat die Religion spätestens seit der 68er Bewegung in Deutschland verloren. Gerade durch die jüngste weltweite Finanz- und Wirtschaftskrise hat sich die Bedeutungs- und Verhältnisbestimmung aber erneut verändert. Immer mehr Theoretiker, Wirtschaftsexperten und Praktiker weisen auf die positiven Zusammenhänge von Religion, religiösen Werten und religiösen Institutionen für das gesellschaftliche Zusammenleben und somit von Demokratie

und Menschenrechten hin. Prof. André Habisch von der Katholischen Universität Eichstätt merkte anlässlich seines Vortrages im Rahmen der Jahrestagung des „Deutschen Netzwerkes für Wirtschaftsethik“ (DNWE) an, dass die Religion wie die Wirtschaft durch Fundamentalismus, persönliches Fehlverhalten und unzureichende Steuerungsmechanismen aktuell mit einem Imageproblem zu kämpfen habe⁷⁶. Zu fragen bleibe, so Habisch, in wieweit Religion den Vertrauensverlust beheben und neue Lösungsansätze bieten könne. Hier gäbe es ausreichend Belege, wie sich die Wirkung von Religion positiv auswirkt. So verbessere die Religion die Selbstwahrnehmung des Menschen, führe zu einer höheren Selbstkontrolle und Selbstbindungsfähigkeit. Darüber hinaus vermittele sie einen Lebenssinn. Religion wird somit neben dem Human- und Sozialkapital als spiritual capital zu einer wichtigen Ressource auch und gerade für Wirtschaftsunternehmen. Das Konzept von Robert K. Greenleaf des „servant leadership“ unterstreicht die Bedeutung des spiritual capital für die Managementpraxis, in dem es die Beförderung persönlichen Wachstums anderer als die zentrale Aufgabe für das Management ansieht. (Schenkel, M., 2010 S. 57)

Weitere Aspekte für eine gelungene Einführung und Durchführung des ersten OQM Kreislaufes waren:

- Alle Mitarbeiter werden in den Prozess integriert; durch die Mitarbeiterbefragung, die Kommunikation der Ergebnisse und der gemeinsam vereinbarten Maßnahmen in der Bearbeitung des Minimumfaktors, sowie durch geeignete Unterstützungsmaßnahmen durch die Führungskräfte, HR oder externe Coachings.
- Evaluation aller Maßnahmen durch erneute Befragung .
- Einbettung der Ergebnisse in eine leistungsgerechte Entlohnung der Mitarbeiter.

3.5.1 Vorbereitung auf den ersten OQM Kreislauf

Es galt also zunächst gemeinsam mit dem Vorstand und dem Leiter HR herauszufinden, ob die bisherigen Erfahrungen und die Methodik eines OQM einem Wirtschaftsunternehmen überhaupt helfen können, seine Werte zu klären, damit sich Mitarbeiter mit ihrem Verhalten daran orientieren können.

Der Vorbereitung auf die Einführung des OQM kam daher eine besondere Bedeutung zu. Zunächst bedarf es eines Auslösers, wie Joachim Rottluff und Hans-Joachim Schneider es nennen, um sich für die Integration eines Werte- und Qualitätsmanagements zu entscheiden.

Bedingt durch das schnelle Wachstum und die Internationalisierung von „juwi“, sollte durch den Einsatz des OQM in Erfahrung gebracht werden, ob und wie stark in der Gesamtorganisation, in ihren Teilbereichen und Systemen, die Vision des Unternehmens (100 Prozent erneuerbare Energien) gelebt wird. Wie stark identifizieren sich Führungskräfte und Mitarbeiter mit dem Auftrag der Organisation? Sind die Strukturen zweckmä-

⁷⁶ siehe u.a. den Skandal um sexuellen Missbrauch in der katholischen Kirche

ßig, was die Beförderung der Vision in alle Unternehmensteile angeht? Fühlen sich die Mitarbeiter bestärkt und bevollmächtigt, um dem Auftrag des Unternehmens und den Bedürfnissen der Kunden gerecht zu werden? Welche Maßnahmen können helfen, die Qualität zu steigern und wie kann der Erfolg der Maßnahmen nach Innen und Außen überprüft werden?

Das 1991 gegründete internationale Forschungs- und Beratungsinstitut „Great Place to Work“ vergleicht weltweit in 40 Ländern die Arbeitsplatzkultur und die Arbeitgeberattraktivität von kleinen bis großen Unternehmen. Die herausragende Rolle spielt dabei die Schaffung vertrauensvoller Beziehungen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern, den Mitarbeitern untereinander (Teamgeist), der Stolz der Angestellten auf die eigene Arbeit und die des Unternehmens insgesamt. Einmal jährlich wird der aus Sicht der Mitarbeiter attraktivste Arbeitgeber mit einem Gütesiegel ausgezeichnet. Das Institut folgt der Erkenntnis, dass eine attraktive Arbeitsplatzkultur das Engagement und die Motivation der Angestellten und somit den Unternehmenserfolg nachhaltig fördern. Solche Arbeitgeber haben dann auch mehr Chancen, die besten Arbeitskräfte für sich zu gewinnen und zu binden. Aus der Sicht der Mitarbeiter ist ein „Great Place to Work“ ein Ort, an dem man denen vertraut, für die man arbeitet, und stolz ist auf das, was man selbst und das Unternehmen leistet. (greatplacetowork.de, 2010)

Der Leiter des Institutes, Frank Hauser, sagte anlässlich der Verleihung des Gütesiegels 2010: „Deutschlands besten Arbeitgebern ist es trotz Wirtschaftskrise gelungen, ein hohes Maß an Mitarbeiterorientierung aufrecht zu erhalten. Sie haben erkannt, dass eine vertrauensvolle Beziehung zu den Beschäftigten kein ‘Luxus’ ist, sondern eine zentrale Grundlage für eine erfolgreiche Leistungsgemeinschaft im Unternehmen.“ (Metz, Ansgar, 2010) Den Auszeichnungen gingen anonyme Befragungen der Beschäftigten voraus, zu zentralen Themen wie Führung, Zusammenarbeit, Entwicklung, Vergütung, Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz und den Maßnahmen und Programmen der Personalarbeit.⁷⁷

Wie das OQM verfolgt auch der Ansatz „Great Place to Work“ das Anliegen, einen Werte- und Kulturspiegel des Unternehmens zu erstellen. Seine Stärke liegt dabei u.a. in der Vergleichbarkeit (Benchmarking) mit anderen Unternehmen der gleichen „Klasse“ eine Stärke, die das OQM derzeit nur im Hinblick auf Gemeinden und caritative Organisationen und deren Teams durch die Vielzahl an Untersuchungen und Erfahrungen einbringen kann.

Dem OQM als Werte- und Qualitätsmanagement in einem Wirtschaftsunternehmen wie „juwi,“ fehlt an dieser Stelle die Erfahrung und somit auch die Möglichkeit eines Benchmarking mit vergleichbaren Unternehmen. Die Schwäche universell anwendbarer Modelle, mit ihren Shared Values ist jedoch auch, dass das Originäre verlorengeht. Die für alle gültigen Werte werden ohne größere Reflexion übernommen, was im Falle von „juwi“ nicht der Firmenphilosophie entspricht. Demnach war die Strategie des Vorstandes, zum

⁷⁷ (Metz, Ansgar, 2010)

einen ein „juwi“ spezifisches Werteset zu entwickeln und zu implementieren. Dabei sollte es vor allem um das „innere Benchmarking“ gehen, d.h. der Vergleichbarkeit von Geschäftsbereichen, Sektoren bis hin zur Teamebene, um möglichst genaue Informationen über den wirklichen Zustand und den genauen Bedarf an Unterstützung in den Systemen zu erhalten. Zum anderen war man der Überzeugung, dass dieser Prozess dazu führt, sich auch auf der Ebene der „Shared Values“ mit anderen Organisationen messen zu können. Aus diesem Grund nahm „juwi“ nun bereits zum zweiten Mal an der „Great Place to Work“ Studie teil und belegte 2010 einen Platz unter den Top 50 Unternehmen in Deutschland.

Für die Initialisierung des OQM Prozesses war die klare Position des Vorstandes entscheidend. Er machte deutlich, dass dem Top-Management dieser Prozess außerordentlich wichtig ist und dafür Aufmerksamkeit, Kraft und Ressourcen bereitgestellt würden. Die Unternehmensspitze setzte den Leiter HR als Projektleiter ein, der in direkter Linie an den Vorstand über den Fortgang berichtete. Im Dialog mit Vorstand und dem Leiter HR wurden, ausgehend von den Sozialprinzipien, die vier Qualitätsbereiche (Leitung, Mitarbeiter, Strukturen und Kunden) zunächst durch die Adjektive (Aktiv, Gabenorientiert, Zweckmäßig, Bedürfnisorientiert) näher beschrieben.



Abbildung 49: Die vier Qualitätsmerkmale des Werte- und Qualitätsmanagements der „juwi“ Gruppe

Die Adjektive, deuten zum einen auf die Herkunft des OQM, zum anderen verweisen sie bereits darauf, was der Organisation hinsichtlich der Leitung, Mitarbeit, Strukturen und Dienstleistung wichtig ist.

Im weiteren ging es darum, das Werteset so zu formulieren, dass sich die vier Sozialprinzipien in den vier Qualitätsmerkmalen wiederfinden. Ein Werteset, entsteht zunächst im Kontext der Unternehmensgründung. Die dort gelebten Werte stehen dann zumeist in einem direkten Zusammenhang mit dem Produkt, mit der Standortentschei-

dung und den persönlichen Visionen der Unternehmensgründer und werden stark von diesen Persönlichkeiten geprägt. Je schneller und größer das Unternehmen wächst, desto allgemeiner und abstrakter werden diese Werte. Sie sind zu unspezifisch, als dass sie sich für das tägliche Entscheiden und Handeln eignen. Einzelne Geschäftsbereiche fangen an, ihre eigenen Visionen und Werte zu leben.

Die Organisation gibt sich, mit ihren aus der Geschichte und ihrer Vision abgeleiteten Werten ein Profil, das sie in ihrem Umfeld und im Markt positioniert und zu einem attraktiven Kooperationspartner macht. Die Klärung der Werte, gerade in der Phase des Wachstums und der Internationalisierung bei „juwi“, bedeutet, zu entscheiden wofür man stehen will und welche Versprechen man den jeweiligen Interessensgruppen nach innen und außen geben will. Die Interessensgruppen sind: Mitarbeiter, Kunden, Partner, Kapitalgeber, Gesellschaft, Umwelt.

Für jede dieser Interessensgruppe gilt es zu bestimmen, ob, und in welcher Art und Weise man gedenkt, diesen Anforderungen gerecht zu werden.

Ein OQM sollte, so der Vorstand, in einem ersten Schritt die Interessensgruppe der Mitarbeiter, in der Komplexität ihres Arbeitsumfeldes (360 Grad Perspektive) in den Fokus nehmen. Gleichwohl sollten die weiteren Interessensgruppen nicht aus dem Blick geraten, sondern wie Steven Covey vorschlägt, mit der „nächsten Welle“ erreicht werden. In dem Maße, wie sich Mitarbeiter selbst ihren Kollegen und Führungskräften vertrauen und erleben, wie sich ihre Alltagsentscheidungen an den „juwi“ Werten orientieren, werden die „juwi“ Markenwerte bei Kapitalgebern in Gesellschaft und Umwelt für Vertrauen sorgen. Das Qualitätsmerkmal „Bedürfnisorientierte Dienstleistung“ schlägt an dieser Stelle schon den Bogen zur Kundenorientierung und somit zum eigentlichen Auftrag des Wirtschaftsakteurs.

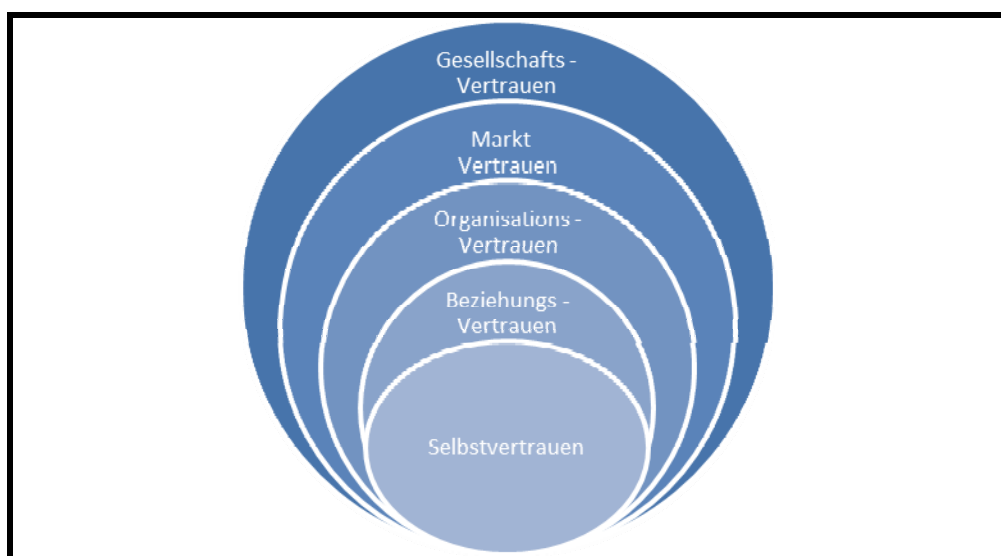


Abbildung 50: Vertrauenswellen
(Covey, Steven M.R., 2009 S. 49)

Nach der Festlegung auf die vier Qualitätsmerkmale und ihrer Adjektive, ging es in der Phase der Werteklä rung nun darum, Aktionsfelder zu definieren, anhand derer die „juwi“ spezifischen Werte sichtbar gemacht werden sollten. Für eine erste Orientierung dienten Erfahrungen aus vorangegangenen OQM Prozessen, das Werteviereck von Wieland (siehe Abbildung 51), das EFQM/TQM Modell, die TEMP Methode von Knoblauch und auch die in der „Great Place to Work“ beschriebenen Wertekategorien.



Abbildung 51: Werteviereck
(Wieland, Josef, 2004 S. 436)

Die Aktionsfelder der vier Qualitätsmerkmale wurden mit einer Kurzbeschreibung versehen, denen man dann zunächst die sog. „Shared Values“ aus vergleichbaren Modellen zugeordnet hat. Dieser Zwischenschritt war hilfreich, um abschließend die „juwi“ spezifischen Werte herauszuarbeiten, die sich dann, wie Tabelle 7 am Beispiel „Aktive Leitung“ zeigt, leichter extrahieren ließen.⁷⁸

An dieser Stelle der Diskussion wurde den Beteiligten deutlich, dass jede Organisation dazu da ist, ihre eigenen Werte zu schaffen, Gebrauchswerte und Tauschwerte und nicht lediglich „Shared Values“ zu übernehmen. Die Präzisierung und Klärung des „juwi“

⁷⁸ Für die drei weiteren Qualitätsmerkmale siehe Anhang: Tabellen 10-12

Wertesets hinsichtlich der Arbeitswelt der Mitarbeiter, mit ihren Führungskräften und Strukturen war in der Phase der Vorbereitung auf den OQM Fragebogen elementare Voraussetzung für den Aufbau des Wertemanagementsystems und dessen Integration in ein umfassenderes Qualitätsmanagement bei „juwi“. (Rottluff, Joachim/Schneider, Hans-Joachim, 2004 S. 446)

Nachdem die vier Qualitätsmerkmale mit je vier Aktionsfeldern und den dazugehörigen „juwi“ Werten benannt waren, wurde der Fragebogen für die erste Mitarbeiterbefragung gemeinsam mit HR und im Austausch mit dem Vorstand erstellt. Zu jedem der vier Qualitätsmerkmale wurden zehn Fragen gemäß der Vorgaben empirischer Sozialforschung von Statistikern konstruiert.

Aktive Leitung Aktionsfelder	„juwi“ Werte	Fragen
Persönlichkeit	Glaubwürdigkeit	Mein direkter Vorgesetzter überzeugt mich, weil sein Reden mit seinem Handeln übereinstimmt.
Mitarbeiter	Bevollmächtigung	Mein direkter Vorgesetzter unterstützt mich, wenn ich in meiner Arbeit nicht weiter weiß. Mein direkter Vorgesetzter bezieht mich in wichtige Entscheidungen mit ein. Mein direkter Vorgesetzter delegiert Aufgaben, wenn es sinnvoll ist. Mein direkter Vorgesetzter redet mit mir auf hilfreiche Art über meine Stärken und Schwächen. Mein direkter Vorgesetzter fördert meine besonderen Fähigkeiten. Mein direkter Vorgesetzter weiß, wo meine Stärken liegen. Mein direkter Vorgesetzter informiert mich über alles, was für meine Arbeit wichtig ist.
Vision	Inspiration	Mein direkter Vorgesetzter hat eine Vision für mein Team, die mich inspiriert.
Wirtschaftlichkeit	Anpassungsfähigkeit	Die Strategie unseres Unternehmens wird immer wieder an die Erfordernisse des Marktes angepasst.

Tabelle 8: „juwi“ Werte und Fragen „Aktive Leitung“

Die Erwartungshaltung an eine „Aktive Leitung“ beispielsweise und welche Werte sie transportieren soll, wurde in den zehn Fragen zum Ausdruck gebracht. Ebenso war das Prozedere bei den weiteren drei Qualitätsmerkmalen. Alle Werte und die damit einhergehenden Fragestellungen wurden abschließend daraufhin überprüft, ob sie den Sozialprinzipien (organischen Prinzipien) in allen Fällen entsprechen.

Die „innere“ Wertematrix der „juwi“ Gruppe, die dem OQM zugrunde liegt, kann am ehesten wie folgt dargestellt werden:



Abbildung 52: Wertematrix "innere Werte"

Das „Herzstück“ des „juwi“ Wertesets ist die Festlegung darauf, dass bei allem Bestreben, bei allen anvisierten Margen und Wachstum der Organisation, der Mensch im Mittelpunkt aller Betrachtungen stehen muss. Die Vision der Unternehmensgründer, „100 Prozent erneuerbare Energien“, hat das Wohlergehen der Menschen von heute, aber im Besonderen auch das Wohl der Menschen der nächsten Generationen im Blick. Die um diese Mitte herum gruppierten Qualitätsmerkmale und Werte beschreiben diesen innersten Wert und transferieren ihn in die Praxis der Mitarbeiter. Die Konkretisierung erfolgt mittels der 40 Fragen, deren Auswertung dann klare Hinweise geben, welche Minimumfaktoren im nächsten Jahr zu bearbeiten sind.

3.5.2 Durchführung der Mitarbeiterbefragungen 2008 - 2010

Das OQM Profil wurde im Winter 2010 zum dritten Mal erhoben und erstreckte sich über einen Zeitraum von drei Jahren (2008-2010). In dieser Zeit wuchs die Organisation von knapp 400 auf nahezu 1000 Mitarbeiter. In jedem Jahr kamen neue Auslandsniederlassungen hinzu. Nach der zweiten Analyse wurde klar, dass die dritte Umfrage als online Umfrage laufen muss, will man alle Mitarbeiter weltweit zeitnah befragen und mit den Resultaten vertraut machen. Nach jedem OQM Kreislauf wurden die Fragen und die dahinterliegenden Werte aufs Neue vom Vorstand geprüft und für richtig befunden. Lediglich Im Wortlaut von zwei Fragestellungen wurden über die drei Jahre kleinere Korrekturen vorgenommen, die die Vergleichbarkeit der drei OQM Profile jedoch nicht beeinträchtigen.

Im Sprachgebrauch hat sich im Unternehmen die Mitarbeiterbefragung des OQM als 360 Grad Analyse, 360 Grad Feedback oder auch als 360 Grad Beurteilung durchgesetzt. Prof. Waldemar Pelz definiert, was unter einem 360 Feedback zu verstehen ist:

„Bei einem 360-Grad Feedback (auch 360 Grad Beurteilung genannt) handelt es sich um eine Einschätzung der Leistungen oder Kompetenzen von Fach- und Führungskräften. Feedback-geber können sein: Mitarbeiter, Kollegen, Vorgesetzte, Projektmitglieder und Kunden (Fremdbild). Hinzu kommt die Selbsteinschätzung (Selbstbild) des Feedbacknehmers. Der Vergleich von Selbstbild und Fremdbild ist extrem nützlich, weil er sehr konkrete Hinweise zur Arbeit an den eigenen Stärken und Schwächen gibt und durch die Einbeziehung verschiedener Perspektiven deutlich objektiver ist als das Feedback von nur einer Person – zum Beispiel des Vorgesetzten. Es gilt der Grundsatz, dass Lernen nur durch Feedback möglich ist. Das gilt insbesondere für die komplexe Managementkompetenz.“ (Pelz, Waldemar, 2011)

Die Ergebnisse der ersten Umfrage 2008 wurden als Gruppen-Mittelwerte dargestellt. Der Fragebogen wurde für „juwi“ neu entwickelt und somit gab es keinen Vergleichsrahmen innerhalb oder außerhalb von „juwi“. Der Vorteil solcher Gruppenmittelwerte liegt darin, dass eine übersichtliche Zusammenfassung von beliebig vielen Rohdaten möglich ist. Die Nachteile liegen in der begrenzten Vergleichbarkeit und in der unklaren Auskunft, was nun „normal“, gut oder schlecht ist. Dem Vorstand war es nach der zweiten Erhebung im Jahr 2009 wichtig, die Daten der ersten Umfrage nach zu normieren (auch „Standardisierung“ genannt). Damit sollte die Vergleichbarkeit von Ergebnissen, z.B. zwischen den vier Qualitätsmerkmalen eines Profils, oder zwischen den Abteilungen und Teams, die in einer sogenannten „Division“ zusammengefasst werden konnten, oder aber auch zwischen den verschiedenen Erhebungszeitpunkten hergestellt werden.⁷⁹ Darüber hinaus schafft eine Normierung einen Bezugsrahmen für die Ergebnisse, so dass klar wird, was gut, schlecht oder „normal“ ist.⁸⁰ Die Normierung wurde möglich, weil die Gesamtstichprobe (2008/2009) einen ausreichenden Umfang hatte. Allerdings handelt es sich bis zur aktuellen dritten Erhebung um einen Vergleich von „juwi“ „mit sich selbst“ – zwar über drei Erhebungszeitpunkte, nicht aber im Sinne einer echten Benchmarkstudie mit anderen Firmen aus derselben Branche. Im Sinne der Vergleichbarkeit der Ergebnisse war die Normierung dennoch ein großer qualitativer Sprung.⁸¹

Um auch den Kriterien eines 360 Grad Feedbacks im OQM Fragebogen zu entsprechen, wurden mit dem Leiter HR und dem juwi Vorstand die von Waldemar Pelz vorgeschlagenen Erfolgsfaktoren berücksichtigt:

⁷⁹ Temperaturangaben in Celsius und Fahrenheit können nicht direkt miteinander verglichen werden. Eine Normierung rechnet Messungen auf unterschiedlichen Skalen quasi in eine neue gemeinsame Messeinheit um. Im Beispiel könnten das Temperaturangaben in Kelvin sein.

⁸⁰ So wie die Temperaturmessung nach Kelvin einen absoluten Nullpunkt und damit ein eindeutiges Referenzsystem hat, hat eine normierte Skala einen absoluten Mittelwert, um den herum sich die Ergebnisse eindeutig einordnen und beurteilen lassen.

⁸¹ Formel der Normierung: Die Normierung der „juwi“-Ergebnisse folgt der üblichen Standardisierungsformel, angelehnt an so genannte T-Werte:

$$T = 50 + (15 * (X - m) / s)$$

T = normierter Ergebniswert

50 = Mittelwert der normierten Ergebnisse

15 = Standardabweichung der normierten Ergebnisse

X = Rohwert

m = Mittelwert der Gesamtstichprobe (2008 und 2009)

s = Standardabweichung der Gesamtstichprobe (2008 und 2009)

- Gewährleistung absoluter Anonymität aller Feedback-Geber.
- Besprechung der Ergebnisse der Analyse im Team mit sich anschließenden Vereinbarungen.
- Aufarbeitung von Interpretationsdifferenzen (Wie war die Fragestellung eigentlich gemeint?) zur Förderung der Sachlichkeit.
- Ableitung des Fragebogens aus den Unternehmenszielen und den persönlichen Entwicklungszielen der Mitarbeiter, damit jeder seinen Beitrag zum Unternehmenserfolg nachvollziehen und leisten kann.
- Übernahme der Ergebnisse in die Balanced Scorecard und in die Zielvereinbarungen.
- Unterstützung der Maßnahmen durch Coaching der Führungskräfte, um die Veränderungsprozesse zu beschleunigen.
- Die Aussagen des Fragebogens richten sich nur an beobachtbares und veränderbares Verhalten und nicht an Charaktereigenschaften. (Pelz, Waldemar, 2011)

Bei der Interpretation der nachfolgenden Ergebnisse gilt, dass alle Ergebnisse auf einer Standardnormalverteilung um den Mittelwert 50 liegen. Die Skala ist nach oben und unten offen, es können also Werte unter null oder über hundert auftreten (Ausreißer). Die Standardabweichung der Ergebnisse beträgt immer 15. Werte zwischen 45 und 55 sind "durchschnittlich". Werte zwischen 35 und 65 sind immer noch normal (ca. 68 Prozent aller Werte liegen in diesem Bereich), haben aber einen positiven oder negativen Trend. Werte unter 35 sind niedrig ("schlecht"), Werte über 65 sind hoch ("richtig gut").

Die Beteiligung an den ersten beiden Mitarbeiterbefragungen lag bei über 95Prozent. Dieser überaus hohe Wert ist der Tatsache geschuldet, dass sich die jeweiligen Führungskräfte in ihren Teams darum kümmerten, dass die anonyme Befragung (auf Papier) zeitnah durchgeführt wurde. Durch das Wachstum von „juwi“, insbesondere durch weitere Standorte im Ausland verzögerte sich der Rücklauf und somit die Auswertung und Kommunikation der Ergebnisse in dem Maße, dass sich die Verantwortlichen entschlossen, die dritte Befragung online durchzuführen. In Zusammenarbeit mit der EDV wurde eine Plattform entwickelt, die die Anonymität der Befragung sicherten und den Transport der Daten nach Eingabe zur Auswertungsstelle beschleunigten. Ziel war es, dass spätestens drei Monate nach Ergebniseingang alle Mitarbeiter die Ergebnisse kennen, um dann in ihren Teams und Organisationseinheiten die geeigneten Maßnahmen entlang dem Minimumfaktoren planen und durchführen zu können.

Die Beteiligung an der ersten anonymen online Befragung lag immer noch bei 70 Prozent. Rüdiger Hossiep, Wirtschafts- und Personalpsychologe von der Ruhr-Universität Bochum bemerkt: „Wenn die Mitarbeiter den Fragebogen während der Arbeitszeit in der Kantine ausfüllen und der Betriebsrat die Bögen anschließend einsammelt, kommen sie auf hohe Beteiligungsquoten. Wenn Sie das Ausfüllen der Befragung dagegen völlig freistellen, dann werden sie in der Regel die 40 Prozent Beteiligung nicht überschreiten können. Wenn an den Befragungen immer nur zwischen 30 und 40 Prozent der Mitarbeiter teilnehmen, weiß ich nicht, ob die Teilnehmer aus dem einen Jahr mit denen einer

früheren Befragung identisch sind. Also kann ich die Daten schlecht vergleichen. Es wäre also gut, mehr als 60 Prozent Beteiligung zu haben.“ (Hossiep, Rüdiger, 2008 S. 51)

Im Zuge der Auswertung einer im Juni 2010 stattgefundenen Mitarbeiterbefragung der Zentralverwaltung der Universität Göttingen wird ein Wert von 50 Prozent als notwendig beschrieben, um aussagekräftige Ergebnisse zu erhalten. (Universität Göttingen)

Das nachstehende Schaubild stellt die Struktur dar, wie sie der dritten Mitarbeiterumfrage im November 2010 zugrunde lag. Organigramme sind gerade bei schnell wachsenden Unternehmen oft nur Momentaufnahmen, so auch bei „juwi“. Daneben ist eine so komplexe Organisation nur schwer in einem Schaubild darzustellen. Für die Interpretation der Ergebnisse ist das Schaubild doch hilfreich, da es dem Betrachter einen Überblick gibt, welche Organisationseinheiten untersucht wurden und miteinander verglichen wurden.

Teams haben sich vergrößert, wurden in andere Sektoren eingegliedert, Führungskräfte haben ihre Positionen im Unternehmen gewechselt oder haben das Unternehmen verlassen. Die sorgfältige Vorbereitung auf den zweiten und dritten Kreislauf beschäftigte sich wesentlich um die Erfassung aller strukturellen Veränderungen aus dem letzten Jahr und mit der damit einhergehenden Klärung, welche Einheiten im Unternehmen untersucht und miteinander verglichen werden sollten. In den bisherigen drei OQM Kreisläufen wurden untersucht und abgebildet:

- „juwi“ Gesamt
- „juwi“ Holding (orange)
- „juwi“ Solar (gelb)
- „juwi“ Wind (hell blau)
- „juwi“ Bio (grün)
- „juwi“ Management (dunkel blau)
- „juwi“ R&D (Research & Development gmbh & co. kg) (rosa)
- „juwi“ IPP (Independent Power Producer) Beteiligungs GmbH (türkis)
- „juwi“ Auslandsniederlassungen (gelb/blau)

Untersucht und bewertet wurden dabei die Führungsebenen E2 bis E5 der „juwi“ Gruppe. Diese sind:

- | | |
|---------------------------------------|------|
| • Sektorgeschäftsführer/innen | (E2) |
| • Geschäftsführer der Niederlassungen | (E3) |
| • Bereichsleiter/innen | (E3) |
| • Abteilungsleiter/innen | (E4) |
| • Teamleiter/innen | (E5) |

Mitarbeiter der Ebene E6 (Gruppenleiter) und E7 (Mitarbeiter) geben der Führungskraft aus Ebene E5 ihr Feedback. Die Gruppenleiterebene E6 wird (noch) nicht bewertet, da es sich weltweit noch um sehr wenige, kleine und neue Strukturen bei „juwi“ handelt.

Feedback erhält immer die jeweils nächst höhere Führungsebene. Auch dann, wenn z.B. nach Ebene E5 direkt E3 folgt und die E4 fehlen sollte. In diesem Fall würde E5 direkt E3 bewerten usw. In E3 der Holding geben die Bereichsleiter ebenso wie die Sektorgeschäftsführer/innen (E2) dem für sie disziplinarisch verantwortlichen Vorstand (E1) Feedback (geplant 2011).

Befragt und/oder bewertet werden alle fest angestellten Mitarbeiter (Teilzeit, Vollzeit, Azubis), die bis einschließlich 01.09.2010 in die „juwi“ Gruppe eingetreten sind. Weil der Bewertungszeitraum bezogen auf die Interaktion zwischen Führungskraft und Team zu kurz wäre, werden Feedbacks von Mitarbeitern, die nach dem 01.09.2010 eingetreten sind, nicht berücksichtigt. Interne Wechsel und Versetzungen innerhalb der „juwi“ Gruppe werden ebenfalls nur bis einschließlich 01.09.2010 beachtet. Mitarbeiter, die nach dem 01.09.2010 gewechselt sind, bewerten ihr vorheriges Team. Teams mit weniger als 3 Personen werden aus methodischen Gründen nicht bewertet.

Die 40 Fragen des Feedbackbogens beziehen sich auf den direkten Arbeitsalltag im Rückblick auf das letzte Jahr (bspw. 01. Oktober 2009 bis 01. September 2010) und bilden die vier für den Erfolg von „juwi“ wesentlichen Handlungsfelder ab.

Für jeden der Sektoren (E2) wurde dann ein eigenes OQM Profil erstellt (Holding, Solar, Wind usw.). Das „Holding-Profil“ auf E 2 beispielsweise wurden dann (wie in allen anderen Sektoren auch) aufgefächert in die 11 Bereiche (E3). Unterhalb der E 3 wurden dann alle Teams auf Ebene 4 und 5 befragt. Die internen Vergleiche der Sektoren, Bereiche und Teams (E2 – E5), also das interne Benchmarking, wurde in sogenannten „Divisions“ zusammengefasst.⁸²

Nach der Darstellung des „juwi“ Gesamtprofils, wird im nächsten Schritt die Division der Sektoren (Solar, Wind, Holding, Bio usw.), also der Ebene E2 und deren Entwicklung (Solar, Wind, Holding, Bio usw.) über den Zeitraum von drei Jahren aufgezeigt und miteinander verglichen.

Innerhalb eines jeden Sektors (E2) wurden dann die jeweiligen Bereiche (E3) dieses Sektors in einer Division miteinander verglichen, ebenso verhielt es sich mit dem Vergleich der Teams in den jeweiligen Bereichen E4- E5.

Aus dem dreijährigen Untersuchungs- und Entwicklungszeitraum sind über 200 OQM Reports mit mehr als 11.000 Seiten interessantester Ergebnisse zusammengekommen. Es gilt nun an dieser Stelle eine Auswahl zu treffen, die den Leser zu den wichtigsten Erkenntnissen eines dialogisch orientierten OQM in einem Wirtschaftsunternehmen führt.

Folgende Aspekte und Fragen standen bei der Auswahl der nachfolgenden Schaubilder und Interpretationen im Vordergrund:

- Wie hat sich die Gesamtorganisation über die drei Jahre entsprechend der Kriterien eines OQM entwickelt?
- Welche Minimumfaktoren wurden bearbeitet und mit welchem Erfolg?
- Welche Erkenntnisse lieferte die „Division-Auswertung“, das sogenannte Team Benchmark?
- Wie konnten sich die Führungskräfte gemäß ihrer Ergebnisse weiterentwickeln? Traf die Diagnose auch den wirklich „wunden Punkt“?

⁸² Im Anschreiben an die Mitarbeiter definierte der Vorstand und der Leiter HR was unter den Begrifflichkeiten im Fragebogen zu verstehen ist:

Der Begriff „Team“ im Zusammenhang mit der Mitarbeiterbefragung meint alle Personen, die von derselben Führungskraft disziplinarisch geführt werden. „Personen“ können dabei sowohl Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung als auch Führungskräfte sein. Ein Team kann somit auch vollständig aus Führungskräften bestehen (z.B. ein Team aus Bereichsleitern der „juwi“ Holding AG, das von ihrem disziplinarisch verantwortlichen Vorstand geführt wird).

Der Begriff „direkter Vorgesetzter“ meint die für das Team disziplinarisch verantwortliche Führungskraft. Dies gilt auch für Führungskräfte, die Führungskräfte führen.

Der Begriff „Bereich“ entspricht der Auswahl, die die Mitarbeiter im Fragebogen unter Punkt 1 der Auswahlliste getroffen haben.

Die Begriffe „Kollege/ Kollegin“ und „wir“ im Teamzusammenhang meinen die Mitglieder in einem Team (siehe Punkt 1).

- Welche Einblicke ergeben sich aus dem dynamischen Entwicklungsdiagramm bei den Führungskräften und Managern (Darstellung der Entwicklung einer Führungskraft über den Zeitraum von drei Jahren)?

3.5.3 Interpretation der Ergebnisse und Maßnahmen „juwi“ Gesamt

Zunächst soll die Entwicklung von „juwi“ Gesamt im Zeitraum 2008-2010 im Vordergrund stehen, mit den zentralen Maßnahmen entlang der Minimumfaktoren, um dann die Entwicklungen der Sektoren, Bereiche, Teams und der Führungskräfte besser interpretieren (siehe Punkt 3.5.4) zu können.

Survey #	Date	Minimum Factor	Maximum Factor	Min - Max Difference	Average
3 (current) All	2010	53.06 Active Leadership (AL)	53.92 Gift-oriented Assignment of Co-workers (GC)	0.86 Change 2 - 3	53.55 +3.6519
2 (prev 1) All	2009	49.60 Active Leadership (AL)	50.16 Need-based Service (NS)	0.56 Change 1 - 2	49.90 -0.2816
1 (prev 2) All	2008	49.74 Need-based Service (NS)	50.74 Active Leadership (AL)	1.01	50.18

Abbildung 54: Entwicklung „juwi“ im Zeitraum 2008-2010

Zwischen dem ersten und zweiten Profil gab es im Gesamtprofil kaum erkennbare Veränderungen. War der Minimumfaktor 2008 „Bedürfnisorientierte Dienstleistung“, so war es 2009 „Aktive Leitung“. Im Untersuchungszeitraum 2008-2010 ist dagegen ein deutlicher Zuwachs von mehr als drei Punkten abzulesen. In allen vier Qualitätsbereichen hat sich die Gesamtorganisation deutlich entwickelt, was angesichts des starken Wachstums und der Internalisierung noch höher bewertet werden muss.

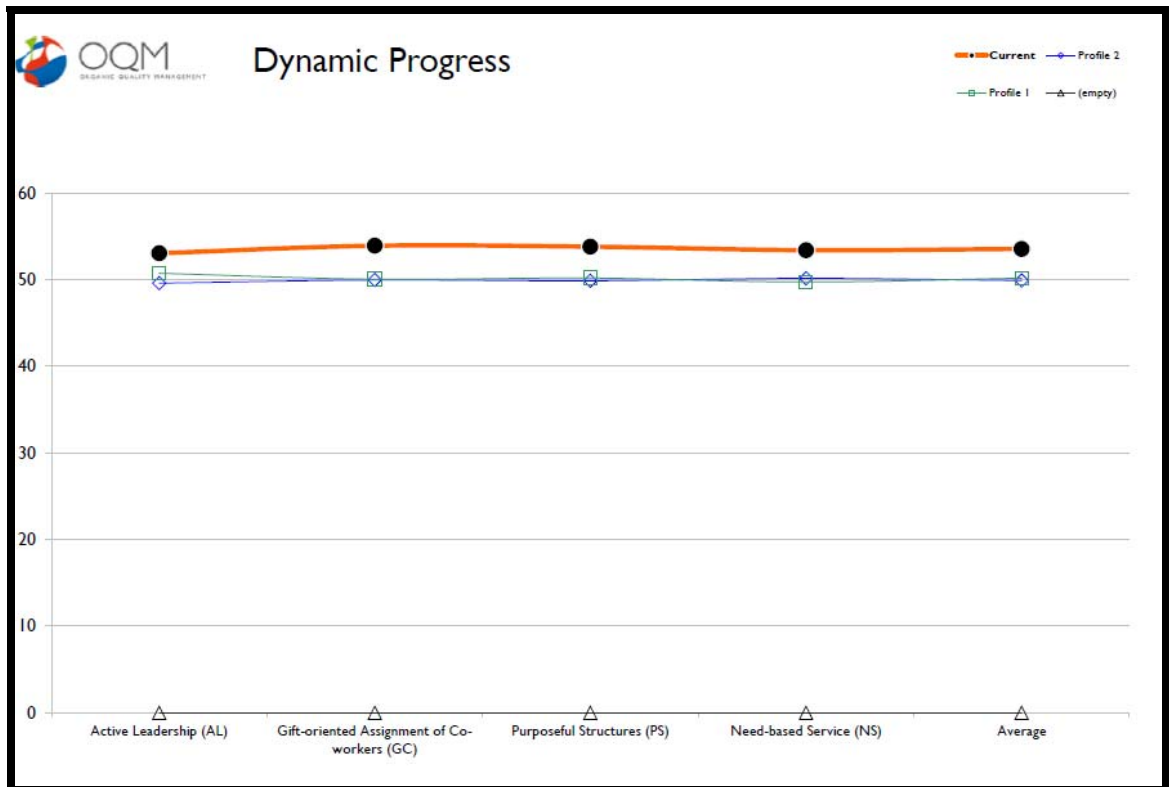


Abbildung 55: Dynamischer Prozess 2008-2010

Einer der Minimumfaktoren aus dem ersten Profil (2008) war „ich werde für meine Aufgaben optimal geschult“. Dieser Minimumfaktor zog sich wie ein roter Faden durch alle Auswertungen in den Sektoren und Bereichen. Die Mitarbeiter fühlten sich durch das hohe Tempo im Unternehmensalltag nicht ausreichend qualifiziert, um den internen und externen Kundenbedürfnissen gerecht zu werden.

Als zentrale Maßnahme zur Bearbeitung des Minimumfaktors initiierte die Abteilung HR die Gründung einer „juwi“ eigenen Akademie. Der Bedarf an gut ausgebildetem Fachpersonal ist bei beschriebenerem Wachstum außerordentlich hoch und dem steigenden Wettbewerbsdruck kann das Unternehmen nur standhalten, wenn es auf Dauer gelingt, das vorhandene Wissen im Unternehmen zu erweitern. Gerade in der Branche der erneuerbaren Energien existieren noch zu wenig adäquate Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten, gerade was Studien- und Berufsbildungsangebote angeht. Entsprechend wenig gut ausgebildetes Fachpersonal steht auf dem Arbeitsmarkt zur Verfügung, um den Bedarf zu begleichen. Somit überraschte der niedrige Wert aus der ersten Mitarbeiterbefragung nicht und umso entschlossener wurde am Konzept für die „juwi“ Akademie in der Folge gearbeitet, die dann im August 2008 gegründet wurde. Die Akademie ermittelt bereichsübergreifend den Bedarf an Fort- und Weiterbildung und wird bei den Maßnahmen von internen und externen Trainern unterstützt. In der Pressemitteilung zur Eröffnung der „juwi“ Akademie stand zu lesen:

"Mit der „juwi“-Akademie wollen wir ein Zeichen setzen. Wer hoch qualifiziertes Personal will, muss auch selbst etwas tun. Innerbetriebliche Weiterbildung ist dabei ein wichtiger

Baustein", so der „juwi“-Vorstand Matthias Willenbacher. Die aufeinander abgestimmten Trainee- und Ausbildungsprogramme sollen neue Mitarbeiter in die Lage versetzen, sich schnell im Unternehmen und im Themenfeld erneuerbare Energien zurechtzufinden. "Das fördert sowohl die Motivation als auch die Identifikation mit dem Unternehmen", so Willenbacher. Der Leiter der „juwi“ Akademie Marc Thomas skizziert das Programm der Akademie so: „Das Programm der „juwi“-Akademie besteht aus mehreren Basismodulen sowie Vertiefungskursen zu Wind-, Solar- und Bioenergie, die von jedem Neueinsteiger in der Probezeit durchlaufen werden. Aber auch Mitarbeiter, die dem Unternehmen schon länger angehören, können daran teilnehmen.“ (Hinsch, Christian, 2008)

Die „juwi“ Akademie war die zentrale Maßnahme, die aus dem ersten OQM Profil 2008 initiiert wurde und die nachweislich (siehe Frage Q 20 in folgender Abbildung) den zunehmenden Bedürfnissen der Mitarbeiter nach Qualifizierung Rechnung trägt (plus 4,6 Punkte 2009 auf 2010).

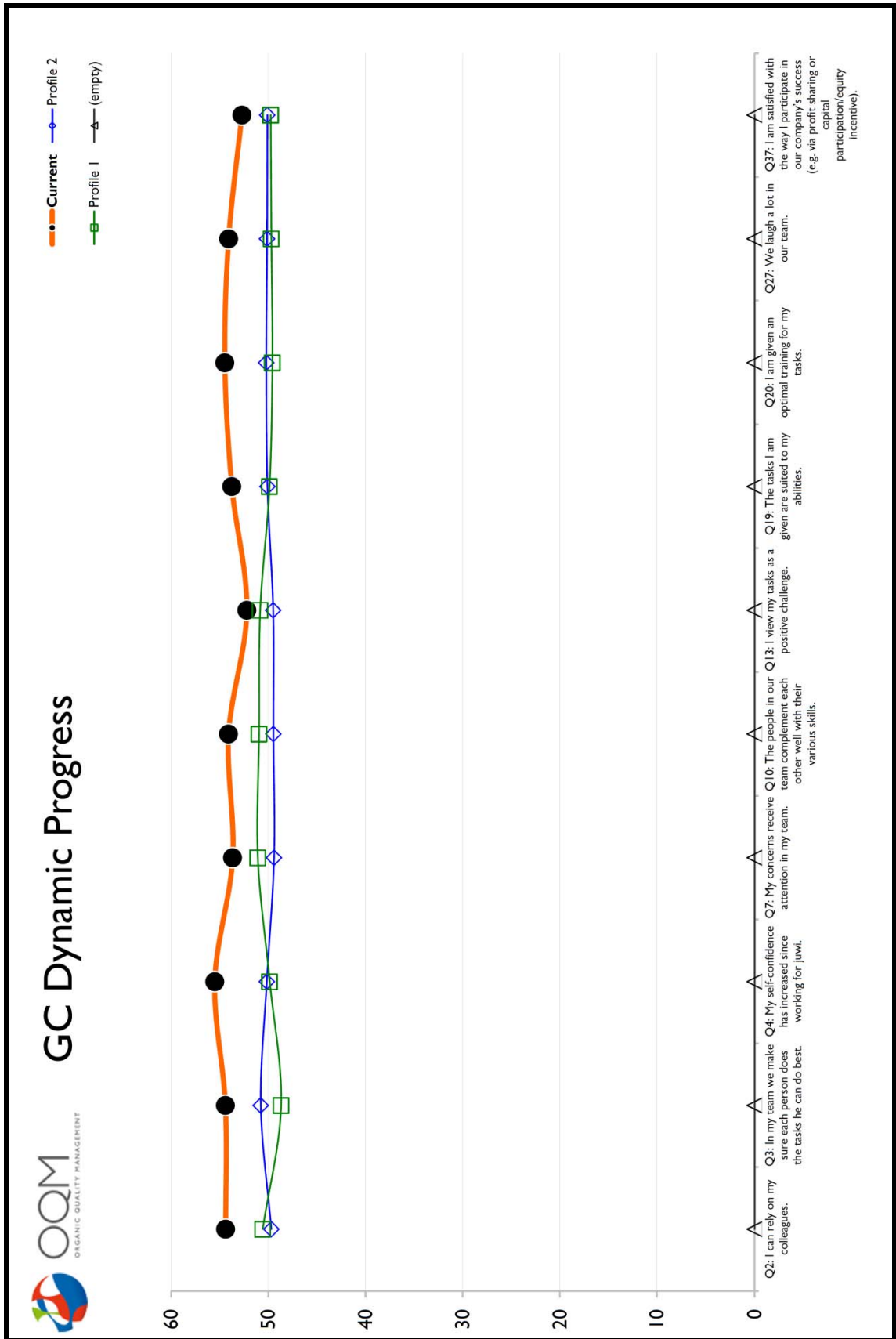


Abbildung 56: Dynamische Entwicklung „Gabenorientierte Mitarbeit“ „juwi“ Gesamt

Das zweite OQM Profil für „juwi“ Gesamt wies das Qualitätsmerkmal „Aktive Leitung“ als neuen Minimumfaktor aus, das im ersten Profil noch Maximumfaktor war, nun aber mehr als einen Punkt verloren hat. Speziell die neuen Mitarbeiter wurden durch die Arbeit der Akademie unterstützt und gut vorbereitet, dagegen vermissten nicht nur die Etablierten die Klarheit in der Zielsetzung und die Nähe zu ihren Führungskräften. Viele der Abteilungen und Teams sind zu groß geworden und zu wenige „Hirten“ waren für zu viele „Schafe“ zuständig. Die Vision wurde durch die Führungskräfte nur noch unzureichend an die Mitarbeiter weitergegeben und verlor an Inspirationskraft.

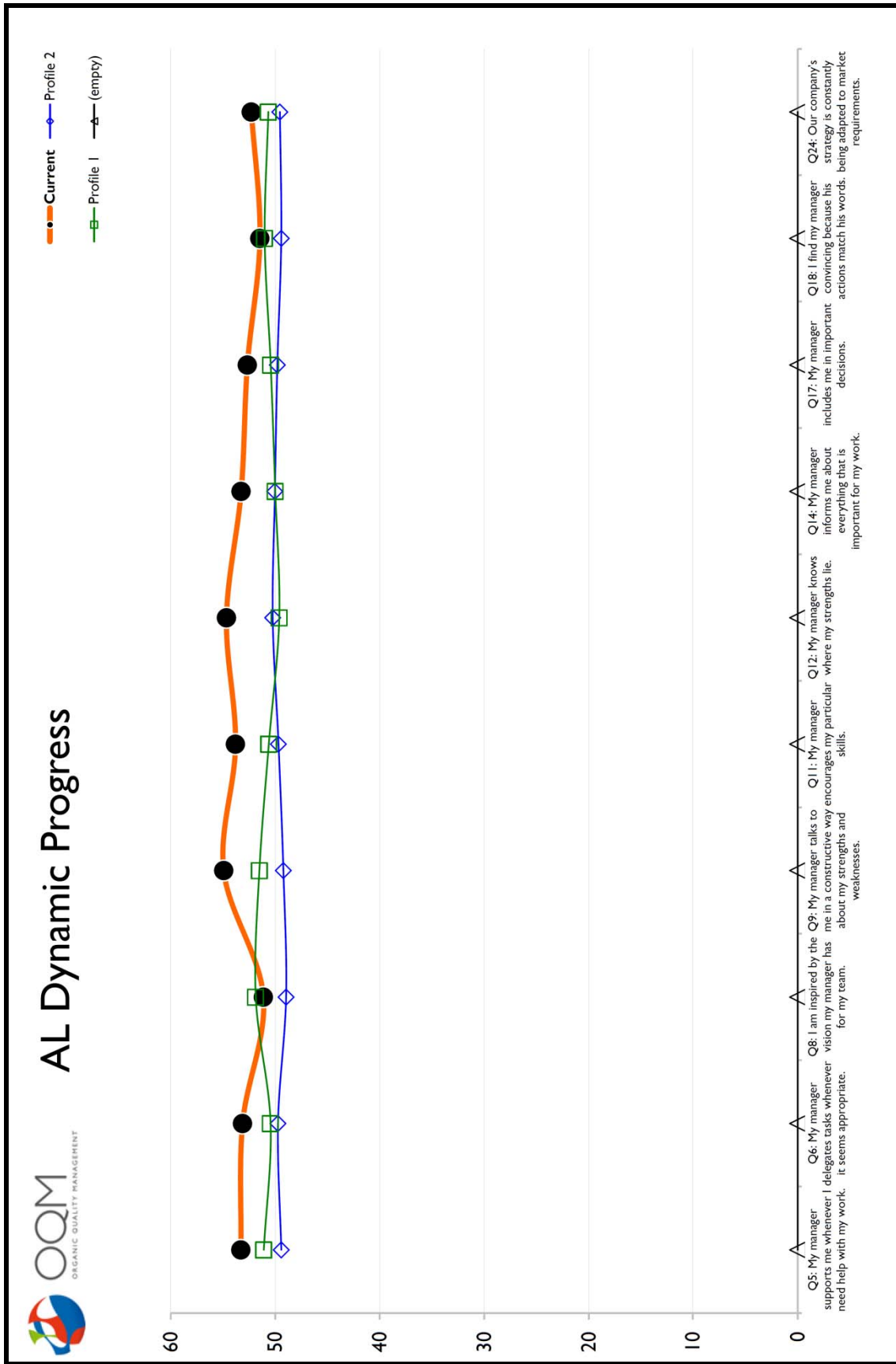


Abbildung 57: Dynamische Entwicklung „Aktive Leitung“ „juwi“ Gesamt

Im ersten Profil erhielt die Frage „I am inspired by the vision my manager has for my team“ im Qualitätsmerkmal „Aktive Leitung“ noch den besten Wert. Die Tatsache, dass zu wenige Führungskräfte zu viele Mitarbeiter zuständig waren, bestätigen auch die schlechter gewordenen Werte bei den Kriterien, „My manager talks me in a constructive way about my strengths and weaknesses“ und „My manager supports me whenever I need help with my work“.

Die Unzufriedenheit mit der Struktur war offensichtlich, wie folgendes Schaubild zeigt:

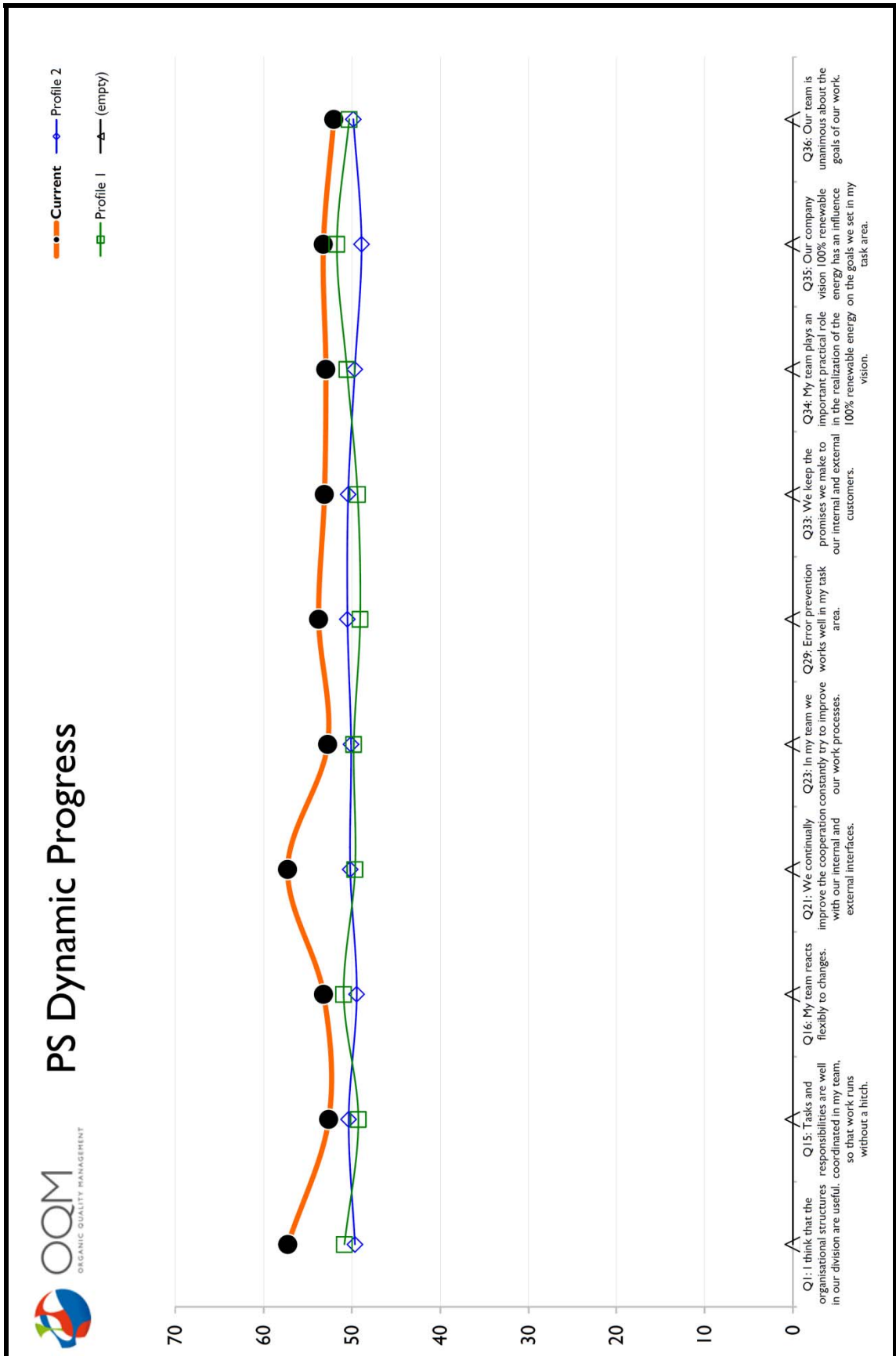


Abbildung 58: Dynamische Entwicklung „Zweckmäßige Strukturen“ „juwi“ Gesamt

Minimumfaktoren im Qualitätsmerkmal „Zweckmäßige Strukturen“ waren, „Our company vision 100 Prozent renewable energy has an influence on the goals we set in my task area“, sowie „My team reacts flexibly to changes“ und „I think the organizational structures in our division are useful“.

Erst der genauere Blick in die Detailanalyse offenbarte, dass nicht Führungs- und Leitungskompetenzen bei den Führungskräften verloren gingen, sondern dass die Manager zu wenig Zeit hatten, sich um die Mitarbeiter angemessen zu kümmern. Ein Leiter stand in dieser Phase nicht selten für mehr als 15 Mitarbeiter in direkter Verantwortung. Die Klarheit der Vision ging zunehmend verloren. Die Teams haben an Effizienz verloren. Den Mitarbeitern war klar, dass es eine Strukturveränderung braucht, nicht um Kosten einzusparen oder Mitarbeiter wegzurationalisieren. Es ging vornehmlich darum, die Voraussetzungen für aktive und bevollmächtigende Leitung wieder herzustellen.

Im Interview bezog sich der Leiter HR (Christoph Breuer) auf die Notwendigkeit der Umstrukturierung als zentrale Maßnahmen in der Bearbeitung des Minimumfaktors. Darüber hinaus beschreibt er seinen persönlichen Gewinn und den Nutzen von HR in der Anwendung des OQM.

Was wurde durch die Ergebnisse des zweiten OQM Profils offensichtlich?

Breuer:

„Das 2 Profil, zeigte einen generellen Abfall der Zufriedenheit der MA mit dem Thema Führung. Insbesondere wurden persönliche Stärken der Mitarbeiter von den Führungskräften nicht vollständig erfasst und richtig eingesetzt.“

In sehr kurzer Zeit sind viele kleine Teams gewachsen, die von den zumeist noch unerfahrenen Führungskräften insuffizient geführt wurden. Die Gruppengröße war schlichtweg zu groß, so dass Effekte wie der Ringelmanneffekt,⁸³ deutlich wurden.“

⁸³ Der Ringelmann Effekt besagt, dass Teams nicht in allen Fällen effizienter arbeiten als Einzelpersonen. Häufig schöpfen Teams und Arbeitsgruppen ihr Leistungspotential nicht aus. Eine Ursache hierfür ist, dass sich Einzelne im Schutz der Gruppe verbergen und ihre individuelle Leistung nicht abrufen. Ringelmann, ein französischer Agraringenieur untersuchte im Jahr 1882 die Leistung von Pferden und fand heraus, dass die Leistung von zwei Pferden beim gemeinsamen Ziehen einer Kutsche nicht doppelt so hoch ist, wie die eines einzelnen Pferdes. Von dieser Entdeckung inspiriert ließ er mehrere Männer an einem Tau ziehen und maß die Kraft, die jeder einzelne entwickelte. Er berechnete eine Durchschnittliche Zugkraft von 63 Kilogramm pro Mann. Anschließend ließ er zwei Männer gemeinsam an einem Seil ziehen. Bei zwei Personen waren es dann 118 Kilogramm, bei drei Männern 160 Kilogramm – also deutlich weniger als 63 Kilo pro Mann. Ringelmann entwickelte in der Folge eine Formel zur Berechnung von Effizienz von Gruppen und Teams, die besagt, dass zwei Personen die eine Aufgabe erbringen, nicht 2 x 100 Prozent, sondern 2 x 93 Prozent Leistung, drei Personen 3 x 85 Prozent und bei 8 Personen sind es nur noch 8 x 49 Prozent Leistung. Seine Schlussfolgerung: Acht Personen erbringen kaum noch die Leistung von vier Personen. Je größer die Gruppe wird, desto weniger wird die individuelle Leistung wahrgenommen und der persönliche Einsatz sinkt. Die Psychologen Stephen Karkins, Bibb Lantane und Kipling Williams haben hierfür den Begriff „Social Loafing“ eingeführt, das Ausruhen auf Kosten anderer. (Kraus, G., 2008) Für Unternehmen wie auch bei „juwi“, so Breuer, kann der Ringelmann Effekt zum großen Feind der Effizienz und zur Schattenseite von Teamarbeit. Zwar belegen viele Studien, dass die Leistung von Teams die Summe der Leistungen von Einzelnen übersteigt, insbesondere dann, wenn sich Gaben und Fähigkeiten (siehe Gabenorientierte Mitarbeit) ergänzen, aber - und das zeigt Ringelmann - kann Teamarbeit auch die gegenteilige Wirkung zeigen.

Welche konkreten Maßnahmen wurden im Unternehmen initiiert, dass eine zweckmäßigere Struktur dabei unterstützt wird, und die Leitung und Führung bei den Mitarbeitern als aktiv erlebt werden?

Breuer:

- „ Neustrukturierung der Teams, Einführung fester Personalmanagement Zyklen mit Personalentwicklungsgesprächen und systematischer Zielvereinbarung, Kontrolle und Steuerung im Jahresablauf (auch über BSC).
- Führungskräfte Trainings in Verbindung mit DISG zur Verbesserung der Selbstwahrnehmung und Klärung der Rolle der Führungskraft bei „juwi“
- Erneuter Einstieg in die Werte- und Führungskultur.
- Einbindung der internationalen HR Teams in die Ergebnisse und Maßnahmen.“

Wie unterstützte HR diesen Prozess?

Breuer:

- „Durch Erstellen und Entwickeln von Personalentwicklungstools, Personalgesprächsbegleitung, Coaching und DISG Trainings.
- Durch Anpassen und Individualisieren der Führungskräfte Trainings
- Changemanagement im positiven Sinne. Viele Führungskräfte⁸⁴ sind gar keine. Sie sind aufgrund ihrer Expertise oder langer Firmenzugehörigkeit in die Führungs- und Leitungsrolle gekommen. Dies gilt es ehrlich zu bewerten und zu optimieren.“

Was waren für Sie als Leiter von HR die wichtigsten Umsetzungsmaßnahmen, die das Ergebnis positiv beeinflusst haben?

Breuer:

- Selbsterkenntnis durch die Transparenz des OQM bei vielen Führungskräften, wo Optimierungspotenzial besteht, dadurch auch verbesserte und offenere Dialoge über Wünsche der Teams und Grenzen derselben im Zielerreichungskontext bei sehr starkem Wachstum und Internationalisierung. Gleichzeitige Erkenntnis, wir brauchen Zeit zur Selbstbetrachtung und Reorganisation. Wunsch nach „kreativem Innehalten“ in einigen Teams und bei einigen Führungskräften, um das Ziel nicht aus den Augen zu verlieren.
- Einführung eines BSC Managements mit Kennzahlen und klaren Maßnahmen (auch monetär bewertet) im Bereich der Mitarbeiter.
- Hinwendung der Führungskraft zum Mitarbeiter und dessen individueller Situation.“

⁸⁴ Durch das interne Benchmarking traten nachweislich die Qualitätsunterschiede in Führung und Leitung zu Tage. Der Vorstand konnte durch den Vergleich der Führungskräfte in der Division ablesen, wer zu den Besten und wer auch zu den schwächeren Führungskräften zählt.

Welchen Nutzen bietet gerade dieses Instrument, in Abgrenzung zu einer Methode wie beispielsweise der SWOT Analyse?

Breuer:

„Als anonyme online durchgeführte Befragung ist die Chance auf ehrliche Antworten meines Erachtens deutlich höher. Insbesondere „stillere“ Zeitgenossen, die bei einer direkten Konfrontation im Rahmen einer SWOT Analyse evtl. ausweichend oder gar nicht antworten würden, haben die Chance sich zu äußern. SWOT geschieht meist im konkreten Teambezug und ist eine Tagesbetrachtung. Falls Teammitglieder fehlen, kommen diese nicht zu Wort. Aktuelles wird möglicherweise überbewertet. SWOT wird in der Regel moderiert. Damit hat ein schwächerer Moderator evtl. Einfluss auf die Ergebnisse und die Interpretation beginnt schon bei der Analyse, was methodisch zweifelhaft wäre. Insofern spielt die Kompetenz des Moderators eine wichtige Rolle.

Die Wahrscheinlichkeit, dass stärker extrovertierte Meinungsträger/Macher in Teams die Teamsituation aus ihrer Sicht interpretieren, und die „Stillen“ sich zurückhalten, ist deutlich größer. Dies kann dazu führen, dass Verzerrungen in der Wahrnehmung der Teamsituation zu Fakten werden und in der Folge in der Teamentwicklung Maßnahmen ergriffen werden, die nicht dem gesamten Team sondern eben nur den Wortführern dienen.

SWOT Analysen werden in der Regel nicht numerisch sondern nur qualitativ durchgeführt. Damit entfällt die Chance Handlungsfelder schon im ersten Arbeitsschritt zu priorisieren.“ (Breuer, Christoph, 2010)

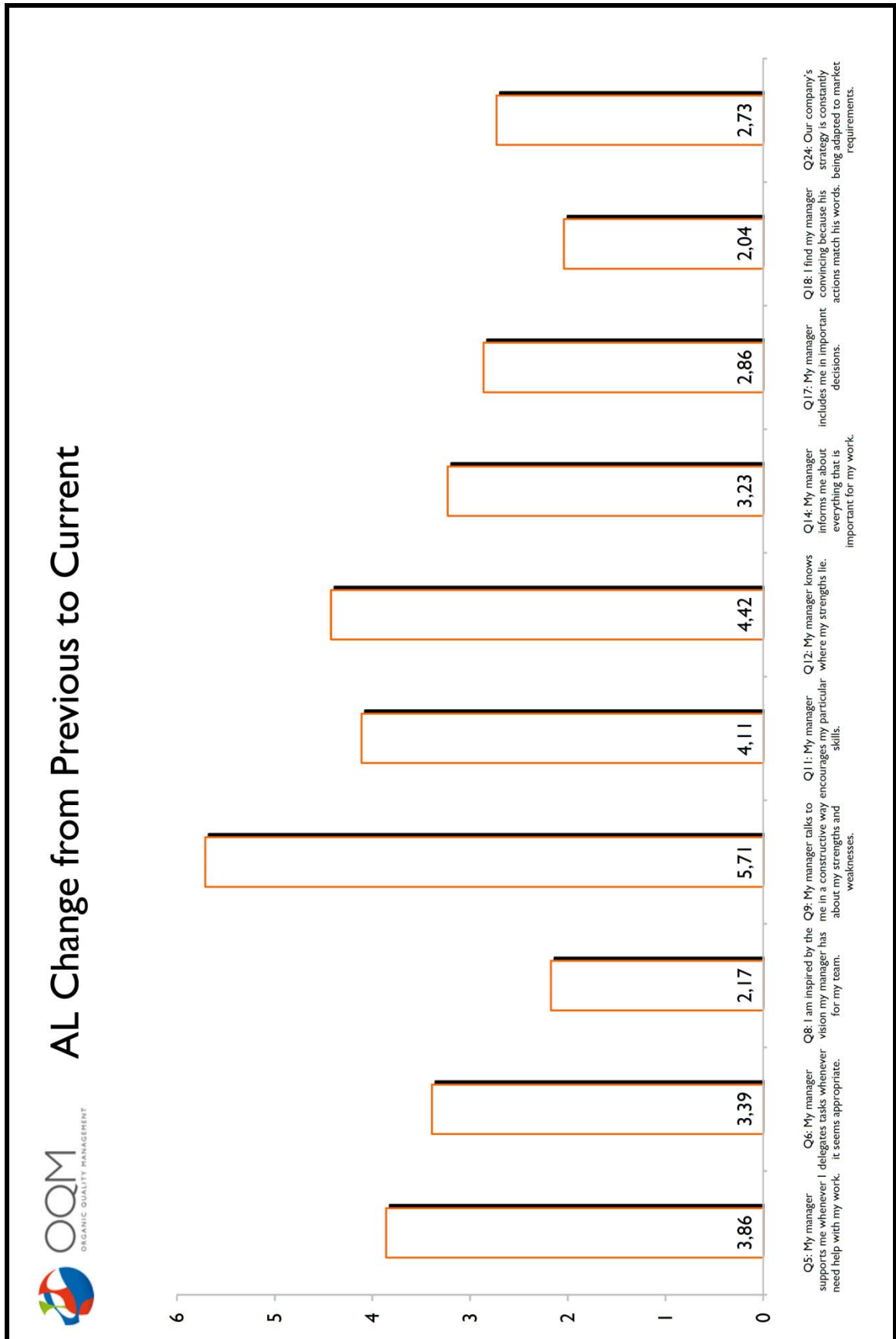


Abbildung 59: Veränderungen im Qualitätsmerkmal „Aktive Leitung“ 2009-2010

Die von Breuer angeführten Maßnahmen und Aktionen, führten dann zu dem Ergebnis, dass sich in allen zehn Kriterien beim Minimumfaktor „Aktive Leitung“ deutliche Zuwächse zeigten. Die Manager hatten durch neue Strukturen und Verteilungen nun wieder die Zeit, aktiv und bestärkend auf ihre Mitarbeiter einzugehen und ihnen die Vision näher zu bringen (Q 8 plus 2,17). Die Mitarbeiter fühlten sich auch dadurch wertgeschätzt, dass sich ihre Führungskräfte die Zeit nahmen, mit ihnen über ihre Stärken und Schwächen zu sprechen (Q 9 plus 5,71) und sie fühlten sich deutlich besser informiert (Q 14 plus 3,23) und in die wichtigen Prozesse mit einbezogen (Q 17 plus 2,86).

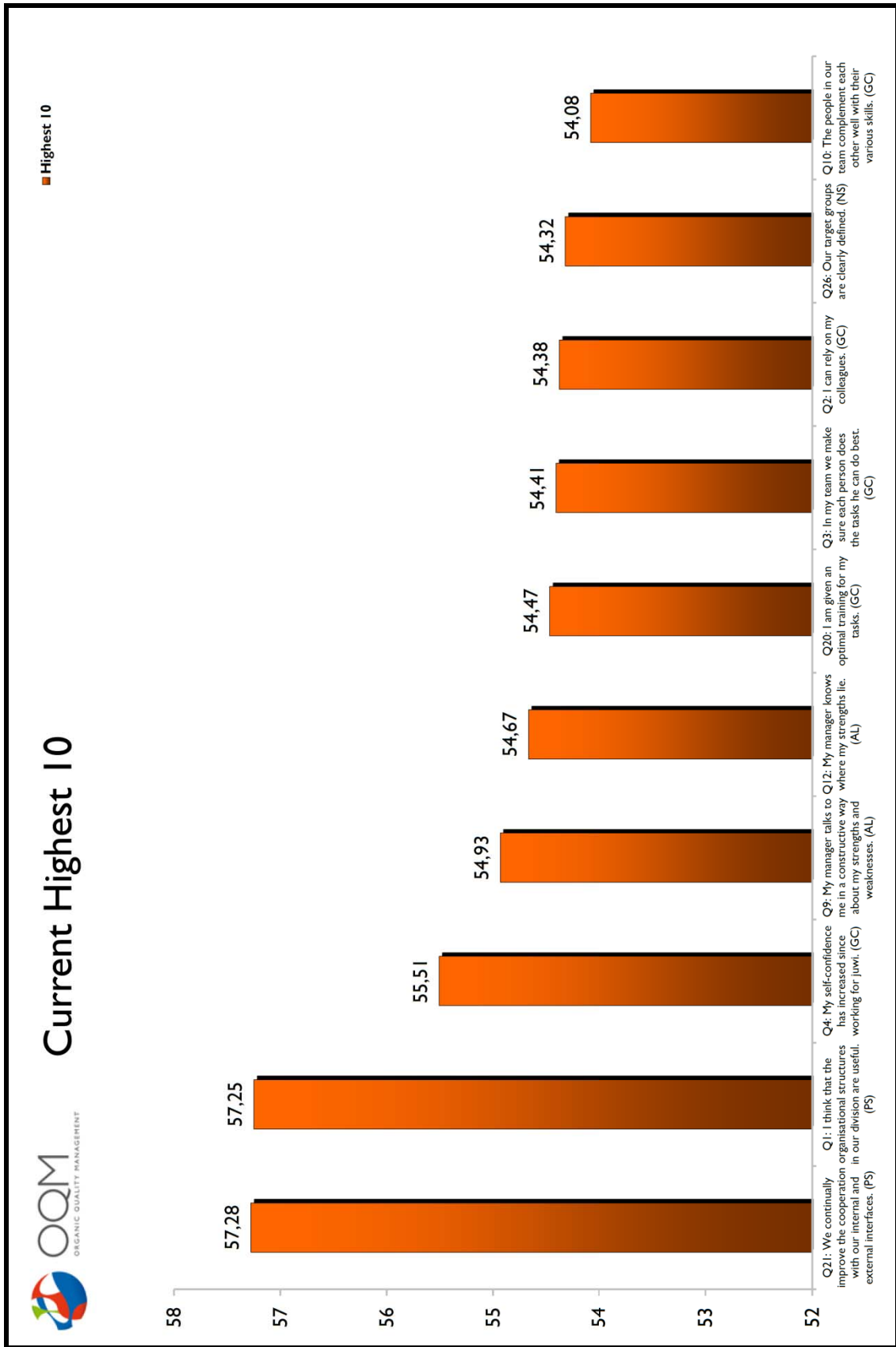


Abbildung 60: Die besten zehn Kriterien Profil 3

Auf Platz 2 der „Bestenliste“ landet nach der Phase der Umstrukturierung das Kriterium, „I think that the organisational structures in our division are useful“. Ebenso hat sich das Kriterium „My self-confidence has increased since working for „juwi““ um 5,35 Punkte (siehe Anhang) im Vergleich zum zweiten Profil verbessert. Gerade diese Entwicklung⁸⁵ ist für die Entwicklung des Vertrauens nach innen zu den Mitarbeitern und nach außen zu Kunden, Partnern und Kapitalgebern entscheidend.

Im Blick auf „juwi“ Gesamt“ kann an dieser Stelle gesagt werden, dass die OQM Profile der Organisation die wirklich „wunden Punkte“ vor Augen stellten. Der Erfolg der daraus generierten Maßnahmen war dem Mut und der Entschlossenheit der Verantwortlichen geschuldet, sich diesen Punkten zu stellen und die nicht immer liebsamen Maßnahmen zu planen und durchzuführen. Das qualitative Gesamtniveau hinsichtlich der OQM Kriterien eines Werte- und Qualitätsmanagements bei „juwi“ ist durch die repräsentativen Umfragen nachweisbar.

3.5.4 OQM Profil „Division“ für internes Benchmarking

Das OQM konnte im Blick auf die Entwicklung von „juwi“ die nachweislich Stärken und Schwächen der Gesamtorganisation aufzeigen und durch dialogisch gestaltete Prozesse dabei helfen, die nötigen Veränderungen zu begründen und zu managen. Die durchgeführten Maßnahmen (Akademie und Umstrukturierung) zeigten national wie international die gewünschte Wirkung.

Neben der Auswirkung auf die Gesamtorganisation, sollte das OQM aber auch den einzelnen Systemen (Sektoren, Bereiche, Teams) und ihren Leitern dabei helfen, zielgerichtet an ihren Stärken und Schwächen zu arbeiten.

Durch den Einsatz des OQM Profil „Division“ sollten aber auch genauere Erkenntnisse, hinsichtlich der unterschiedlich ausgeprägten Führungs- und Leitungsqualitäten der Führungskräfte und ihrer Teams, zu Tage treten. Daran sollte sich dann einerseits ein genau abgestimmtes Führungskräfte- und Teamtraining (gemeinsam mit der Akademie) orientieren. Andererseits war es für die strategischen Entscheidungen wichtig zu wissen, welche Führungskraft unter- bzw. überfordert ist, oder wie Prof. Jörg Knoblauch sagt, wer die A-B-C Mitarbeiter sind.

Dr. Peter F. Barrenstein, ehemaliger Direktor von Mc. Kinsey schreibt im Vorwort zum Buch von Jörg Knoblauch und Jürgen Kurtz, „Die besten Mitarbeiter finden und halten“: „Es gibt „A“, „B“ und „C“ Mitarbeiter⁸⁶. Der „A“ zieht den Karren, der „B“ geht nebenher und der „C“ sitzt oben drauf und lässt sich ziehen.“ (Barrenstein, Peter F., 2009 S. 9)

⁸⁵ siehe Vertrauenswellen von Steven Covey

⁸⁶ Ein „A“ Mitarbeiter...
übertrifft gesetzte Ziele und Aufgaben fast immer,
hat ein ungewöhnliches Maß an Engagement und Erfolg,
ist proaktiv und gestaltend,
ist flexibel in Bezug auf Arbeitsplatz und – zeit,
ist teamfähig,

Die SAP AG arbeitet mit einer Viererklassifikation. Im Management Excellence Survey unterscheidet das Unternehmen:

- 2 Prozent High Potentials, die sogenannten „Happy Hippos“ (interne Bezeichnung). Das sind die „Chefs“ von Morgen.
- 8-10 Prozent Top-Performer, das sind diejenigen Mitarbeiter die ihre Zielvorgaben deutlich übertreffen.
- 85 Prozent Achievers, also Mitarbeiter, die ihre Zielvorgaben erreichen.
- 3 bis 5 Prozent Under Performer/Improver, Mitarbeiter, die es entscheidend zu verbessern gilt. (Knoblauch, Jörg/Kurz, Jürgen, 2009 S. 33 f.)

Seit dem Jahr 2001 veröffentlicht die Gallup Organisation Studien, deren Kern der Engagement Index ist. Die aus dem Jahr 2008 veröffentlichten Zahlen ergaben folgendes Bild:

- 13 Prozent der Arbeitnehmer zeigen eine starke emotionale Bindung zu ihrem Arbeitsplatz und zu dem, was sie tun (nach Jörg Knoblauch also „A“ Mitarbeiter).
- 67 Prozent leisten Dienst nach Vorschrift, sind produktiv, fühlen sich dem Unternehmen aber nicht zugehörig („B“ Mitarbeiter).
- 20 Prozent haben keinerlei Bindung zu ihrer Aufgabe und zum Unternehmen („C“ Mitarbeiter). (Knoblauch, Jörg/Kurz, Jürgen, 2009 S. 39 f.)

Neben der Bedeutung der Ergebnisse für „juwi“ Gesamt“ und der daraus abgeleiteten zentralen Maßnahmen, sollten im nächsten Schritt, den einzelnen Sektoren, Bereichen und Teams und ihren Führungskräften eine möglichst genaue Beschreibung ihrer Realität gegeben werden. Durch das in dem OQM Division stattfindende interne Benchmarking, also dem Vergleich der eigenen Führungs- und Managementqualitäten mit denen der Kollegen (anonym dargestellt) sollte eine möglichst objektive Klassifizierung (s.o.) stattfinden.

Mit den Führungskräften der Ebenen E2 – E3 wurden (und werden aktuell) die Ergebnisse der Profile unter Beteiligung eines Vorstandes und eines externen OQM Trainers (moderiert und protokolliert) in gemeinsamen Meetings besprochen. Ziele dieser Gespräche sind gemäß der Kriterien einer „Aktiven Leitung“:

ist bereit sich persönlich zu entwickeln und weiterzubilden,
ist zuverlässig und loyal.
Ein „B“ Mitarbeiter...
erreicht die vorgegebenen Ziele und erfüllt die dazugehörigen Aufgaben in allen Bereichen,
erreicht in manchen Aufgabenstellungen durchaus Ergebnisse einer A-Kraft,
macht seine Arbeit, fällt nicht auf, ist willig und durchaus proaktiv,
ist offen für Veränderung und Anregungen,
leistet, was er mit seinen Fähigkeiten zur Verfügung stellen kann.
Ein „C“ Mitarbeiter...
bringt keine zufriedenstellende Arbeitsqualität hervor,
bringt keine 100 Prozent Leistung,
hat wenig oder geringe Kundenorientierung,
hat nur geringe oder keine Weiterbildungsbereitschaft,
ist gegen jeden Wandel und destruktiv,
trägt die Firmenphilosophie nicht mit. (Knoblauch, Jörg/Kurz, Jürgen, 2009 S. 33 ff.)

- Der Teamleiter/Geschäftsführer versteht das Feedback seines Teams (Bereichs) aus der Mitarbeiterbefragung und den Vergleich aus der Division.
- Die Einschätzung des Teamleiters/Geschäftsführers und die Einschätzung des Vorstandes komplettieren das Feedback des Teams/Bereichs, aus dem OQM Profil Division, zu einem umfassenderen Bild der Realität.
- Erörterung möglicher Trainings- und Verbesserungsmaßnahmen für den Teamleiter/Geschäftsführer.
- Kommunikation der Ergebnisse aus der Analyse an das Team und Erörterung geeigneter Trainings- und Verbesserungsmaßnahmen (siehe Minimumfaktoren der Analyse) für das Team.
- Vereinbarung der nächsten Schritte und Aufgabenzuteilung.

Das folgende Schaubild zeigt das unterschiedliche Niveau im Qualitätsmerkmal „Aktive Leitung“ und der einzelnen Kriterien am Beispiel der Bereichsleiter (E3) der Holding.⁸⁷

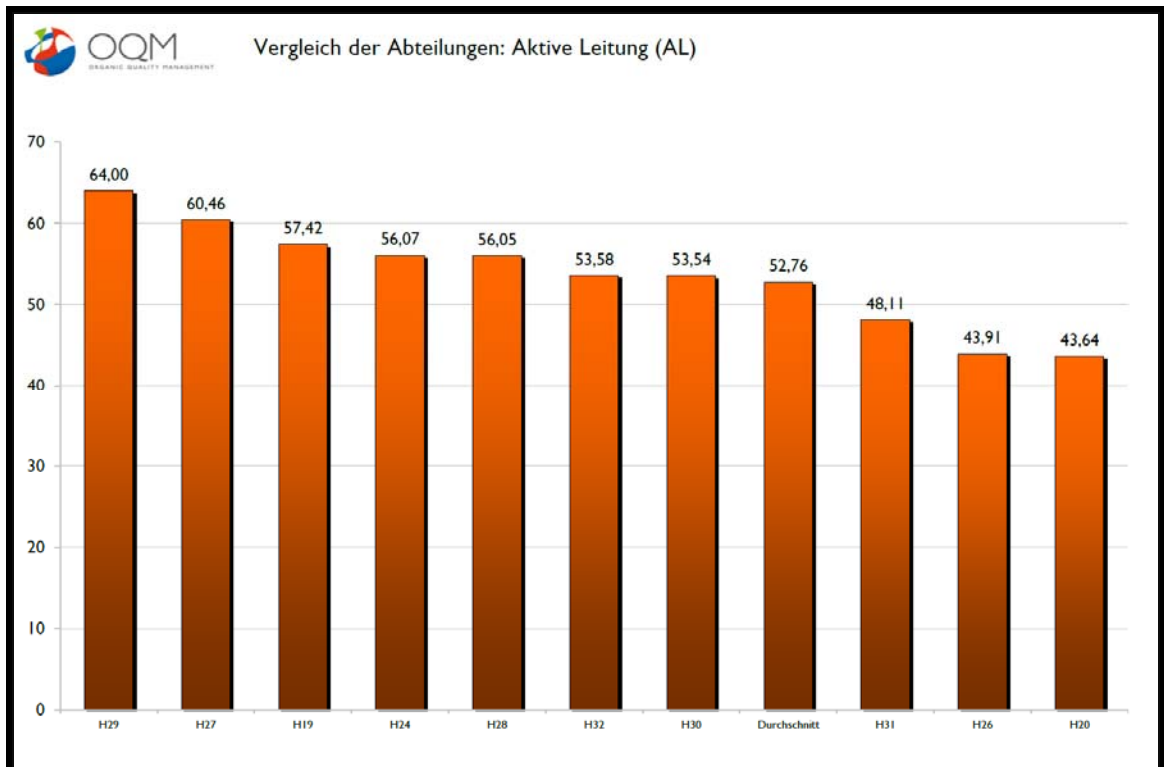


Abbildung 61: Vergleich der Abteilungen und ihren Bereichsleitern (E3) drittes OQM Profil 2010

Die Bewertung der Bereichsleiter durch die Mitarbeiter der Abteilungen zeigt ein Gefälle von mehr als 20 Punkten (H 20 – H 29) im Qualitätsmerkmal „Aktiver Leitung“. Dem geschäftsführenden Vorstand für die Holding zeigt diese Bild u.a., wer von seinen direkt

⁸⁷ Die Namen der Führungskräfte wurden anonymisiert und um direkten Vergleich als Kürzel (s.o.) angeführt. Somit konnte der Mitarbeiter einschätzen, wo er im Benchmark persönlich liegt, wurde aber gleichzeitig davor bewahrt, über Kollegen zu urteilen.

geführten Mitarbeitern den Kriterien einer aktiven Leitung in welchem Maße gerecht wird (siehe u.a. auch A,B,C Analyse). Dabei gilt es aber zu berücksichtigen, unter welchen besonderen Voraussetzungen einzelne Ergebnisse zustande gekommen sein können. Einige der Führungskräfte waren vielleicht erst kurz zuvor an die Stelle gerückt, oder der Bereich hat sich gerade umstrukturiert etc. Das nächste Bild zeigt, in welchen Fragestellungen (Kriterien) die Diskrepanzen am größten sind.

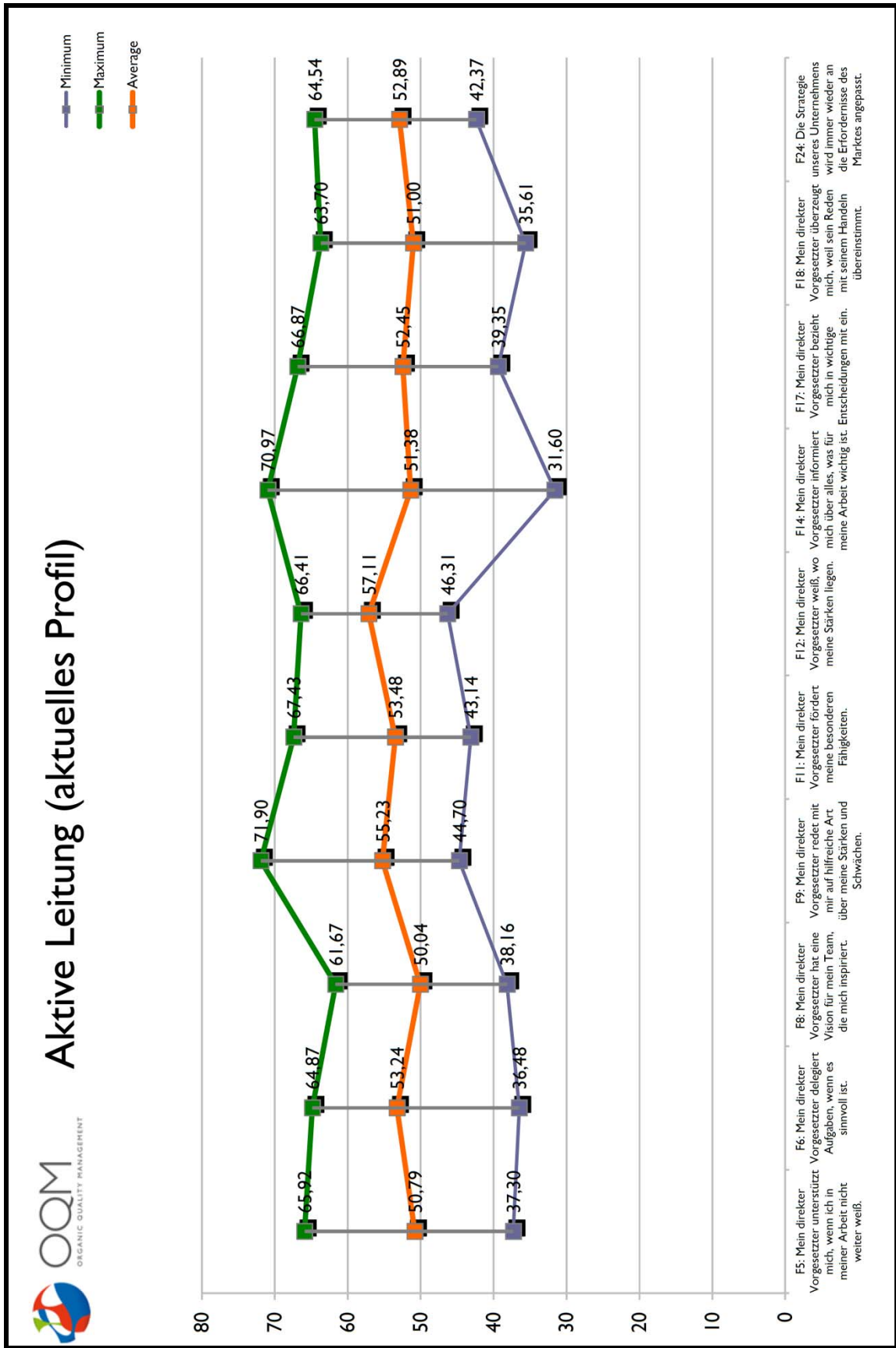


Abbildung 62: Vergleich in den Kriterien der Abteilungen und ihren Bereichsleitern (E 3) OQM Profil 2010

In der Fragestellung „Mein direkter Vorgesetzter unterstützt mich, wenn ich mit meiner Arbeit nicht weiter weiß“ gibt es eine Diskrepanz von mehr als 28 Punkten im Vergleich der zehn Bereichsleiter. Mehr als 38 Punkte beträgt der Unterschied bei der Frage „Mein direkter Vorgesetzter informiert mich über alles, was für meine Arbeit wichtig ist“. Authentizität ist für „juwi“ ein zentraler Wert (s.o.). Umso mehr gibt die Spanne von 28 Punkten bei der Frage „Mein direkter Vorgesetzter überzeugt mich, weil sein Reden mit seinem Handeln übereinstimmt“, zu denken. Der Wert liegt mit 51,00 („juwi“ Gesamtwert beträgt bei dieser Fragestellung 51,46) auf dem drittletzten Platz im Qualitätsmerkmal „Aktive Leitung“.

Den Verantwortlichen, in diesem Fall dem Vorstand der Holding, liegen alle Auswertungen vor. Er kann sich ein detailgenaues Bild machen, wie die Mitarbeiter in den Abteilungen ihre zehn Vorgesetzten und Bereichsleiter in allen 40 Fragen bewertet haben. Mit allen zehn Bereichsleitern (und allen weiteren Führungskräften von E2 – E4) wird dann ein zwei- bis dreistündiges Gespräch geführt. Dabei geht es um die o.g. Ziele, insbesondere um geeignete Maßnahmen die der Führungskraft persönlich und den Mitarbeitern in ihrem Zuständigkeitsbereich helfen, an den Minimumfaktoren zu arbeiten und zu verbessern. Gestützt und koordiniert werden die Maßnahmen durch die Abteilung HR, die gemeinsam mit der Akademie und ihren internen und externen Coaches die Trainingsmaßnahmen entsprechend dem ermittelten Bedarf (siehe Mitarbeiterbefragung und Mitarbeitergespräche) so genau als möglich anpassen.

3.5.5 Das OQM Entwicklungsprofil für Führungskräfte

In einem dritten Auswertungstool (Neben dem Gesamtprofil und der Division) stellt OQM die Entwicklung einer Führungskraft (und seines Teams) über einen längeren Zeitraum dar. Dieses dynamische Protokoll bietet sich immer dann im Besonderen an, wenn eine Führungskraft in einem Umfeld über zwei und mehr Jahre in vergleichbarer Position arbeitet. Die Leistungskurve gibt Auskunft darüber, wo speziell die Stärken und Schwächen einer Führungskraft liegen und wie der persönliche Minimumfaktor gezielt durch abgestimmte Maßnahmen bearbeitet werden kann. Wie ein Mitarbeiter also von einem „B“ zu einem „A“ oder von einem „C“ zu einem „B“ Mitarbeiter werden kann, wie Jörg Knoblauch sagen würde.

Auch die Ergebnisse dieser individuellen OQM Profile sind Gegenstand der Mitarbeitergespräche und komplettieren die von den Vorgesetzten über das Jahr gewonnene persönliche Einschätzungen hinsichtlich ihrer Mitarbeiter. Diese Methode und ihre Wirkungen, soll am Beispiel des ehemaligen Leiters HR, Herrn Christoph Breuer dargestellt werden. Sein Beispiel bietet sich aus mehreren Gründen an. Er verantwortete als Leiter HR die Entwicklung und Einführung des OQM Werte- und Qualitätsmanagements bei „juwi“. Er war mehr als drei Jahre Führungskraft eines stetig wachsenden Bereiches und seine persönliche Leistungskurve war, über drei Jahre betrachtet, deutlichen Schwankungen unterworfen. Zunächst soll seine Entwicklung in einigen Schaubildern dargestellt werden. Abschließen soll dieses Kapitel dann mit einigen Aussagen aus einem Interview

mit Herrn Breuer. Darin geht es um den Nutzen eines individualisierten OQM Profils für die Entwicklung einer Führungskraft und seines Teams.

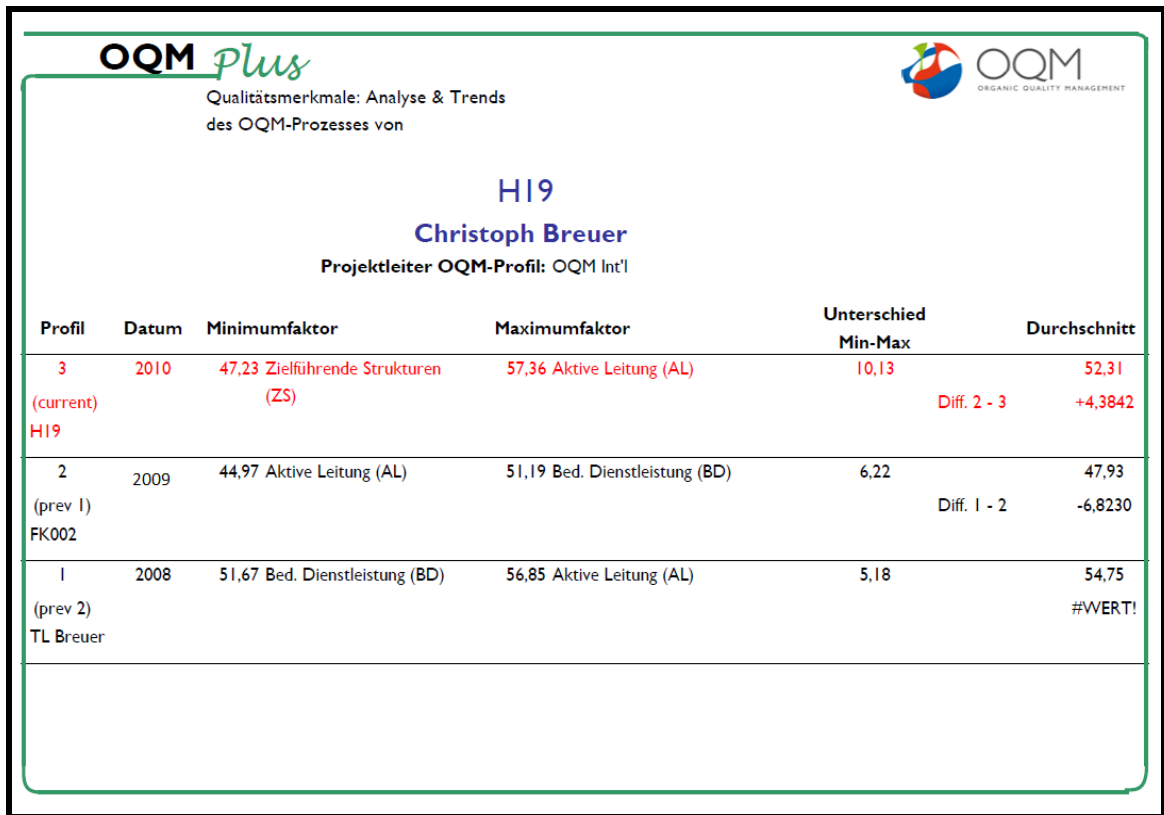


Abbildung 63: OQM Entwicklungsprofil für Christoph Breuer Leiter HR

Im Durchschnitt erzielte Herr Breuer im Jahr 2008 einen Wert von 54,75 Punkten. Sein Maximumfaktor betrug im Bereich der „Aktiven Leitung“ 56,85. Damit lag er in 2008 sechs Punkte über dem „juwi“ Durchschnitt von 50,74 Punkten (s.o.).

Im zweiten Profil 2009 wurde aus dem „Maximumfaktor“ der „Minimumfaktor“. Die Mitarbeiter in seinem Bereich bewerteten seine Führungsqualitäten nur noch mit einem Wert von 44,97 Punkten, was eine Differenz von 11,88 Punkten bedeutete. Der Wert für „juwi“ Gesamt lag 2009 im Durchschnitt bei 49,6 Punkten im Qualitätsmerkmal „Aktive Leitung“. Damit lag der Leiter HR, als Mitinitiator des Prozesses, selbst im Jahr 2009 4,63 Punkte unter dem „juwi“ Durchschnitt.

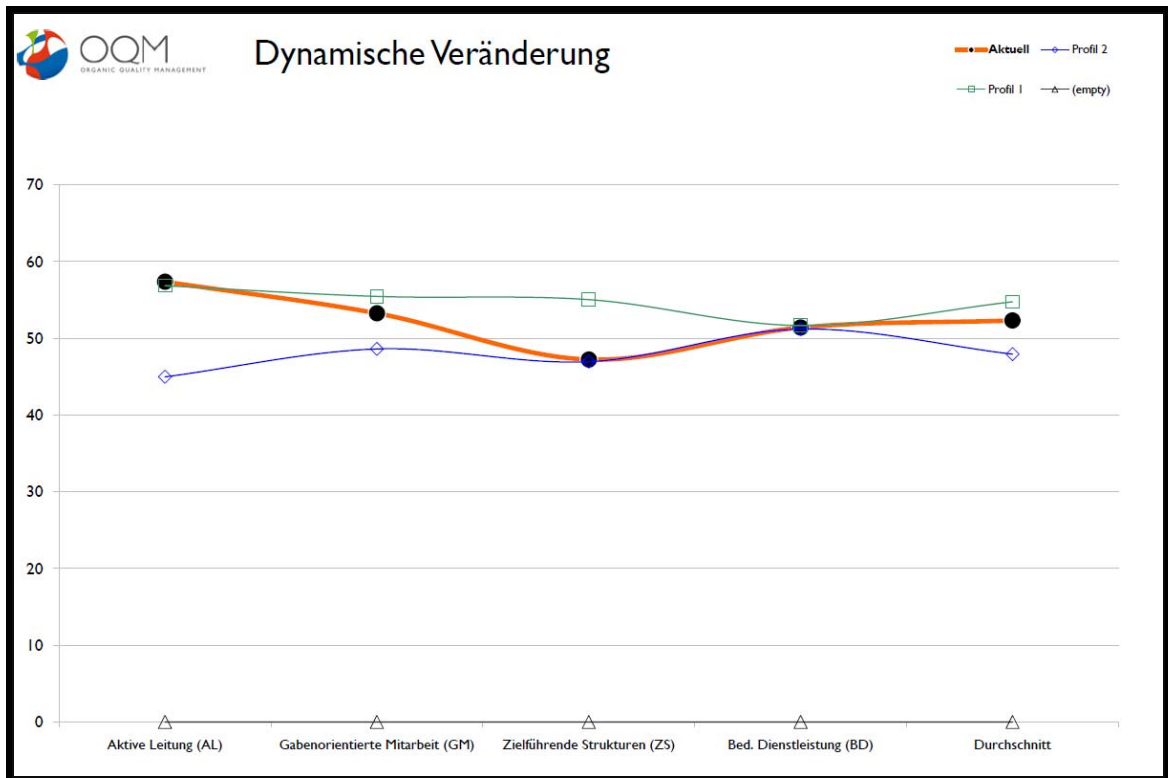


Abbildung 64: Dynamische Veränderung über drei Jahre (2008-2010)

Nur im Qualitätsmerkmal „Bedürfnisorientierte Dienstleistung“ ist die Leistung konstant geblieben. Das dritte Profil weist nun „Zielführende Strukturen“ als „Minimumfaktor“ und „Aktive Leitung“ als „Maximumfaktor“ aus.

Die Veränderungen und die Wirkung der stattgefundenen Maßnahmen (siehe hierzu später das Interview) aus 2009-2010 zeigt das folgende Schaubild.

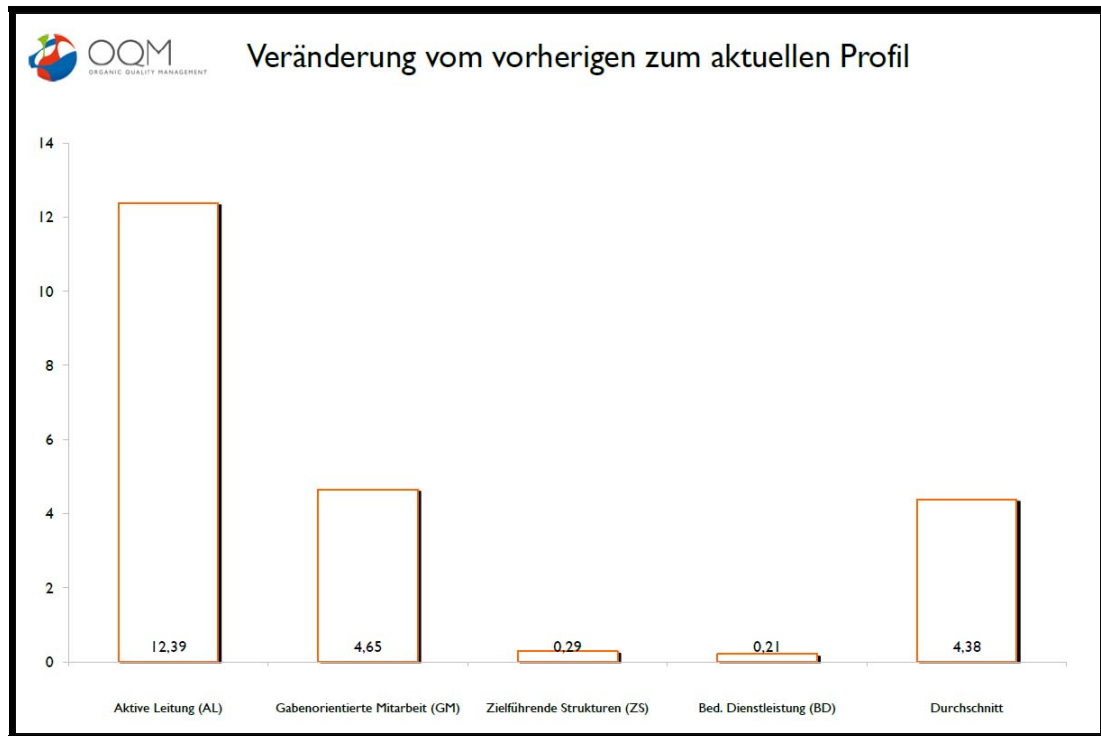


Abbildung 65: Veränderungen vom vorherigen zum aktuellen Profil 2010

Im Durchschnitt hat der Leiter HR 4,38 Punkte dazugewonnen. Im Qualitätsmerkmal „Aktive Leitung“ sogar 12,39 Punkte. Was sich aus der Sicht der Mitarbeiter in welchem Maße verändert hat, zeigt die nächste Abbildung.

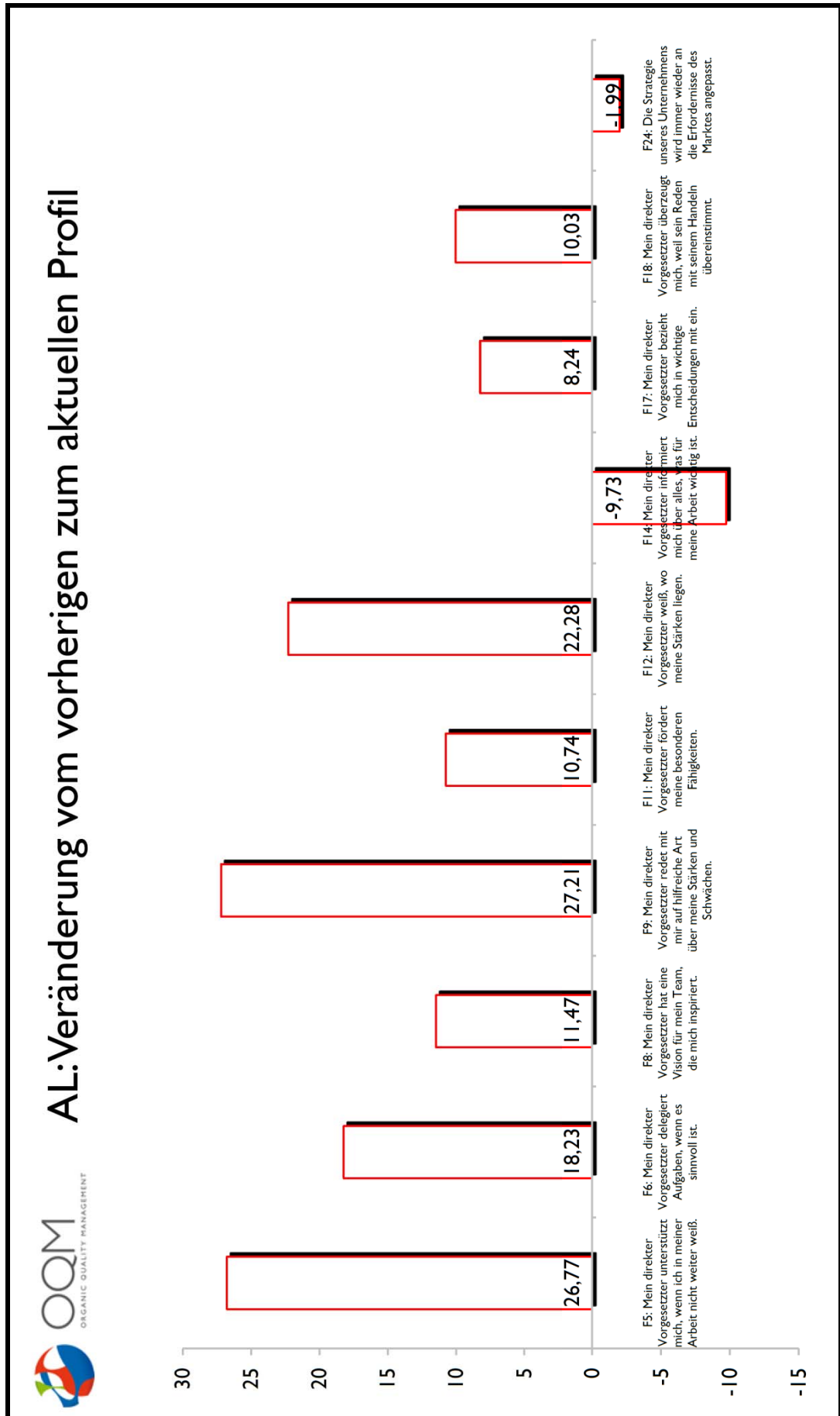


Abbildung 66: Positive und negativer Veränderungen vom vorherigen zum aktuellen Profil

Die Mitarbeiter erlebten ihren Vorgesetzten im Jahr 2010 als eine Führungskraft, die unterstützender eingreift (F 5 plus 26,77 Punkte), die Gespräche nun besser führt, so dass der Austausch über die Stärken und Schwächen für den Mitarbeiter hilfreicher sind (F 9 plus 27,21 Punkte), die wieder eine stärkere Vision für ihr Team hat (F 8 plus 11,47 Punkte) und die aktiver als das Jahr zuvor die Stärken und Fähigkeiten der Mitarbeiter gefördert hat (F 11 plus 10,74 Punkte).

Verschlechtert hat sich in den Augen der Mitarbeiter die Informationsweitergabe (F 14 minus 9,73 Punkte) und die Anpassungsfähigkeit der Strategie des Unternehmens an Erfordernissen des Marktes (F 24 minus 1,99 Punkte). Über den Zeitraum von drei Jahren erlebten die Mitarbeiter ihren Chef wie folgt:

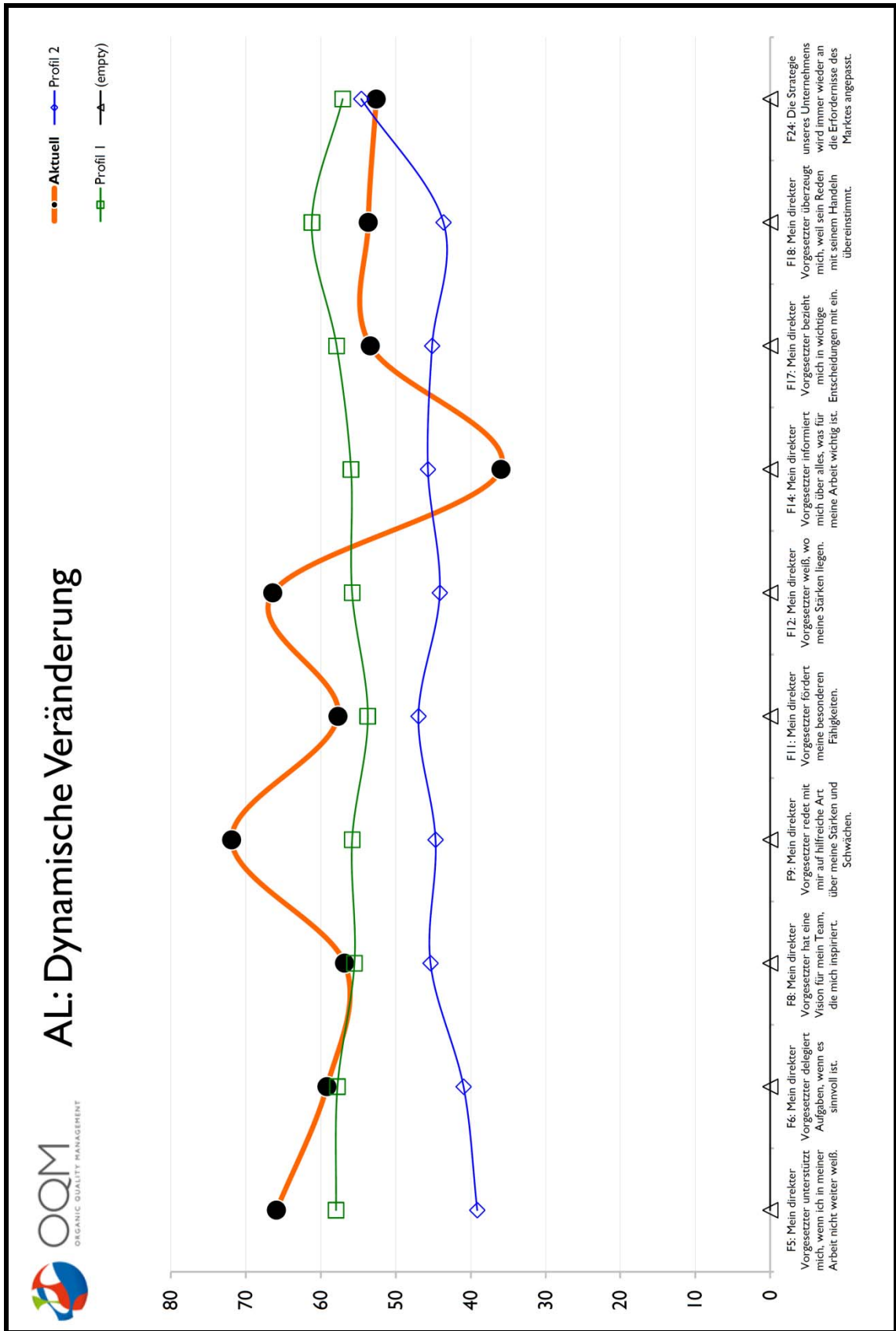


Abbildung 67: Dynamische Veränderungen einer Führungskraft über den Zeitraum von drei Jahren

Durch die Möglichkeit, die Entwicklung einer Führungskraft über einen längeren Zeitraum zu messen, ergeben sich objektivere Maßstäbe in der Beurteilung, ob eine Führungskraft zur Kategorie „A“, „B“ oder „C“ gehört. Den Entscheidungsträgern (in diesem Fall der Vorstand) wird damit eine entscheidende Hilfe an die Hand gegeben, nicht vorschnell den „Stab“ über ihren Führungskräften zu brechen, sondern die Wahrheit auch im Detail zu suchen.

Daneben liegt der größte Nutzen sicherlich darin, dass jede Führungskraft durch das individuelle OQM Profil gezielt Maßnahmen einleiten kann, um die eigenen Minimumfaktoren zu verbessern. Für den Leiter HR gibt die nachstehende Abbildung schon konkrete Hinweise darauf, was es im nächsten Jahr anzupacken gilt:

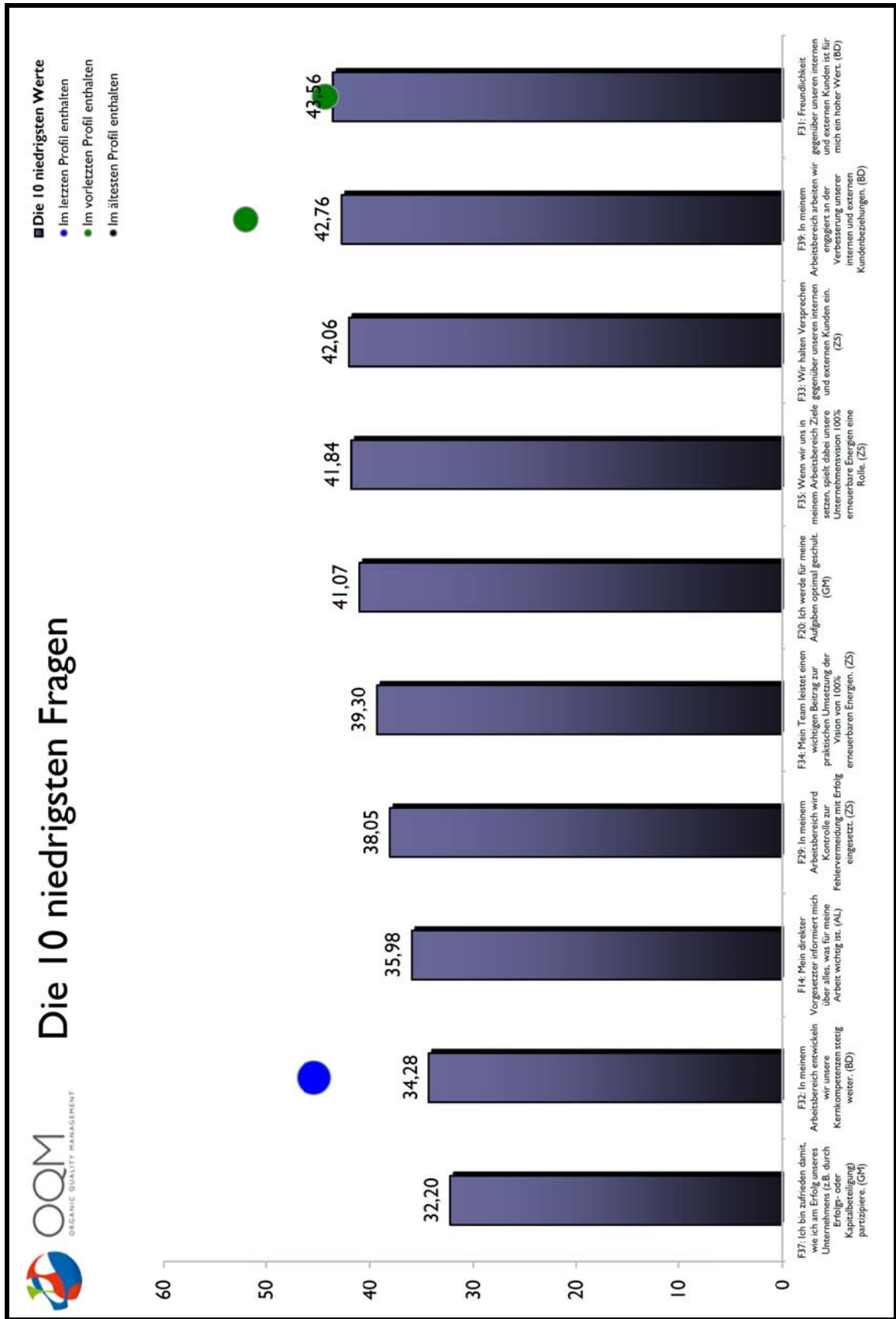


Abbildung 68: Die zehn niedrigsten Fragen im OQM Entwicklungsprofil für Führungskräfte

Gemeinsam mit dem direkten Vorgesetzten klärt die Führungskraft im Mitarbeitergespräch, welche Minimumfaktoren es im kommenden Jahr zu verbessern gilt, welche Maßnahmen helfen könnten und welche Unterstützung nötig ist, um die anvisierten Verbesserungen auch zu erreichen. Die Abbildung zeigt neben den aktuellen Werten, welche Kriterien mit welcher Ausprägung schon in den Jahren zuvor, in den „Lowest Ten“ zu finden waren.

Neben dem OQM Gesamtprofil und der Division, kommt bei „juwi“ auch das individuelle OQM Entwicklungsprofil für Führungskräfte zum Einsatz. Welchen Nutzen können Führungskräfte aus einer solchen Entwicklungskurve für ihren Führungsalltag bei „juwi“ generieren?

„Es bietet die Chance zur Selbsterkenntnis und damit zur Reflektion des eigenen Führungsstils und auch der Arbeitssituation und Arbeitsbelastung des geführten Teams. Damit ist es insbesondere über längere Zeiträume ein gutes Instrument, das persönliches Wachstum oder auch die Wirksamkeit verschiedener Maßnahmen (Coaching, Training etc.), Entwicklung generell, abbildet.“

Welchen persönlichen Nutzen konnten Sie aus Ihrer Auswertung ziehen?

„Messbarkeit von persönlicher und organisationaler Veränderung wird sichtbar und transparent. Es besteht die Chance für die Führungskraft KPI's⁸⁸ (auch im Sinne der Umsetzung einer BSC) für Mitarbeiter, Prozesse und Strukturen und den eigenen Markt abzuleiten. Die Führungskraft erhält wertvolle und statistisch korrekte Hinweise und Messwerte darüber, wie das eigene Team seine Performance in Verbindung mit der Leistung der Führungskraft sieht. Dies bietet die Chance, das eigene Führungsverhalten und die Effizienz der Umsetzung ehrlich und umfassend zu beleuchten. Gerade wenn das Zeugnis und die Bewertung des Teams nicht so gut wie erhofft ausfällt, besteht für die Führungskraft die Chance nach innen zu schauen und zu wachsen, Fehler zu erkennen und einzugestehen, damit zu reflektieren, welche Wünsche vom Team ausgedrückt werden. Das Team zeigt auf, wo Leitung sich verändern sollte und könnte. Hierin besteht eine enorme Wachstumschance für Führungskräfte, die den Mut haben, sich fernab einer Hurramentalität, ernsthaft und ehrlich der Bewertung durch ihr Team zu stellen. Sie werden damit angreifbar, ja verletzbar. Eben diese „Verletzungen“ können aber auch heilsam sein, um die eigene Führungsstärke und -kompetenz mit den gegebenen Talenten in eine neue Dimension zu führen. Dies braucht Mut, ein wenig Bescheidenheit und die Fähigkeit zur Selbsterkenntnis. Eigenschaften, die in stark werteorientiert geführten Unternehmen, im Sinne der langfristig gelebten Vorbildfunktion der Führungskraft, unabdingbar sind.“

Im Qualitätsmerkmal „Aktive Leitung“ haben Sie in einem Jahr mehr als zwölf Punkte hinzugewonnen. Auf welche Ursachen und Maßnahmen führen Sie diese positive Entwicklung zurück?

⁸⁸ Key Performance Indicators sind Kennzahlen, anhand derer der Fortschritt hinsichtlich wichtiger Zielsetzungen oder kritischer Erfolgsfaktoren innerhalb einer Organisation ermittelt werden kann.

Ich habe nach dem bescheidenen Ergebnis im zweiten Jahr zunächst verschiedene Workshops mit meinem Team durchführt und mit den Mitarbeitern erarbeitet was genau wir tun können, um uns zu verbessern und was ich selbst ändern sollte.

Letztlich haben wir in recht kurzer Zeit Veränderung der Führungsstruktur und der Teamzusammensetzung bei HR durchgeführt. Ich selbst habe den Kreis der von mir direkt geführten Personen verkleinert und eine klare und vollständige Delegation von Verantwortung an die Führungskräfte in den nachfolgenden Ebenen umgesetzt. Gleichzeitig habe ich mich aktiv als Coach für diesen Kreis positioniert. Insbesondere dann, wenn die jüngeren Führungskräfte in Grenzsituationen gekommen waren, wurde dieses Angebot auch angenommen. Ein enger Dialog mit den Führungskräften und regelmäßiges Coaching dieses Kreises war durch die Fokussierung auf das Thema „Führung“ und durch den deutlichen „Rückzug“ aus dem operativen Geschäft überhaupt erst möglich. Diese Strategie gab mir die Zeit zu erkennen, was langfristig in der HR Arbeit erforderlich ist und damit insbesondere für strategische Arbeit in unserem Bereich. Als Führungskraft, die überwiegend Führungskräfte führt, konnte ich mich konsequent auf die Umsetzung der Aktivitäten zur Zielerreichung bei Payroll, Recruiting und der Academy die Gesamtstrategie in der Personalentwicklung dahinter konzentrieren. Im Einzelnen habe ich meine Zielvereinbarungsgespräche und Mitarbeiterentwicklungsgespräche besser, intensiver und professioneller führen können, um mein persönliches Ziel, Menschen erfolgreich zu machen, durch stringentes Verhalten, eindeutige und faire Feedbacks, Zeit sich auf die Stärken der Mitarbeiter zu fokussieren, etc. umsetzen können. Wenn man sich etwas mehr Zeit nimmt (nehmen kann) für die Menschen, die einem anvertraut sind, danken Sie es in der Regel auch.“ (Breuer, Christoph, 2010)

3.5.6 Einbettung der Ergebnisse in die BSC

Am Praxisbeispiel der Malteser konnte schon gezeigt werden, dass die Orientierung an den Werten einer Organisation, umso ernster von den Mitarbeitern verfolgt wird, wenn die messbaren Fortschritte (aber auch die Rückschritte) auch Eingang bis in das persönliche Gehalts- und Entlohnungsgefüge finden. Bei der Malteser gGmbH bilden nunmehr die Qualitätsziele 50 Prozent der Zielerreichungsprämie ab.

Die Wirkung eines Werte- und Qualitätsmanagements ist von der Konkretisierung der Vision, der Richtlinien, Ziele und Maßnahmen im Rahmen eines Zielvereinbarungsprozesses bzw. einer Strategiekaskadierung abhängig, wie das nächste Schaubild zeigt.

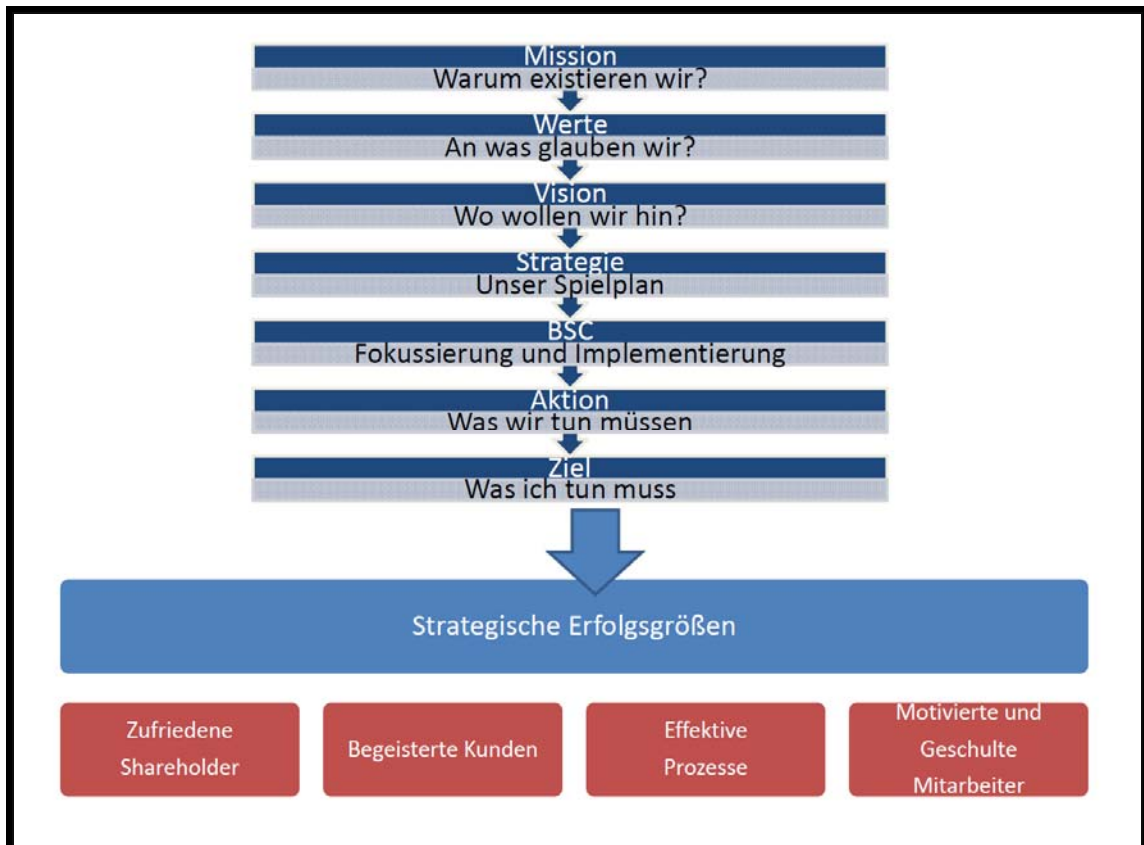


Abbildung 69: Übersetzung der Mission in gewünschte Ergebnisse
(Kaplan, Robert S./Norton, David P., 2001 S. 67)

Um eine bessere Kompatibilität mit dem umfassenden Qualitätsmanagement der Organisation zu erreichen, bieten sich neben dem BSC Modell auch andere Modelle, wie das eines EFQM-Modells an. Die von Kaplan und Norton beschriebenen vier Perspektiven der BSC integrieren, was den Prozess bei „juwi“ anbelangt, die Kriterien eines OQM am ehesten. An der Stelle „Strategie – unser Spielplan (s.o.)“ werden alle Ergebnisse aus den Prozessschritten eines OQM in die BSC eingebettet.

Für die Zielstruktur müssen dann die Kennzahlen, die Sollwerte und die Maßnahmen bestimmt werden, woraus sich dann ein Monitoring-Instrument ergibt, das die Entwicklung des Zielerreichungsgrades bei den Ergebniskriterien als auch die Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen überwacht.

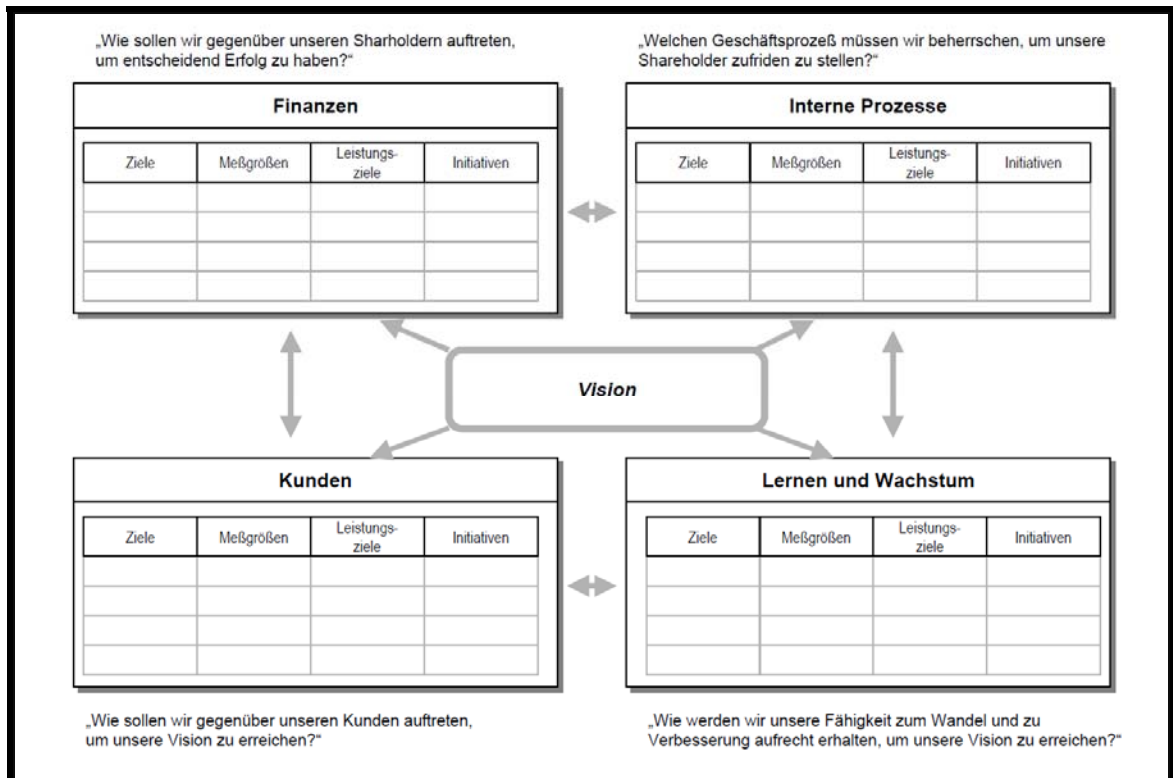


Abbildung 70: Balanced-Scorecard
(Kaplan, Robert S./Norton, David P., 1997 S. 9)

Die Gesamtstrategie des Unternehmens wird in der BSC in einer strategischen Landkarte abgebildet, wie die Autoren der BSC, Kaplan und Norton, vorschlagen. Eine solche Landkarte setzt die herausragenden strategischen Themen zueinander in Beziehung und zeigt deren maßgeblichen Wirkungszusammenhänge auf. Aus dieser Landkarte wird die Zielstruktur abgeleitet. (Rottluff, Joachim/Schneider, Hans-Joachim, 2004 S. 456)

Bei differenzierten Organisationen wie bei „juwi“, erhält jede Organisationseinheit ihre spezifische Ausprägung der BSC, wobei die Scorecards im Rahmen eines Zielvereinbarungsprozesses aufeinander abgestimmt werden.

Die Kennzahlen aus den OQM Profilen (s.u. 360 Grad) liefern der BSC an dieser Stelle insbesondere für den Bereich Mitarbeiter („Lernen und Wachstum“) wesentliche Informationen für den Zielvereinbarungsprozess im Rahmen der BSC.

	Kenngröße (KPI)	KPI Wert	Wer ermittelt	Wer steuert	Wer eskaliert	Messinstrument	Soll	ist
		Vorgabe						
Finanzen	Ebit Mio €	20	CO	CO	CO	ERP/ Quartal	20	20
	Umsatz Mio €	180	CO	CO	CO	ERP/ Quartal	180	100
	MW installiert	120	CO	CO	CO	ERP/ Quartal	200	100
Kunden	Reaktionszeit (Tage)		CO/QM/HR	CO/MD		Audit (6 Monate)	7	7
	Zufriedenheit (0-10) intern	5	CO/QM/HR	CO/MD	Alle	Audit (6 Monate)	7	7
	Zufriedenheit (0-10) extern	3	CO/QM/HR	CO/MD	Kunde	Audit (6 Monate)	7	7
	NN		CO/QM/HR	CO/MD			7	7
Prozesse	Qualität der PZ						7	7
	0-10 Durchlaufzeit	7	QM	MD / QM		QM / Audit	7	7
	0-10 Synergie	7	QM	MD / QM		QM / Audit	7	7
	0-10 Logik / Stringenz	7	QM	MD / QM		QM / Audit	7	7
Mitarbeiter	Zufriedenheit (0-10)							
	Fluktuation High Potentials unter 2 %	0,1	HR	HR	HR	SWOT/360°/Umfragen	6	6
	Krankenstand	1,9	HR	HR	HR	PerSys / Quartal	6	6
0-10	Teamklima	7	HR	HR	HR	360 ° jährlich	6	6

Tabelle 9: Einbettung der Ergebnisse in die BSC.

Wenn dieser Zusammenschluss gelänge und somit auch die Höhe der Gratifikationen der Führungskräfte an die Erreichung der Ziele und die Beachtung der Werte gekoppelt wäre, würde die Wirksamkeit eines Werte- und Qualitätsmanagement in der Organisation deutlich zunehmen. Die BSC ist auch in besonderer Weise dazu geeignet die Überwachung der Umsetzung zu verfolgen. Dazu muss das Instrument zeitnah mit den gültigen Daten gespeist werden. Darüber hinaus sind Maßnahmen einzuführen, die in einem festgelegten Rhythmus gewährleisten, dass die Entwicklung der Zielerreichung und die Konsequenzen in der Umsetzung erfasst werden und bei Abweichungen Korrekturen stattfinden können.

Aus dem dreijährigen OQM Prozess bei „juwi“ bestätigt sich, was Joachim Rottluff und Hans Joachim Schneider meinen, wenn sie Instrumente und Verfahren der Problem- und Konfliktbewältigung in Organisationen einfordern. Sie resümieren, dass die Prozeduren für die Problem- und Konfliktbewältigung in aller Regel so ablaufen, dass zunächst die zuständige Organisationseinheit entscheidet. Gibt es auch hier keine Klärung, entscheidet die nächst höhere Organisationsebene. Diese Vorgehensweise, wird aber Problemen nicht gerecht, bei denen aus der Perspektive der untergeordneten Ebene auf der nächst höheren Ebene gegen die Werte und Grundsätze der Organisation verstoßen wird. In einem solchen Fall sind die nachgeordneten Ebenen meist die Verlierer. Aus diesem Grund sollen Instanzen geschaffen werden, die jeder Mitarbeiter ansprechen kann, ohne sich selbst in Gefahr zu bringen. Eine solche Instanz müsste dann mit den notwendigen Befugnissen ausgestattet sein, um dem Vorstand zu berichten. Bei einer Organisationsgröße und Komplexität wie der von „juwi“, bietet sich eine Ethik- und Wertabteilung an, die bewusst nicht ein Teilbereich von HR sein sollte, um beschriebenes Dilemma zu vermeiden. Im Sinne der Integration von Werte- und Qualitätsmanagement, also des OQM und BSC, sollte bei „juwi“ eine Stabstelle eingerichtet werden, die jederzeit und unangekündigt entsprechende Audits durchführen kann. Die Ergebnisse dieser Audits werden in der Datenbank erfasst, die einerseits die Aufarbeitung der veranlassten Korrekturmaßnahmen überwacht, als auch geeignet ist, übergeordnete Problemstellungen zu identifizieren, um diese der übergeordneten Ebene zuzuführen. Die Autoren ra-

ten auch dazu, dass neben diesen internen auch externe Audits zu Rate gezogen werden sollen, um die „blinden Flecke“ zu erhellen, die die internen Auditoren mit dem Rest der Organisation teilen. (Rottluff, Joachim/Schneider, Hans-Joachim, 2004 S. 456 ff.)

4 Dialogisch orientiertes Organisches Qualitätsmanagement (OQM) - ein Erfolgsinstrument im religiösen und säkularen Kontext

Was bleibt nach Jahren der Forschung und Entwicklung über das OQM als Erfolgsinstrument für Organisationen im religiösen und säkularen Kontext abschließend zu sagen?

Zunächst sollte der Ansatz der „Natürlichen Gemeindeentwicklung“ (NGE) auch dem katholischen Anwender zugänglich gemacht werden. Die Sprache und Methodik von Christian Schwarz war im katholischen Kontext ungewohnt und häufig schwer verständlich. Mit dem Pilotprojekt in der katholischen Seelsorgeeinheit in Hechingen konnte gezeigt werden, dass die NGE auch einer katholischen Gemeinde dabei helfen kann, ihre Situation objektiv zu analysieren und zu verstehen. Aus den Ergebnissen der Profile konnten die Maßnahmen zielgerichtet ergriffen und die Qualität und Quantität der ganzen Seelsorgeeinheit gesteigert werden.

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor in allen OQM Prozessen ist, dass sie nur in Übereinstimmung mit den Verantwortlichen erfolgversprechend umgesetzt werden können. Auch die hier beschriebenen vier Praxisbeispiele wurden erst mit der Zustimmung und in Absprache mit den Bistumsleitungen und Vorständen begonnen. Alle Maßnahmen und Projekte bewegten sich dabei immer in dem Rahmen, der von den Verantwortlichen bereitgestellt wurde.

In allen vier Pilotprojekten waren die Mitarbeiter überrascht, welchen Gestaltungsfreiraum ihnen „Leitung“ lässt und dass es an ihnen selbst liegt, diesen Freiraum mit ihren Gaben, Fähigkeiten und Charismen auszufüllen. Insbesondere in den religiösen Kreisen hat sich landesweit doch eine Kultur des Jammerns breitgemacht. In Ordinariaten und ebenso in Gemeinden und Pfarreien werden mehr Energien darauf verwendet, das eigene Leiden zu betrachten, anstatt den wirklich Bedürftigen zu helfen. Das Drehen um die eigenen Befindlichkeiten nimmt im Zuge der landesweiten Umstrukturierungen in den Kirchen eher zu als ab. Der Schutz des eigenen Referates, der Abteilung, der Position oder des Kirchenstandortes erscheint so viel wichtiger, als die Gewinnung neuer „Kunden“. Die Verantwortlichen in den Kirchen sind in einem Maße mit sich selbst und mit ihren eigenen Bedürfnissen beschäftigt, dass die Bereiche „Vertrieb“ und „Verkauf“, wie es in einem Wirtschaftsunternehmen heißen würde, kaum noch besetzt sind. Es werden deutlich mehr Sitzungen abgehalten, um die „Bestandskunden“ weiter zufriedenzustellen, als es Sitzungen, Konferenzen oder Trainingseinrichtungen gibt, die es sich zum Ziel machen, glaubensferne Menschen für den christlichen Glauben zu interessieren. Diese zentrale Komponente der Zukunftssicherung, die jedes Unternehmen -kirchlich wie säkular- für seinen Fortbestand benötigt, ist kaum existent, wäre aber in Anbetracht der gesellschaftlichen Entwicklung nötiger denn je.

Kinder wachsen nicht mehr, wie vor Jahrzehnten, in einem christlichen Selbstverständnis in Familie, Schule und Pfarrei auf. In Deutschland wird es zunehmend zu einem Entscheidungschristentum kommen. Wer aber ruft zur Entscheidung?

Papst Benedikt XVI. schreibt: „Wir gehen immer mehr auf ein Entscheidungschristentum zu. Und von diesem hängt dann ab, wie weit die christliche Generalprägung noch wirksam wird. Ich würde sagen, heute gilt einerseits, dieses Entscheidungschristentum zu festigen, zu verlebendigen und auszuweiten, so dass mehr Menschen wieder bewusst ihren Glauben leben und bekennen. Andererseits müssen wir anerkennen, dass wir nicht einfach mit der Kultur und der Nation als solcher identisch sind – aber doch die Kraft haben, ihr Werte einzuprägen und vorzugeben, die sie aufnimmt, auch wenn die Mehrheit nicht gläubige Christen sind.“ (Benedikt XVI., 2010 S. 190)

Ein OQM Prozess im religiösen Kontext einer christlichen Gemeinde, oder Seelsorgeeinheit, eines Verbandes, einer Geschäftsstelle oder eines pastoralen Teams konfrontiert die Beteiligten mit dem ursprünglichen Auftrag ihrer Organisation, bezieht diesen auf die gesellschaftlichen Realitäten und inspiriert die Verantwortlichen, die richtigen strategischen Entscheidungen für die Zukunft gemäß ihres Auftrages zu treffen.

Der Ansatz der drei Farben und der damit einhergehenden Gedanken der „radikalen Balance“ in allen acht Qualitätsmerkmalefordert haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiter heraus, sich mit den eigenen ungeliebten und meist ausgeblendeten „Schattenseiten“ zu beschäftigen. Von einer „charismenorientierten Pastoral“ ist die Kirche, wie ein Priester bemerkte, mindestens noch eine ganze Generation entfernt. Den meisten der hauptamtlichen Mitarbeiter in den kirchlichen Einrichtungen wurde bisher nicht geholfen, ihre Kompetenzen, ihre Persönlichkeiten und noch weniger ihre Charismen zu entdecken. Vielerorts existieren Berufsbilder, aber individuelle Aufgaben- und Stellenprofile sind die Ausnahme. Wenn es dem bezahlten Personal schon an diesen grundlegenden Qualifizierungen fehlt, dann wundert es nicht, dass die Gemeinden vor Ort das bekannte Bild abgeben.

Die Prozesse in Hechingen und Wiesbaden haben gezeigt, dass ein auf Dialog setzendes OQM dieses Entscheidungschristentum, von dem Papst Benedikt spricht, im natürlichen Sinne fördert. Das Potential für Wachstum ist überall vorhanden. Ein OQM hilft dabei den „Acker“ zu analysieren, den richtigen „Dünger“ auszuwählen, um an der richtigen Stelle, mit dem richtigen „Werkzeug“ in einem realistischen Zeitraum den Wachstumsprozess richtig zu unterstützen.

Waren in den Sonntagsgottesdiensten vor dem Prozess in Hechingen kaum Kinder anzutreffen, so füllen aktuell mehr als 200 Kinder am Sonntag die Kirchenbänke. Haben zuvor die Hauptamtlichen die Arbeit und die Verantwortung zumeist selbst getragen, so sind es nun entschiedene Ehrenamtliche, die in ganzheitlichen Teams die Gemeinde voranbringen.

Die Mitarbeiter des pastoralen Raumes in Wiesbaden haben durch den OQM Teamprozess nun das Anliegen, den Ehrenamtlichen das weiterzugeben, was sie selbst erfahren haben. Sie haben eine „Wir schaffen das gemeinsam“ Mentalität entwickelt. Mache

ihnen vor wenigen Monaten die Größe des pastoralen Raumes noch Angst, so sehen sie heute die Chancen, die ihnen die neue Struktur gibt. Sie entwickeln als Team gemeinsam das Bild der Vision, Aufträge, Ziele und Strategien für den Raum Wiesbaden City, anstatt auf die Bistumsleitung zu schimpfen, um von dort alle Antworten zu erwarten. Sie kennen ihre Kompetenzen, Persönlichkeiten und Gaben und stellen ihr Team so auf, dass diese zum Einsatz kommen. Sie leiten gemeinsam, obgleich es einen priesterlichen Leiter gibt. Die Frage nach „Leitung“ hat sich in dem Maße reduziert wie das Vertrauen im Team gewachsen ist.

Die Verantwortlichen der Diözese Limburg haben durch die Ergebnisse des OQM Teamprozesses in Wiesbaden die Notwendigkeit geistlicher Teamentwicklungsprozesse noch ernster genommen. Erst wenn das „Feuer“ bei den Hauptamtlichen wieder richtig brennt, werden diese vor Ort die Flamme an die Ehrenamtlichen weitergeben. Hauptberufliche sind, so Clemens Armbruster, schwerpunktmäßig dazu da, die Ehrenamtlichen zu qualifizieren und auszubilden. (Armbruster, Clemens, 2006) Auch die Zukunft der Kirche in Deutschland wird weitestgehend von Ehrenamtlichen gestaltet und entwickelt werden. Die Frage ist und bleibt, wer diese Ehrenamtlichen mit was qualifiziert, bestärkt und bevollmächtigt.

Das Berufs- und Rollenbild der Priester, Gemeinde- und Pastoralreferenten muss sich entscheidend verändern. Sie werden nicht mehr diejenigen sein, die alle pastoralen Felder selbst besetzen können. Die Hauptamtlichen müssen ihre Aufgabe darin sehen, die künftigen Generationen von Leitern und Mitarbeitern auszubilden. Sie müssen bestehende und neue Felder der Pastoral um die Potentiale der Ehrenamtlichen herum bauen. Erst dann wird sich der großartige Auftrag der Kirche wieder multiplizieren. Damit verändern sich auch die Berufsbilder und die Ausbildungsgänge dieser Berufsgruppen und könnten wieder an Attraktivität gewinnen.

Der eigentliche Transformationsprozess der Methode und des Instrumentariums von einer „Natürlichen Gemeindeentwicklung“ hin zu einem organischen Werte- und Qualitätsmanagement für ein caritatives Unternehmen, fand dann am Beispiel der Malteser statt. In einem Leitbildprozess klärte die Ordensleitung gemeinsam mit der Bundesgeschäftsführung die Vision für den Verband und gab den Startschuss zur Entwicklung des OQM. Die acht Qualitätsmerkmale wurden durch die Rückmeldungen aller im Unternehmen tätigen Berufsgruppen weiterentwickelt und auf die Bedürfnisse der beiden Träger (e.V. und gGmbH) hin angepasst.

Das OQM erfüllte zu dieser Zeit in seiner Struktur und seiner Methode, was kein anderes Managementsystem, auch nicht eine BSC, bis dahin leisten konnte. Es stellte einen systematischen und messbaren Zusammenhang, zwischen den Aspekten der Organisations- und Personalentwicklung einerseits und den religiösen Glaubensüberzeugungen des Unternehmens andererseits, her.

Die Bundesgeschäftsführung motivierte zur Teilnahme an den Prozessen. Dem ersten Schritt der Implementierung lag die Freiwilligkeit zu Grunde. Jede Dienststelle oder Glie-

derung konnte sich freiwillig für diesen Weg entscheiden und erhielt die notwendige Unterstützung von eigens dafür ausgebildeten Begleitern.

Das Beispiel „Lohne“ hat gezeigt, dass sich die acht Qualitätsmerkmale sowohl im Ehren- als auch im Hauptamt als Leitlinien für die Praxis erfolgreich anwenden lassen. Die Schwächen und Stärken wurden offensichtlich und die Profile lösten einen „Weckruf“ aus, d.h. die Diagnose bestätigte die gefühlte Wahrnehmung der Betroffenen. Neben der positiven Entwicklung der beiden Rechtsträger, erkannten die Mitarbeiter in Lohne im weiteren Verlauf die sich bietende Chance der stärkeren Vernetzung. Auch wenn die Kassen immer noch getrennt sind, verstehen sich die Malteser in Lohne wieder gemeinsam als Malteser.

Neben einer Vielzahl solch gelungener Prozesse gibt es nicht wenige, die gänzlich gescheitert sind. Insbesondere dann, wenn anzunehmen war, dass die „bevollmächtigende Leitung“ einer der Minimumfaktoren darstellte. Die Angst vor Feedback bei Leitern und Verantwortlichen ist groß. Häufig haben sich nur die Unternehmenseinheiten für den Prozess entschlossen, die ohnehin zu den besseren zählten und deren Leiter den Mut für diesen Grad der Offenheit aufbrachten. Die Prozesse gerieten auch dann ins Stocken, wenn es nicht gelungen ist, die Strukturen so zu gestalten, dass die von den Mitarbeitern neu entdeckten Potentiale, künftig zum Einsatz kommen.

Ein weiterer Hemmschuh im Verband der Malteser lag darin, dass für viele Mitarbeiter die Formulierungen im Fragebogen zu „fromm“ waren. Je weiter man in der Hierarchie der Organisation nach „unten“ geht, umso weniger ist das Tagesgeschäft von Glaubensinhalten und Idealen geprägt. Der Vorstand nahm dies zum Anlass, aus den acht Qualitätsmerkmalen vier Qualitätsziele zu extrahieren. Die Glaubensaspekte wurden im Fragekatalog deutlich reduziert und das Qualitätsziel „Bedürfnisorientierte Dienstleistung“ sollte durch eine externe Kundenbefragung ergänzt werden.

Mit diesem Fragebogen sollten fortan alle hauptamtlichen Mitarbeiter der Malteser gGmbH die Situation in ihren Dienststellen, Bezirken und Regionen analysieren.

Ein entscheidender Erfolgsfaktor in OQM Prozessen sind die Dialoge. Die Organisationsdiagnose durch das OQM Profil will gezielt dazu anregen. Alle Stärken und Schwächen werden aufgezeigt und sollen in Gesprächen zielführend diskutiert werden. Die Reduktion der acht Qualitätsmerkmale auf die vier Qualitätsziele bei den Maltesern vereinfachte zwar einerseits die Methode und deren Inhalte. Andererseits mussten die Verantwortlichen bei den Ergebnispräsentationen den Kontext und die Zahlenwerte mit Kommunikationsgeschick aufwendig interpretieren, um den Realitätsbezug für die Betroffenen nachvollziehbar zu machen. Das Profil der vier Qualitätsziele hat im Pilotprojekt im Bezirk Trier nicht die Kraft für Veränderungen bei den Mitarbeitern im erhofften Maße freigesetzt. Für die Mitarbeiter auf den unteren Hierarchieebenen hatten die vier Qualitätsziele zwar mehr mit ihrem Alltag zu tun, aber der Bezug auf die Unternehmenswerte und Aufträge war nur schwach ausgeprägt. Das Beispiel der Malteser „Lohne“ hat gezeigt, dass sowohl der e.V. als auch die gGmbH durch die Anwendung der acht Qualitätsmerkmale im OQM Kreislauf ihre gemeinsame Malteser Identität gestärkt

haben. Beiden Rechtsträgern ist es erfolgreich gelungen, miteinander die Qualität ihrer Dienstleistungen auf der Grundlage gemeinsam geteilter Werte und Überzeugungen zu verbessern.

Im vierten Praxisbeispiel wurde untersucht, ob sich die Sozialprinzipien und die dialogische Praxis des OQM auch in einem schnell wachsenden Wirtschaftsunternehmen erfolgreich umsetzen lassen. Obgleich die vier Qualitätsmerkmale bei juwi eine gewisse Nähe zu den vier Qualitätszielen bei den Maltesern aufweisen, ging es im Projekt bei juwi im ersten Schritt darum, das Werteset dieser Organisation mit den Verantwortlichen zu klären. Dabei hat sich gezeigt, dass sich die Grundwerte des Unternehmens in vier Qualitätsbereichen am besten abbilden lassen: Aktive Leitung, gabenorientierte Mitarbeit, zweckmäßige Strukturen und bedürfnisorientierte Dienstleistung. Diesen Merkmalen wurden dann 40 Fragen zugeordnet. Die Organisation wächst national und international im Jahr 2011 um ca. 500 Mitarbeiter. In wenigen Jahren wurde aus einer zwei Mann Firma, ein weltweit agierender Wirtschaftsakteur. Umso notwendiger war es, alle Mitarbeiter mit den Werten und Überzeugungen der Inhaber in Kontakt zu bringen und sie zu prägen. An dieser Stelle leistete der OQM Prozess schon einen erfolgreichen Beitrag bei der Klärung und Kommunikation der juwi Werte durch die ab sofort einmal jährlich stattfindende Mitarbeiterbefragung. Die als 360 Grad Analyse von den Mitarbeitern betitelte Befragung lieferte in der Folge nachvollziehbare Diagnosen über den Grad der Zustimmung zur Vision, den Werten und Zielen der Organisation. Stärken und Schwächen der Beteiligten konnten in einem geschützten Rahmen veranschaulicht und mit den Vorgesetzten dialogisch bearbeitet werden. Im Unternehmen entstand auf der Grundlage der Ergebnisse des ersten OQM Profils u.a. die „juwi Akademie“, die heute der Qualifizierungsort für neue und etablierte Mitarbeiter und Führungskräfte ist. Das zweite OQM Profil verwies auf die Notwendigkeit, die Strukturen neu zu ordnen. Dabei ging es nicht darum, Mitarbeiter abzubauen, sondern die Strukturen in allen Organisationseinheiten zu überprüfen, ob diese die aktive Leitung und die gabenorientierte Mitarbeit fördern oder eher behindern. Im Zuge dessen wurde im Unternehmen die BSC als Managementinstrument eingeführt, die künftig die Ergebnisse der 360 Grad Analyse im Bereich „Mitarbeiter“ aufnehmen soll.

OQM im säkularen Kontext erfolgreich einzusetzen, bedeutet, dass der Vorstand die Sozialprinzipien als Grundlage der Unternehmensethik verstehen muss. Diesen Diskurs zu führen ist ein Wert in sich. Wenn durch OQM Prozesse Entscheidungsträger in einem Profit Unternehmen angehalten werden, den Menschen und nicht das Kapital im Mittelpunkt sehen, und sich ihre strategischen Entscheidungen an den Sozialprinzipien orientieren, dann kann man im Sinne eines OQM von Erfolg sprechen.

Die sich anschließende Umsetzung durch Mitarbeiterbefragungen, Zielvereinbarungen und BSC Prozesse unterscheiden sich kaum von marktüblichen Methoden.

Die Pilotprojekte zeigen, dass das OQM sowohl in religiösen als auch in säkularen Organisationen erfolgreich eingesetzt werden kann. Im Bereich der Kirchen mit ihren Werken erzielt das OQM zweifelsohne die stärkste Wirkung. In diesem Kontext ist es unüblich, mit einer solchen Methode zu arbeiten. Die Mitarbeiter in Gemeinden, pastoralen

Teams oder caritativen Verbänden erfahren in den OQM Prozessen, dass ihre Organisation hinsichtlich der drei Dimensionen ernst genommen wird: Strukturell („Organisation“), menschlich („Organismus“) und spirituell („Geist“). Sie werden motiviert und schöpfen Hoffnung in der Erfahrung, dass sowohl die „äußeren Faktoren“, z.B. die Professionalität von Teams, als auch die innere Überzeugung, z.B. der persönliche und gemeinschaftliche Glaube, abgefragt und miteinander in Beziehung gesetzt wird.

Auf einer solchen Grundlage kann eine kirchliche Organisation zielgerichtet und erfolgreich weiterentwickelt werden. Es entsteht ein Arbeitsumfeld, das für die Mitarbeiter noch befriedigender ist und das gleichzeitig dem Auftrag der Organisation noch besser gerecht werden kann.

5 Anhang

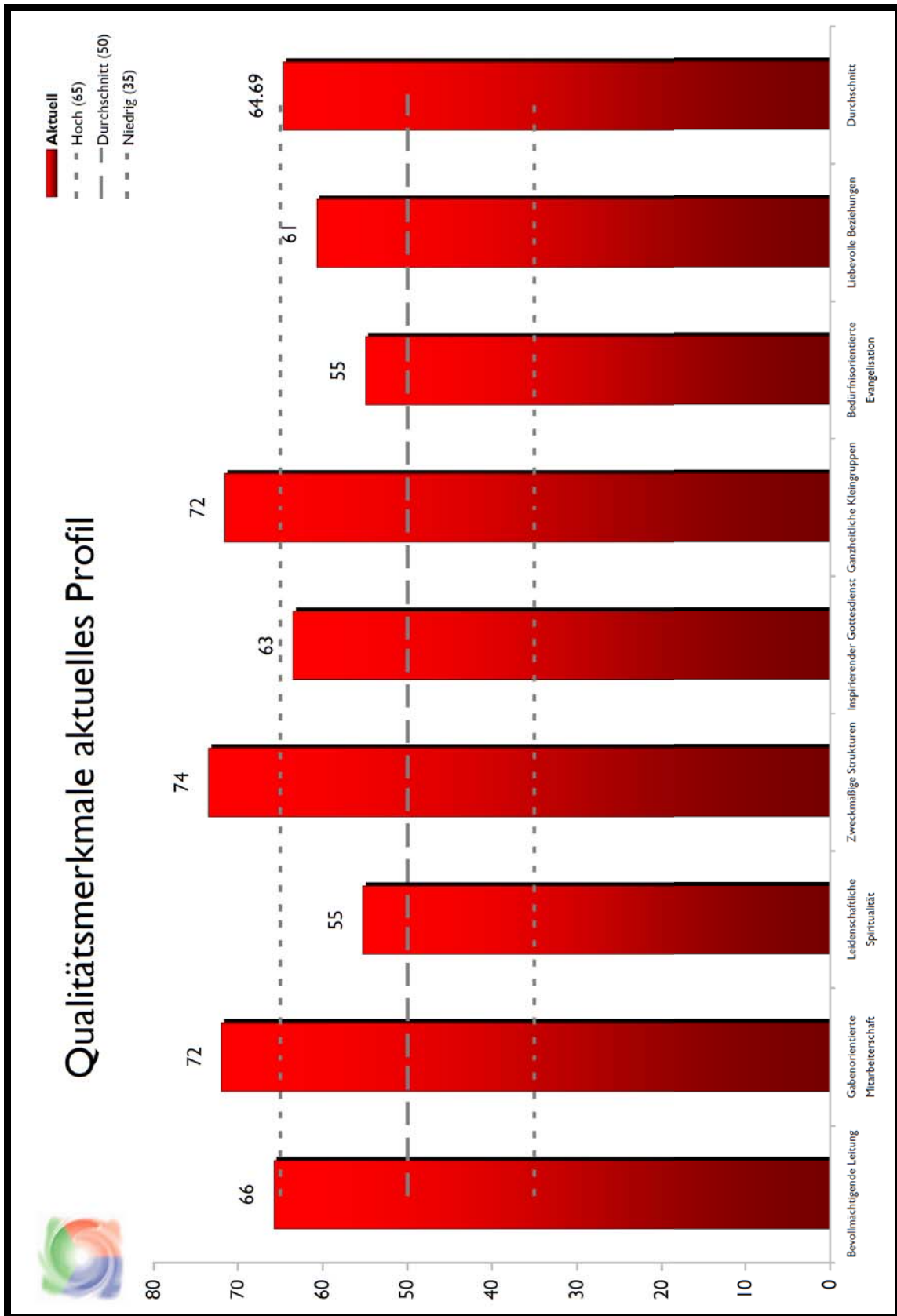


Abbildung 71: Zweites Profil SSE St. Luzius 2007 (größere Darstellung)

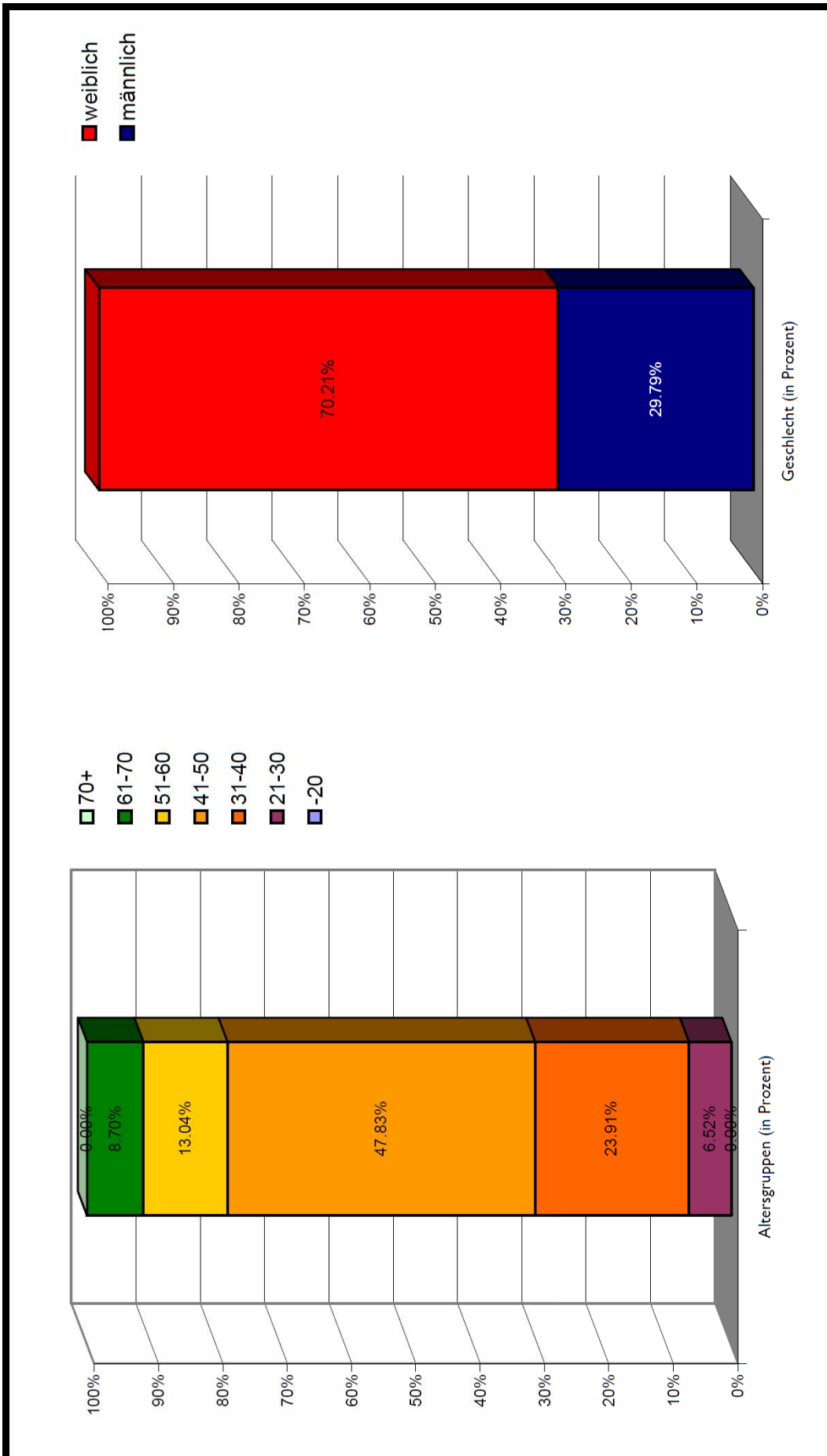


Abbildung 72: Umfrageteilnehmer nach Alter und Geschlecht (größere Darstellung)

Item	Bund (gesamt)		Bund e. V.		Bund gGmbH		Trier 421		Kategorie	QZ
	MW	Kat.	MW	Kat.	MW	Kat.	MW	Kat.		
1. In unserem Team unterstützen wir uns gegenseitig.	2,14	2,20	1,98	2,01	2,16	2,23	2,09	2,15	Team	
2. Wir haben ein gutes Klima im Team.	2,19	2,20	2,06	2,06	2,22	2,23	2,06	2,15	Team	
3. Es herrscht gegen seitiger Respekt im Team.	2,29		2,06		2,32		2,30		Informationen	
4. Informationen, die ich für meine Arbeit brauche, sind rechtzeitig vorhanden.	2,90		2,63		2,94		2,58		Informationen	
5. Unser Team reagiert schnell auf Veränderungen.	2,41		2,33		2,42		2,40		Zusammenarbeit	
6. Unser Team ist offen für Vorschläge und Ideen.	2,39	2,37	2,17	2,25	2,42	2,39	2,32	2,37	Zusammenarbeit	
7. Bei Veränderungen reagiert unser Team flexibel.	2,30		2,23		2,31		2,42		Zusammenarbeit	
12. In meinem Arbeitsbereich ist eindeutig geregelt wer worfür zuständig ist.	2,31		2,38		2,30		2,23		Organisation/Prozesse	2,48
10. Die Aufgaben in unserem Team sind so aufeinander abgestimmt, dass die Arbeit reibungslos läuft.	2,53	2,43	2,55	2,48	2,53	2,42	2,56	2,41	Organisation/Prozesse	2,48
11. Im Team wird nach klaren Regeln gearbeitet.	2,45		2,52		2,44		2,58		Arbeitsausrüstung	
8. An meiner Arbeitsausrüstung ist nichts aussetzen.	2,77		2,49		2,81		2,55		Arbeitsausrüstung	
9. Oft werde ich durch Zusatzaufgaben von den eigentlichen Aufgaben	3,05		3,58		2,96		3,11		Zusatzaufgaben	
13. In der Arbeit gibt es Raum für gemeinschaftliche Glaubenserfahrungen.	4,25		3,22		4,43		4,13		Glaube	
15. Ich habe genug Zeit, mich ausreichend um die Kunden zu kümmern.	2,77	2,66	2,77	2,91	2,67	2,62	2,62	2,44	Arbeitszeit	
19. Meine Arbeitszeit reicht aus, um meine Aufgaben zu erledigen.	2,57		3,15		2,46		2,26		Arbeitszeit	
29. Es ist klar, wer mein Vorgesetzter ist.	1,69		1,60		1,70		1,58		Vorgesetzter	
16. Insgesamt bin ich mit der Arbeitssituation in meinem direkten Arbeitsumfeld	2,48		2,37		2,49		2,51		Gesamtzufriedenheit Q1	
17. Meine Stärken werden vom Vorgesetzten geschätzt.	2,57		2,24		2,63		2,43		Gesamtzufriedenheit Q1	
26. Die Leistungen der Mitarbeiter werden ankannt u. gewürdigt.	2,98	2,72	2,56	2,45	3,04	2,77	2,77	2,59	Kommunikationskultur	
30. Konflikte werden offen angesprochen u. nicht unter den Tisch gekehrt.	2,76		2,58		2,78		2,64		Kommunikationskultur	
31. Bei Konflikten wird im Allgemeinen eine Lösung gefunden.	2,62		2,46		2,64		2,56		Kommunikationskultur	
18. Die Aufgaben, die ich wahrnehme, entsprechen meinen Kenntnissen	2,05		1,96		2,06		1,96		Aufgaben/Fähigkeiten	
23. Meine Aufgaben empfinde ich als positive Herausforderung.	2,07	2,25	1,98	2,06	2,09	2,28	1,91	2,05	Aufgaben/Fähigkeiten	
25. Bei meiner Arbeit ist es möglich, eigene Fähigkeiten u. Talente zu entdecken.	2,63		2,24		2,70		2,28		Aufgaben/Fähigkeiten	
20. Ich wurde umfassend in meinen Arbeitsbereich eingearbeitet.	2,69		2,99		2,63		2,64		Fachlichkeit	
21. Es wird mir die Möglichkeit gegeben, durch Fortbildungen die Qualität der Arbeit	2,82	2,75	2,45	2,74	2,87	2,74	2,48	2,30	Fachlichkeit	2,30
zu erhalten u. zu steigern.			2,51		2,87		2,28		Fachlichkeit	2,30
22. Bei meiner Arbeit darf ich aus Fehlern lernen.	2,48		2,17		2,53		2,34		Fehler	
24. Von den Kollegen werde ich als Mensch respektiert.	1,83	2,09	1,68	1,91	1,85	2,12	1,75	1,98	Respekt/Vertrauen	
28. In unserem Team vertrauen wir einander.	2,36		2,15		2,40		2,15		Respekt/Vertrauen	
27. Mit der Entlohnung für meine Arbeit bin ich zufrieden.	3,80		3,34		3,88		3,34		Entlohnung	
32. Der Glaube wird einem nicht aufgedrängt.	1,61		1,70		1,59		1,74		Glaube	
33. Eigener Glaube kann gelebt werden.	1,75	1,68	1,73	1,72	1,74	1,67	1,96	1,84	Glaube	
34. Insgesamt bin ich mit der Möglichkeit, mich selbst bei der Arbeit einzubringen,	2,21		2,06		2,23		2,09		Gesamtzufriedenheit Q2	
zufrieden.			2,06		2,23		2,09		Gesamtzufriedenheit Q2	
35. Der Vorgesetzte tritt überzeugend auf, weil Reden u. Handeln übereinstimmt.	2,65		2,50		2,67		2,45		Beständige Leitung	
36. ... ist offen für Kritik und Anregungen seitens der Mitarbeiter.	2,57		2,48		2,59		2,43		Beständige Leitung	
37. ... hat eine Vision für die Arbeit, die motiviert.	2,85		2,67		2,88		2,69		Beständige Leitung	
39. ... delegiert Aufgaben, den Fähigkeiten der Mitarbeiter entsprechend.	2,55	2,64	2,48	2,52	2,56	2,66	2,28	2,40	Persönlichkeit/Führung	
40. ... unterstützt, wenn man in der Arbeit nicht weiter weiß.	2,37		2,25		2,39		2,02		Persönlichkeit/Führung	
43. ... trifft klare Entscheidungen u. erläutert die Hintergründe.	2,78		2,71		2,79		2,49		Persönlichkeit/Führung	
48. Die Kommunikation mit dem Vorgesetzten hilft die Aufgaben zu bewältigen.	2,71		2,54		2,73		2,43		Persönlichkeit/Führung	
38. ... teilt klar mit, was er erwartet.	2,33		2,40		2,32		2,19		Strategie	
41. ... vereinbart klare Ziele mit dem Team/Mitarbeiter.	2,59	2,51	2,63	2,54	2,58	2,51	2,83	2,25	Strategie	2,50
42. ... prüft die Zielerreichung.	2,63		2,63		2,63		2,38		Strategie	
44. ... spricht regelmäßig mit seinen Mitarbeitern.	2,74	2,81	2,47	2,59	2,78	2,85	2,32	2,41	Kommunikation	
45. ... informiert die Mitarbeiter rechtzeitig über Veränderungen.	2,88		2,70		2,91		2,49		Kommunikation	
14. Die Glaubensweitergabe bei den Mitarbeitern wirkt einladend.	3,82		3,14		3,94		3,68		Glaube	
46. ... gibt ein glaubwürdiges Glaubenszeugnis.	2,99	3,56	2,41	2,85	3,09	3,68	2,49	3,27	Glaube	
47. ... spricht das Thema Glaube hin und wieder an.	3,83		3,01		3,98		3,46		Glaube	
49. Insgesamt bin ich mit dem Vorgesetzten in meinem direkten Arbeitsumfeld	2,47		2,40		2,48		2,13		Gesamtzufriedenheit Q3	
zufrieden.			2,40		2,48		2,13		Gesamtzufriedenheit Q3	
Gesamtqualität	2,60	2,62	2,44	2,43	2,62	2,43	2,62	2,43		

Abbildung 73: Ergebnisse Qualitätsziele Bezirk Trier (größere Darstellung)

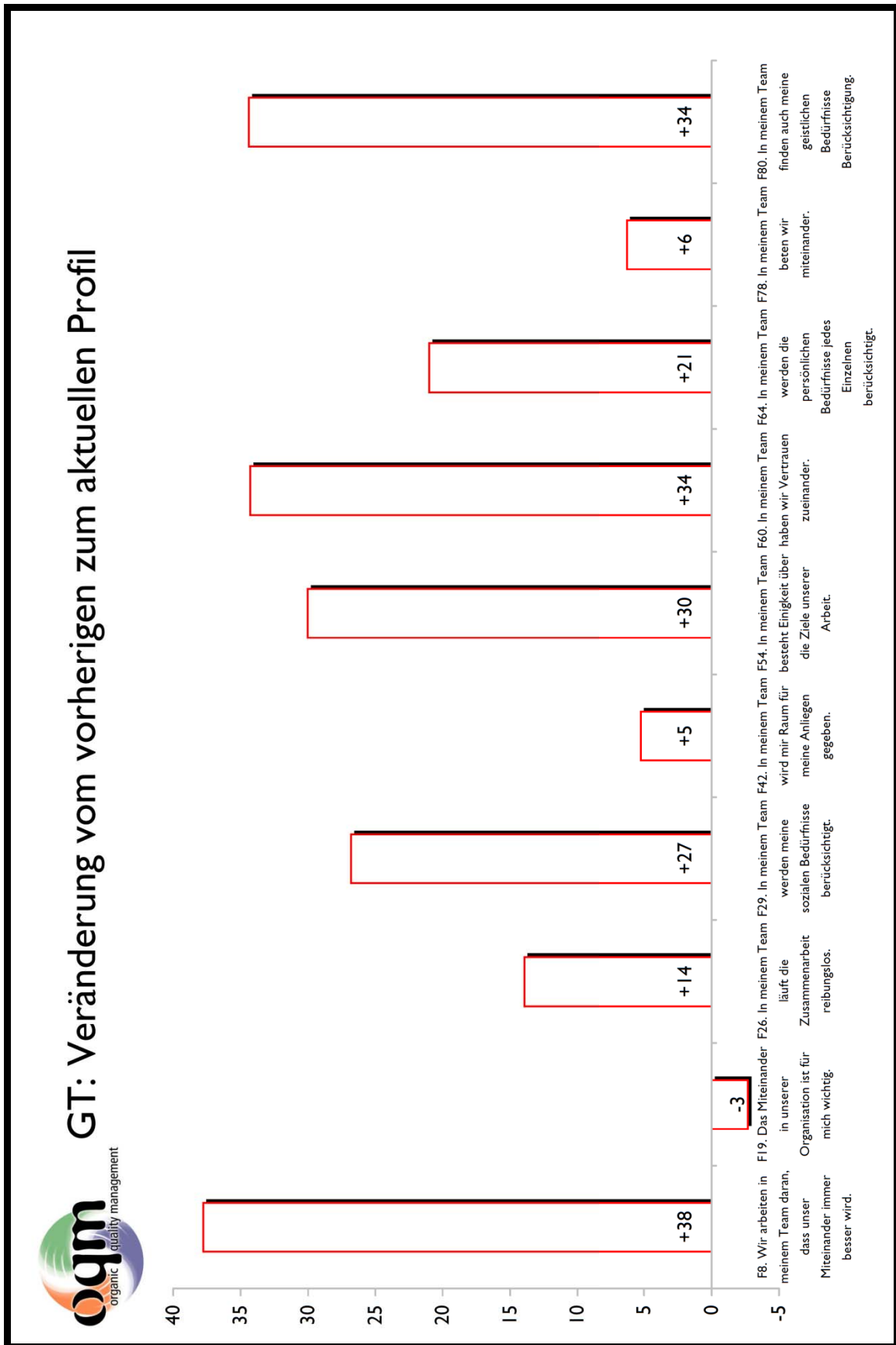


Abbildung 74: Ganzheitliches Team – Veränderungen vom vorherigen zum aktuellen Profil (größere Darstellung)

Gabenorientierte Mitarbeit Aktionsfelder	„juwi“ Werte	Fragen
Stärken, Gaben und Fähigkeiten	Gabenorientierung	<ul style="list-style-type: none"> • In meinem Team achten wir darauf, dass jeder das tut, was er am besten kann. • Durch die Arbeit bei „juwi“ ist mein Selbstbewusstsein gewachsen. • Die Aufgaben, die ich wahrnehme, entsprechen meinen Fähigkeiten. • Ich werde für meine Aufgaben optimal geschult. • In unserem Team ergänzen wir uns gut mit unseren Fähigkeiten. • Meine Aufgaben empfinde ich als positive Herausforderung.
Team	Vertrauen	<ul style="list-style-type: none"> • In meinem Team wird mir Raum für meine Anliegen gegeben. • In meinem Team wird viel gelacht! • Auf meine Kollegen kann ich mich verlassen.
Erfolgsbeteiligung	Beteiligung	<ul style="list-style-type: none"> • Ich bin zufrieden damit, wie ich am Erfolg unseres Unternehmens (z.B. durch Erfolgs- oder Kapitalbeteiligung) partizipiere.
Kommunikation	Transparenz	<ul style="list-style-type: none"> • Ich bin über alles informiert, was ich für meine Arbeit benötige!

Tabelle 10: „juwi“ Werte und Fragen „Gabenorientierte Mitarbeit“

Zielführende Strukturen Aktionsfelder	„juwi“ Werte	Fragen
Zusammenarbeit	Teamkompetenz	<ul style="list-style-type: none"> • In meinem Team sind die Aufgaben so abgestimmt, dass die Arbeit reibungslos läuft. • Mein Team reagiert flexibel auf Veränderungen. • Wir arbeiten in meinem Team kontinuierlich an der Verbesserung unserer Arbeitsabläufe.
Organisationsstruktur	Zielorientierung	<ul style="list-style-type: none"> • Unsere Organisationsstruktur finde ich sinnvoll. • In meinem Arbeitsbereich werden Systeme zur Fehlervermeidung mit Erfolg eingesetzt.
Kunden, Lieferanten	Treue	<ul style="list-style-type: none"> • Wir halten Versprechen gegenüber Kunden ein. • Wir verbessern die Zusammenarbeit mit unseren Lieferanten kontinuierlich.
Vision und Ziele	Zugehörigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Mein Team leistet einen wichtigen Beitrag zur Umsetzung der Vision von „juwi“ „100Prozent erneuerbare Energie.“ • Wenn wir uns in meinem Arbeitsbereich Ziele setzen, spielt dabei unsere Unternehmensvision „100Prozent erneuerbare Energie“ eine Rolle. • In meinem Team besteht Einigkeit über die Ziele unserer Arbeit.

Tabelle 11: „juwi“ Werte und Fragen „Zweckmäßige Strukturen“

Bedürfnisorientierte Dienstleistung Aktionsfelder	„juwi“ Werte	Fragen
Interne/Externe Kunden	Bedürfnisorientierung	<ul style="list-style-type: none"> • Ich erlebe immer wieder, dass unsere Kunden von unseren Produkten überzeugt sind. • Die Zufriedenheit unserer Kunden hat für mich hohe Priorität. • Ich könnte die Bedürfnisse unserer Kunden aufzählen. • In meinem Arbeitsbereich behandeln wir interne Kunden wie echte Kunden. • In meinem Arbeitsbereich arbeiten wir engagiert an der Verbesserung unserer Kundenbeziehungen.
Zielgruppen	Fokussierung	<ul style="list-style-type: none"> • Unsere Zielgruppen sind klar definiert.
Service- und Produktqualität Intern/extern	Zufriedenheit	<ul style="list-style-type: none"> • Die Freundlichkeit gegenüber unseren Kunden ist für mich ein hoher Wert. • In meinem Arbeitsbereich entwickeln wir unsere Kernkompetenzen stetig weiter.
Motivation	Integrität	<ul style="list-style-type: none"> • Das Ziel unseres Unternehmens zur „Umsetzung von 100 Prozent erneuerbarer Energie so schnell wie möglich“ trage ich voll und ganz mit. • Die Vision unseres Unternehmens motiviert mich.

Tabelle 12: „juwi“ Werte und Fragen „Bedürfnisorientierte Dienstleistung“

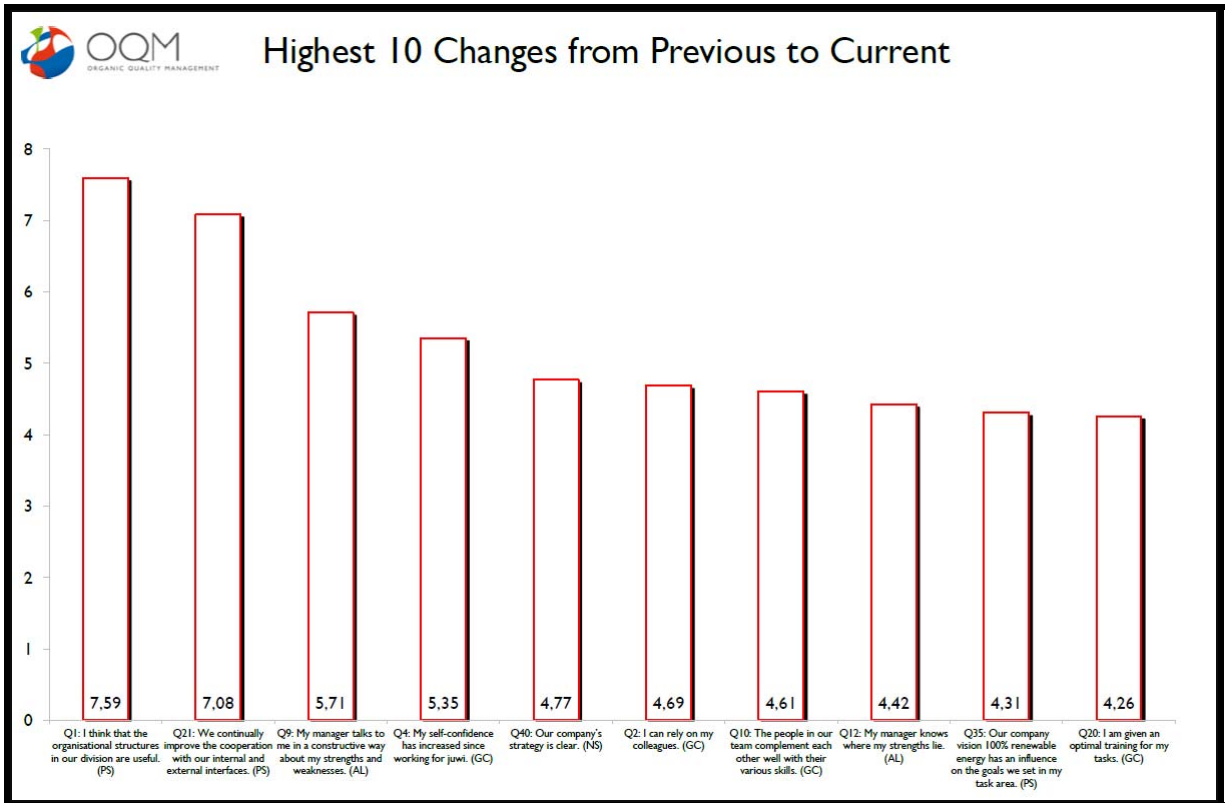


Abbildung 75: Die zehn positivsten Veränderungen zum letzten Profil

6 Literaturverzeichnis

- Age Wave und Concours Group. 2009.** New Employer/ Employee Equation Survey New York 2005. [Buchverf.] M. R. Covey. *Schnelligkeit durch Vertrauen*. Offenbach : Gabal, 2009, S. 370.
- Amen, Daniel. 2002.** *Healing the Hardware of the Soul*. New York : The free Press, 2002.
- Armbruster, Clemens. 2006.** Vom territorialen zum föderalen Prinzip. Februar 2006, 2.
- Banez, Dominikus, in Höffner, Joseph. 1985.** Decisiones de jure et justitia. [Buchverf.] J. Höffner. [Hrsg.] Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz. *Wirtschaftsordnung und Wirtschaftsethik*. Bonn : s.n., 1985. Eröffnungsreferat bei der Herbstvollversammlung der Deutschen Bischofskonferenz in Fulda.
- Bangert, Michael. 2009.** <http://www.abendblatt.de>. [Online] 15.. Dezember 2009. [Zitat vom: 6.. Juni 2010.] <http://www.abendblatt.de/wirtschaft/karriere/article1294948/Unsicherheit-muss-man-akzeptieren.html>.
- Barrenstein, Peter F. 2009.** [Buchverf.] J./Kurz, J. Knoblauch. *Die besten Mitarbeiter finden und halten*. Frankfurt am Main : Campus, 2009, S. 231.
- Bauer, Christian. 2008.** Ein zweiter Blick auf die Sinus Milieu Studie. *DIAKONIA*. 2008, 39, S. 123-129.
- Baumert, M.O.W. 2009.** <http://uir.unisa.ac.za>. [Online] März 2009. [Zitat vom: 14.. März 2010.] http://uir.unisa.ac.za/bitstream/10500/2772/1/thesis_baumert_%20m.pdf.
- Baumert, Norbert. 2001.** <http://www.sankt-georgen.de>. [Online] 28.. April 2001. [Zitat vom: 14.. März 2010.] <http://www.sankt-georgen.de/leseraum/baumert6.html>.
- . 2001. <http://www.sankt-georgen.de>. [Online] 17.. Dezember 2001. [Zitat vom: 14.. März 2010.] <http://www.sankt-georgen.de/leseraum/baumert3.html>.
- Baumert, Norbert, in: Baumert, M.O.W. 2009.** <http://uir.unisa.ac.za>. [Online] März 2009. [Zitatvom:10..März2010.] http://uir.unisa.ac.za/bitstream/10500/2772/1/thesis_baumert_%20m.pdf.
- Beckstein, Günther. 2011.** Die Zehn Gebote - Anspruch und Herausforderung. [Hrsg.] Christlicher Medienverbund KEP e.V. *pro*. 23.. Februar 2011, 1, S. 47.
- Benedikt XVI. 2010.** *Licht der Welt*. Freiburg im Breisgau : Herder, 2010. ISBN 978-3-451-32537-3.
- Berger, A. 2007.** <http://www.katholisch.de>. [Online] 1.. August 2007. [Zitat vom: 18.. Mai 2010.] <http://www.katholisch.de/11861.html>.
- Berlin, Isaih. 1981.** *The Hedgehog and the fox*. Frankfurt am Main : Europäische Verlagsgesellschaft, 1981.
- Biesinger, Albert. 2010.** Jesus und die Kinder. *THQ 1*. 18.. 01. 2010, S. 71-74.

- Bischofskonferenz, Deutsche. 1976.** <http://www.dbk.de>. [Online] 7.. Mai 1976. [Zitat vom: 25.. Januar 2010.] <http://www.dbk.de/imperia/md/content/schriften/dbk1a.bischoefe/db09.pdf>.
- Bistum Limburg. 2010.** <http://www.bereitschaftzurbewegung.bistumlimburg.de>. [Online] 3. Ausgabe, 2010. [Zitat vom: 23.. August 2010.] http://www.bereitschaftzurbewegung.bistumlimburg.de/index.php?_1=261893&_7=m_261898&_0=14&sid=3c44bf6abc577cdcdb284f44b9b383ca.
- Blanchard, Kenneth/Hybels, Bill/Hodges, Phil. 2000.** *Das Jesus-Prinzip*. s.l. : Asslar, 2000.
- Breuer, Christoph. 2010.** *Dynamische Veränderungen juwi Gesamt und der Beitrag von HR*. 2010.
- . 2010. *OQM bei juwi und Ergebnisse aus der Sicht des Leiters HR*. 2010.
- Buchholz, Siegfried. 2001.** Mit Werten in Führung gehen. [Buchverf.] J./Marquardt, H. Knoblauch. *Mit Werten in Führung gehen*. Gießen : Brunnen, 2001, S. 296.
- Burke, Jim, in: Covey, Steven M.R. 2009.** *Schnelligkeit durch Vertrauen*. Offenbach : Gabal, 2009.
- CIW Wirtschaftsnachrichten. 2007.** <http://www.ciw-wirtschaftsnachrichten.de>. [Online] 22.. Januar 2007. [Zitat vom: 18.. Mai 2010.] <http://www.ciw-wirtschaftsnachrichten.de/archiv/artikel/deichmann-schuhhandelsgruppe-punktet-mit-christlichen-werten-auf-dem-weltmarkt.html>.
- Clinton, Robert. 1992.** *Der Werdegang eines Leiters*. Greng-Murten : VKG Verlag, 1992.
- Collins, Jim. 2005.** *Der Weg zu den Besten*. München : dtv, 2005.
- Covey, Stephen R. 2006.** *Der 8. Weg*. Offenbach : Gabal Verlag, 2006.
- . 1998. *Der Weg zum Wesentlichen*. Frankfurt am Main : Campus, 1998.
- Covey, Steven M.R. 2009.** *Schnelligkeit durch Vertrauen*. Offenbach : Gabal, 2009.
- De Wet, C. L. 2008.** <http://upetd.up.ac.za>. [Online] 15.. Dezember 2008. [Zitat vom: 9.. März 2010.] University of Pretoria. Pretoria. <http://upetd.up.ac.za/thesis/available/etd-07222008-165019/up.ac.za/thesis/available/etd-07222008-165019/unrestricted/dissertation.pdf>.
- Der "Frankfurter Aufruf". 2004.** [Buchverf.] J. Wieland. *Wertemanagement*. Hamburg : Murrmann Verlag GmbH, 2004, S. 650.
- Deutsche Bischofskonferenz. 1985.** <http://www.alt.dbk.de>. [Online] 1985. [Zitat vom: 25.. März 2010.] <http://www.alt.dbk.de/katechismus/index.php>.
- . 1995. <http://www.alt.dbk.de>. [Online] 1995. Band 2. <http://www.alt.dbk.de/katechismus/index.php>.
- dfb. 2010.** <http://www.dfb.de>. [Online] 6.. Mai 2010. [Zitat vom: 16.. Juni 2010.] http://www.dfb.de/index.php?id=500014&tx_dfbnews_pi1%5BshowUid%5D=22955&tx_dfbnews_pi4%5Bcat%5D=163.

- Die Bibel - Einheitsübersetzung Altes und Neues Testament . 1980.** Mk 4, 3-9. [Buchverf.] Katholische Bibelanstalt GmbH. *Die Bibel - Einheitsübersetzung Altes und Neues Testament*. Freiburg, Basel, Wien : Herder, 1980, S. 1459.
- Digel, Werner/Kwiatkowski, Gerhard. 1990.** *Meyers Großes Taschenlexikon*. Mannheim, Wien, Zürich : BI-Taschenbuch-Verlag, 1990. Bd. 6.
- DIHK. 2004.** <http://www.ihk-aachen.de>. [Online] Juni 2004. [Zitat vom: 18.. März 2010.] http://www.ihk-aachen.de/de/weiterbildung/download/bw_004.pdf.
- Dilthey, Wilhelm. 1957 ff..** *Die geistige Welt*. Stuttgart : s.n., 1957 ff.
- Dippel, Andreas. 2008.** <http://textparade.wordpress.com>. [Online] 16.. Februar 2008. [Zitat vom: 15.. April 2010.] <http://textparade.wordpress.com/2008/02/16/willow-creek-studie-reveal-wie-gemeindegrowth-nicht-funktioniert/>.
- Donders, Paul. 1997.** *Kreative Lebensplanung*. Asslar : Gerth Medien, 1997.
- Dorndorf, M. 2006.** *Die zehn sozialen Milieus*. 2006. S. 16.
- Dowling, Michael. 2004.** <http://www.wiwi.uni-regensburg.de>. [Online] 18.. Oktober 2004. [Zitat vom: 14.. Mai 2010.] http://www.wiwi.uni-regensburg.de/dowling/files/sm/WS04_05/SM-18-10-04.PDF.
- Dresewski, Felix/Kromminga, Peter/von Mutius, Bernhard. 2004.** Corporate Citizenship oder: Mit sozialer Verantwortung gewinnen. [Buchverf.] Josef Wieland. *Wertemanagement*. Hamburg : Murrmann Verlag GmbH, 2004, S. 650.
- Ebner, Michael. 2008.** Ein zweiter Blick auf die Sinus-Milieu-Studie. [Buchverf.] C. Bauer. *DIAKONIA*. 2008.
- Einheitsübersetzung, Die Heilige Schrift. 1981.** Stuttgart : Katholisches Bibelwerk, 1981.
- Eisler, Rudolf. 2006.** <http://www.textlog.de>. [Online] 11.. Oktober 2006. [Zitat vom: 25.. März 2010.] <http://www.textlog.de/32414.html>.
- EKD, Kammer der. 2000.** <http://www.ekd.de>. [Online] Juni 2000. [Zitat vom: 3.. Februar 2010.] http://www.ekd.de/EKD-Texte/ernaehrung_2000_sicherheit2.html.
- Evangelische Kirche in Deutschland. 2000.** <http://www.ekd.de>. [Online] 2.. Juni 2000. http://www.ekd.de/EKD-Texte/ernaehrung_2000_vorwort.html.
- Fachgebärdenlexikon, Psychologie.** <http://www.sign-lang.uni-hamburg.de>. [Online] [Zitat vom: 28.. Januar 2010.] <http://www.sign-lang.uni-hamburg.de/projekte/plex/plex/lemmata/s-lemma/symbiose.htm>.
- Fiorina, Carly. 2006.** *Mit harten Bandagen*. Frankfurt/Main : Campus, 2006.
- Focus online. 2010.** <http://www.focus.de>. [Online] 11.. März 2010. [Zitat vom: 15.. März 2010.] http://www.focus.de/karriere/management/fuehrungskompetenz/tid-10301/karriere-persoenlichkeit-die-gabe-zu-begeistern_aid_308109.html.

- Gathmann, Florian/Medik, Feith/Wittrock, Philipp. 2010.** <http://www.spiegel.de/>. [Online] Spiegel online, 31.. Mai 2010. [Zitat vom: 18.. März 2011.] <http://www.spiegel.de/politik/deutschland/0,1518,697855,00.html>.
- Gaudium et spes, Nr. 34, in: Die Deutschen Bischöfe: Gesellschaftliche Grundwerte und menschliches Glück. 1976.** <http://www.dbk.de>. [Online] 7.. Mai 1976. [Zitat vom: 26.. Januar 2010.] <http://www.dbk.de/imperia/md/content/schriften/dbk1a.bischoefe/db09.pdf>.
- Gay, Friedebert. 2003.** *Das DISG Persönlichkeitsprofil*. Remchingen : Gabal, 2003.
- Geißler, Harald. 2000.** *Organisationspädagogik*. München : Franz Vahlen, 2000.
- Geister, Philipp. 2008.** Gott vertrauen. [Hrsg.] Deutsche Provinz der Jesuiten. *Jesuiten*. Oktober 2008, Bd. 59, S. 34.
- Goleman, Daniel. 1997.** *Emotionale Intelligenz*. München : dtv, 1997.
- Gottwald, Detlef. 2009.** <http://www.pilotprojekt-wiesbaden.de>. [Online] 4.. Oktober 2009. [Zitat vom: 23.. August 2010.] http://www.pilotprojekt-wiesbaden.de/projekt_01.html.
- Gowers, Andrew. 2009.** <http://www.ftd.de>. [Online] 30.. August 2009. [Zitat vom: 12.. Mai 2010.] <http://www.ftd.de/intern/zeitung/:mission-statement/1046.html>.
- Grau, F. 1946.** *Der neutestamentliche Begriff Charisma. Seine Geschichte und seine Theologie*. s.l. : Diss. an der Gerhard-Karl Universität Tübingen [microform], 1946.
- greatplacetowork.de. 2010.** <http://www.greatplacetowork.de>. [Online] 2010. [Zitat vom: 13.. Dezember 2010.] <http://www.greatplacetowork.de/gptw/index.php>.
- Groß, Norbert. 2005.** Unernehmen "C". 2005, S. 18 f.
- Hanfstätgl, Michael. 2003.** <http://www.predigtpreis.de>. [Online] September 2003. <http://www.predigtpreis.de/darstellung-einzelpredigt+M5cc0ae6145e.html>.
- Heereman, Johannes. 2010.** In vier Punkten. [Hrsg.] Malteser Hilfsdienst e.V. *Malteser Magazin*. 2010, 3/10, S. 39.
- Heimbach-Steins, Marianne. 1999.** *Beteiligungsgerechtigkeit : sozialetische Anmerkungen zu einer aktuellen Diskussion*. 1999. S. 217.
- Herr, Theodor. 1987.** *Katholische Soziallehre*. Paderborn : Bonifatius-Druckerei, 1987.
- Hinsch, Christian. 2008.** <http://www.iwrpressedienst.de>. [Online] 18.. August 2008. [Zitat vom: 14.. Dezember 2010.] <http://www.iwrpressedienst.de/Textausgabe.php?id=2890>.
- Höffner, Josef. Kevelaer 2000.** *Christliche Geselleschaftslehre*. Kevelaer 2000. Bd. 2. durchgesehene Auflage der Neuausgabe.
- Höll, Betina. 2006.** <http://www.ubib-hs-rottenburg.de>. [Online] 21.. März 2006. [Zitat vom: 8.. Februar 2010.] http://www.ubib-hs-rottenburg.de/biblio/Vorlesungsskripte/bodenschutz_fiedler/bodenschu-hoell-teil1.pdf.
- Holthaus, S. 2010.** Vorbilder gesucht. 2010, S. 40.

- Höltkemeier, Heinz-Walter. 2009.** <http://portal.herder-gymnasium-minden.de>. [Online] 2009. [Zitat vom: 24.. Februar 2010.] http://portal.herder-gymnasium-minden.de/cms/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=589.
- Hossiep, Rüdiger. 2008.** Mitarbeiterbefragungen sinnvoll einsetzen. *Personalmanager*. 2008, 2.
- Hybels, Bill. 2009.** *Die Kunst des Führens*. Asslar : Gerth Medien, 2009.
- . **2002.** *Mutig führen*. Asslar : Gerth Medien GmbH, 2002.
- Jesuiten. 2008.** <http://www.jesuit.de>. [Online] April 2008. [Zitat vom: 6.. Juni 2010.] http://www.jesuit.de/Jesuiten-Deutschland/files/jesuiten_2008_4.pdf.
- Jung, Carl Gustav. 1984-85.** *Grundwerk*. Olten : s.n., 1984-85. Bd. 9.
- Jung, Fred. 2010.** <http://www.juwi.de>. [Online] 10.. Dezember 2010. [Zitat vom: 14.. Dezember 2010.] http://www.juwi.de/weihnachten2010/freds_weihnachtsbotschaft.html.
- Jung, Fred/Willenbacher, Matthias. 2009.** [juwi.de](http://www.juwi.de). [Online] 2009. [Zitat vom: 01.12.2009. Dezember 2009.] <http://www.juwi.de/unternehmen/vision/work-life-balance.html>.
- juwi.** Foto: *juwi Holding AG*. Wörrstadt : s.n.
- Kaminski, Claudia. 2003.** <http://www.presseportal.de>. [Online] 27.. September 2003. [Zitat vom: 16.. Juni 2010.] http://www.presseportal.de/pm/51360/485175/malteser_hilfsdienst_e_v?search=bed%FCrftige.
- Kant, Immanuel. 1902.** *Gesammelte Schriften*. Berlin : Königlich Preußischen Akademie der Wissenschaften, 1902.
- Kaplan, Robert S./Norton, David P. 2001.** *Die Strategie-Fokussierte Organisation*. Stuttgart : Schäffer-Poeschel, 2001.
- . **1997.** *The Balanced Scorecard*. Stuttgart : Schäffer Poeschel, 1997.
- Kazim, Hasnain. 2008.** <http://www.spiegel.de>. [Online] 11.. November 2008. [Zitat vom: 26.. Januar 2010.] <http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,569312-7,00.html>.
- Knoblauch, Jörg/Frey, Jürgen/Kummer, Rolf/Stängle, Lars. 2001.** *Unternehmens Fitness - Der Weg an die Spitze*. Offenbach : GABAL, 2001. S. 195. ISBN 3-89749-120-6.
- Knoblauch, Jörg/Kurz, Jürgen. 2009.** *Die besten Mitarbeiter finden und halten*. Frankfurt am Main : Campus, 2009.
- Knoblauch, Jörg/Opprecht, Jürg. 2003.** *Jesus auf der Chefetage*. Holzgerlingen : hänsler, 2003.
- Kobi, Jean-Marcel. 1996.** *Management des Wandels*. Bern, Stuttgart, Wien : Haupt, 1996.
- Koenig, G.H. 2001.** Aging and God. Spiritual Pathways to Mental Health in Midlife and later Years. [Buchverf.] J./Marquard,H. Knoblauch. *Mit Werten in Führung gehen*. Gießen : Brunnen, 2001, S. 296.

- Köln, Erzbistum.** <http://www.erzbistum-koeln.del>. [Online] [Zitat vom: 18.. Juni 2010.] http://www.erzbistum-koeln.de/seelsorgebereiche/wir_fuer_sie/fachbereich_pastoral/konzeptentwicklung/sinus_milieu_studie/sinus_milieus_deutschland.html.
- Köpke, Ralf. 2009.** Die Cleverness aus Rheinhessen. *Energie und Management*. März 2009, S. 25.
- KPMG. 2009.** Organizational Integrity Survey. [Buchverf.] M.R. Covey. *Schnelligkeit durch Vertrauen*. Offenbach : Gabal, 2009, S. 370.
- Kraus, G. 2008.** <http://www.perspektive-mittelstand.de>. [Online] 18.. Dezember 2008. [Zitat vom: 17.. Dezember 2010.] <http://www.perspektive-mittelstand.de/Social-Loafing-Der-Ringelmann-Effekt-bei-Teamarbeit/management-wissen/2331.html>.
- Landeshauptstadt Stuttgart. 2009.** <http://www.stuttgart.de>. [Online] 7.. Juli 2009. [Zitat vom: 18.. November 2010.] <http://www.stuttgart.de/item/show/273273/1/9/360983?>.
- Lehmkuhl, Frank. 2010.** "Ich habe nie gezweifelt". *Focus*. 10.. Mai 2010, S. 138.
- Leman, Kevin/Pentak, William. 2005.** *Das Hirtenprinzip*. Gütersloh : Gütersloher Verlagshaus GmbH, 2005.
- Leuninger, Ernst. 2002 .** <http://www.kath-soziallehre.de>. [Online] 01.. April 2002 . [Zitat vom: 18.. September 2010.]
- Limburg, Bistum. 2009.** <http://www.bistumlimburg.de>. [Online] 28.. Januar 2009. [Zitat vom: 28.. August 2010.] http://www.bistumlimburg.de/index.php?_1=215684&_0=15&sid=5289fd111c553a23574f1653312c6bb4.
- Lisson, Marion. 2005.** Evangelische Krankenhäuser sehen Werte als Erfolgsgaranten. 28./29.. Oktober 2005, 195, S. 3.
- Lohfink, G. 1983.** *Wie hat Jesus Gemeinde gewollt?* Freiburg, Basel, Wien : Herder Taschenbuch, 1983.
- Magyar, Kasimir M. 1999.** *Lust beflügelt, Unlust lähmt!* St. Gallen : Akademischer Verlag St. Gallen, 1999.
- Malteser Magazin. 2007.** <http://www.malteser.def>. [Online] September 2007. [Zitat vom: 20.. September 2010.] http://www.malteser.de/1.14.organisation/1.14.03.mhd_ev/1.14.03.03.Malteser_Magazin/1.14.03.03.12.September2007/MHD_Helfermagazin_S46-64.pdf.
- Malteser.de. 2009.** <http://www.malteser.de>. [Online] 14.. Januar 2009. [Zitat vom: 20.. September 2010.] http://www.malteser.de/1.14.organisation/1.14.09.geistig_religioese_grundlagen/1.14.09.03.heilige/unsere_liebe_frau_von_philermos.htm.
- Marx, Reinhard. 2008.** *Das Kapital - Ein Plädoyer für den Menschen*. München : Pattloch, 2008.

- . 2007. <http://www.katholisch.de>. [Online] 30.. November 2007. [Zitat vom: 26.. März 2010.] <http://www.katholisch.de/17486.html>.
- Maxwell, John. C. 2002.** *Leadership*. Gießen : Brunnen Verlag, 2002.
- Mc Cullough, David. 1992.** *Truman*. s.l. : Simon&Schuster, 1992.
- Melzer, Günther.** <http://www.zitate-online.de>. [Online] [Zitat vom: 14.. Mai 2010.] <http://www.zitate-online.de/autor/seneca-lucius-annaeus/>.
- Merkel, Angelika. 2009.** <http://www.bundesregierung.de>. [Online] 23.. Mai 2009. [Zitat vom: 25.. Januar 2010.] <http://www.bundesregierung.de/Content/DE/Namensbeitrag/2009/2009-05-23-merkel-berliner-zeitung-60-jahre.html>.
- . 2010. <http://www.oekt.de>. [Online] 12.-16.. Mai 2010. [Zitat vom: 16.. März 2011.] http://www.oekt.de/aktuell_2010/politik_gesellschaft/freitag/147nr_merkel_werte.html.
- Metz, Ansgar. 2010.** <http://www.presseportal.de>. [Online] 25.. Februar 2010. [Zitat vom: 13.. Dezember 2010.] http://www.presseportal.de/pm/69829/1567594/great_place_to_work_institute_deutschland.
- Meyers grosses Taschenlexikon. 1990.** Mannheim, Wien, Zürich : BI-Taschenbuchverlag, 1990. Bd. 17.
- Müller, Hans-Jochen. 2006.** *Identifikation, Leistung, Accountability und Spiritualität in kirchlichen Non-Profit-Organisationen*. Tübingen : Diplomarbeit an der Eberhard-Karls-Universität, 2006.
- Muzik, Peter. 2010.** <http://www.wienerzeitung.at>. [Online] 16.. März 2010. [Zitat vom: 16. Juni 2010.] <http://www.wienerzeitung.at/DesktopDefault.aspx?TabID=3926&Alias=wzo&cob=479364>.
- Nägele, I. 2004.** Coaching als Implementierungsstrategie von Wertemanagement. [Buchverf.] J. Wieland. *Wertemanagement*. Hamburg : Murmann Verlag, 2004, S. 650.
- Nefiodow, Leo. 2001.** Auf dem Wege zum sechsten Kondratieff. [Buchverf.] J./Marquardt, H. Knoblauch. *Mit Werten in Führung gehen*. Gießen : Brunnen, 2001, S. 296.
- . 2009. <http://www.kondratieffzyklen.de/>. [Online] November 2009. [Zitat vom: 17.. Mai 2010.] <http://www.kondratieffzyklen.de/>.
- . 2001. Wirtschaft, Ethik und Glauben - auf dem Weg zum sechsten Kondratieff. [Buchverf.] Jörg/Marquardt, Horst Knoblauch. *Mit Werten in Führung gehen*. Gießen : Brunnen, 2001, S. 296.
- Neuwirth, Dietmar. 2010.** <http://diepresse.com>. [Online] 10.. Oktober 2010. [Zitat vom: 17.. Dezember 2010.] http://diepresse.com/home/panorama/religion/602251/Kirche_Schoenborn-fuer-Laien-als-Gemeindeleiter.
- Nutzinger, Hans. 2010.** Rezensionen zu: Aßländer, M./Ulrich, P.: 60 Jahre Soziale Marktwirtschaft. [Hrsg.] Deutsches Netzwerk für Wirtschaftsethik EBEN Deutschland e.V. *Forum Wirtschaftsethik*. Nr. 3 2010, Bd. 18, S. 63.

- Ökumenischer Kirchentag. 2010.** <http://www.oekt.de>. [Online] 16.. Mai 2010. [Zitat vom: 19.. Mai 2010.] http://www.oekt.de/aktuell_2010/politik_gesellschaft/freitag/147nr_merkel_werte.html.
- online-artikel.de. 2010.** <http://www.online-artikel.de>. [Online] 10.. März 2010. [Zitat vom: 14.. Juni 2010.] <http://www.online-artikel.de/article/fortune-magazin-sodexo-zaehlt-zu-den-meistbewunderten-unternehmen-der-welt-41985-1.html>.
- Papst Benedikt XVI. 2009.** <http://www.katholisch.de>. [Online] 8.. Juli 2009. [Zitat vom: 21.. Juni 2010.] <http://www.katholisch.de/Nachricht.aspx?Nid=1735>.
- Papst Paul VI. 2000.** Octogesima adveniens. [Buchverf.] U. Wollasch. *Fromm und erfolgreich*. Freiburg im Breisgau - Basel - Wien : Herder , 2000, S. 292.
- Paul VI. EN 21. 1998.** <http://www.dbk.de>. [Online] 2.. Februar 1998. [Zitat vom: 30.. Juni 2010.] http://www.dbk.de/fileadmin/redaktion/veroeffentlichungen/arbeitshilfen/ah_066.pdf.
- Pelz, Waldemar. 2011.** <http://homepages.fh-giessen.de>. [Online] 2011. [Zitat vom: 25.. Februar 2011.] http://homepages.fh-giessen.de/~hg10086/360-grad-feedback/360_grad_feedback_auszug.pdf.
- persolog. 2008.** <http://www.4in1-strategie.de>. [Online] Februar 2008. [Zitat vom: 18.. März 2010.] http://www.4in1-strategie.de/files/wissenschaftlicher_bericht_zum_persolog_persoentlichkeitsmodell.pdf?PHPSESSID=185c7fdc3e7918d8f542843861490993.
- Peters, Tom. 1999.** *Der Innovationskreis: Ohne Wandel kein Wachstum – wer abbaut, verliert*. Düsseldorf/München : s.n., 1999.
- Petersen, Jendrik. 2003.** *Dialogisches Management*. Frankfurt am Main : Peter Lang, 2003.
- Pfälzischer Merkur. 2010.** <http://www.pfaelzischer-merkur.de>. [Online] 2.. Juli 2010. [Zitat vom: 20.. September 2010.] <http://www.pfaelzischer-merkur.de/sz-berichte/wirtschaft/Wirtschaft;art2819,3343399>.
- Plöchinger, Stefan. 2010.** <http://www.sueddeutsche.de>. [Online] 2010. [Zitat vom: 18.. März 2011.] <http://www.sueddeutsche.de/politik/margot-kaessmann-stationen-einer-karriere-1.24209-4>.
- Priebe, Mathias.** <http://www.vnr.de>. [Online] [Zitat vom: 14.. Mai 2010.] <http://www.vnr.de/b2b/kommunikation/pressearbeit/unternehmensleitbilder-vision-statement-teil-2.html>.
- Pritzsche, Kai N. 2009.** <http://www.faz.net>. [Online] 14.. Januar 2009. [Zitat vom: 17.. März 2011.] <http://www.faz.net/s/RubC43EEA6BF57E4A09925C1D802785495A/Doc~E2F027B0175B84108AD00331D0DFB44E5~ATpl~Ecommon~Scontent.html>.
- REKDB. 1997.** <http://www.ekd.de>. [Online] 22.. Februar 1997. [Zitat vom: 3.. Februar 2010.] http://www.ekd.de/EKD-Texte/sozialwort_1997_sozial3.html.

- Ritter, A. M. 1972.** *Charisma im Verständnis des Johannes Chrysostomos und seiner Zeit.* Göttingen : Vandenhoeck & Ruprecht, 1972. Bd. FKDG 25, Habilitation Theologische Fakultät Göttingen 1970/71.
- Ritter, Adolf Martin. 1972.** *Charisma im Verständnis des Johannes Chrysostomos und seiner Zeit.* s.l. : Habilitation Theologische Fakultät Göttingen 1970/71. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 1972. Bd. FKDG 25.
- Ritzler, Benedikt. 2008.** <http://ncdnet.blogs.com>. [Online] März 2008. [Zitat vom: 3.. September 2010.] http://ncdnet.blogs.com/mbg/files/gemeindeerneuerung_st_luzius.pdf.
- Roosevelt, Theodore.** <http://www.amnh.org>. [Online] [Zitat vom: 22.. Februar 2010.] <http://www.amnh.org/common/faq/quotes.html>.
- Rottluff, Joachim/Schneider, Hans-Joachim. 2004.** Qualitätsmanagement und gelebte Wertekultur. [Buchverf.] J. Wieland. *Wertemanagement.* Hamburg : Murrmann Verlag, 2004, S. 650.
- Schalk, Christoph. 2003.** *Das 1x1 des organischen Qualitätsmanagements.* Würzburg : CoachNet Deutschland, 2003.
- . **2008.** <http://oqmnet.org>. [Online] 2008. [Zitat vom: 29.. Mai 2010.] <http://oqmnet.org/download/oqm-Forschung.pdf>.
- Schalk, Christoph., in: Müller, Hans-Jochen. 2006.** *Identifikation, Leistung, Accountability und Spiritualität in kirchlichen Non-Profit-Organisationen.* [Hrsg.] Universität Tübingen. Tübingen : Diplomarbeit, 2006.
- Schenkel, M. 2010.** Religion: Störfaktor und Ressource in der Wirtschaft. [Hrsg.] Deutsches Netzwerk für Wirtschaftsethik EBEN e.V. *Forum für Wirtschaftsethik.* Nr. 3 2010, 18, S. 63.
- Scheuer, Manfred. 2001.** *Weiter-Gabe: Heilsvermittlung durch Gnadengaben in den Schriftkommentaren des Thomas von Aquin.* In: *Studien zur systematischen und spirituellen Theologie* 32. Freiburg i. B. : Univ., Habil.-Schreiben 1999. Greshake, G., Kehl, M. & Löser, W. (Hg.). Würzburg: Echter, 2001.
- Schönborn, Gregor. 2010.** <http://www.deep-white.com>. *Studienergebnisse der Deep White Studie.* [Online] 2010. [Zitat vom: 4.. Februar 2010.] <http://www.deep-white.com/miscellaneous/impressum-de.php>.
- Schönborn, Gregor; Ralf, Birkner. 2006.** *Der Mensch im Mittelpunkt.* 2006. S. 12.
- Schwarz, Christian. 1991.** *Der Gemeindetest. Kybernetisch Gemeinde bauen.* Emmelsbüll : C&P Verlag, 1991.
- . **2001.** *Die 3 Farben Deine Gaben.* Emmelsbüll : C&P Verlag, 2001.
- . **2009.** *Die 3 Farben Deiner Spiritualität.* Gütersloh : C&P Verlag, 2009.
- . **1996.** *Die natürliche Gemeindeentwicklung.* Emmelsbüll : C&P Verlag, 1996.
- . **2003.** *Die Natürliche Gemeindeentwicklung in der Katholischen Kirche.* Ravensburg und Vallendar : Patris Verlag, 2003.

- . **1997.** *Die Praxis der Natürlichen Gemeindeentwicklung.* Emmelsbüll : C&P Verlag, 1997.
- . **2005.** *Farbe bekennen mit der Natürlichen Gemeindeentwicklung.* Emmelsbüll : C&P Verlag, 2005.
- Schwarz,Christian/Schalk,Christoph.** **1997.** *Die Praxis der Natürlichen Gemeindeentwicklung.* Emmelsbüll : C&P Verlag, 1997.
- Seidel, Rigo.** **2009.** Ökonomie und die Vorstellungen einer gerechten Welt - Ist die Soziale Marktwirtschaft am Ende? [Hrsg.] Deutsches Netzwerk für Wirtschaftsethik EBEN Deutschland e.V. 2009, Nr.3 2009, S. 50-53.
- Sen, Amartya.** **2005.** *Ökonomie für den Menschen. Wege zu Gerechtigkeit und Solidarität in der Marktwirtschaft.* München : 3. Auflage, 2005.
- Siebert, Horst.** **2002.** *Der Kobra - Effekt -Wie man Irrwege in der Wirtschaftspolitik.* Stuttgart / München : Deutsche Verlags-Anstalt, 2002.
- sinus sociovision.** **2009.** <http://www.sociovision.de>. [Online] Juli 2009. [Zitat vom: 18.. Juni 2010.] http://www.sociovision.de/uploads/tx_mpdownloadcenter/informationen_2009_01.pdf.
- Smith OCarm, M.T.** **2008.** <http://www.jesuit.de>. [Online] April 2008. [Zitat vom: 14.. Juni 2010.] http://www.jesuit.de/Jesuiten-Deutschland/files/jesuiten_2008_4.pdf.
- Smith, Adam, in Höffner, Joseph.** **1985.** Der Reichtum der Nationen. [Buchverf.] J. Höffner. *Wirtschaftsordnung und Wirtschaftsethik.* Bonn : Bischofskonferenz, Sekretariat der Deutschen, 1985. Eröffnungsreferat bei der Herbstvollversammlung der Deutschen Bischofskonferenz in Fulda.
- Sonntag, Karlheinz.** **2007.** Kompetenzmodell im Human Ressource (HR-) Management. *Kasseler Personalschriften.* 2007, Bd. 6.
- Sonntag, Karlheinz/Schmidt-Rathjens, Claudia.** **2005.** Anforderungsanalyse und Kompetenzmodelle. [Buchverf.] Philipp/Klauser, Fritz/Nickolaus, Reinhold/Huisinga, Richard Gonon. *Kompetenz, Kognition und neue Konzepte der beruflichen Bildung.* Wiesbaden : VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2005.
- Sprenger, Reinhard K.** **2008.** *Gut aufgestellt.* Frankfurt/Main : Campus, 2008.
- Steinmann, H./Löhr, A.** **2003.** Begründungsprobleme der Unternehmensethik. [Buchverf.] J. Petersen. *Dialogisches Management.* Frankfurt am Main : Peter Lang, 2003.
- Steinmann, Horst/Schreyögg, Georg.** **1997.** *Management (4. Auflage).* Wiesbaden : Gabler Verlag, 1997.
- Stillich, Sven.** **2003.** <http://www.vorbildsein.de>. [Online] 22.. Oktober 2003. [Zitat vom: 17.. März 2011.] <http://www.vorbildsein.de/cms/docs/doc4858.pdf>.
- Then, Werner.** **2000.** *Christliche Sozialethik im Dialog.* s.l. : Vektor Verlag, 2000.
- Thieme, Marlehn.** **2005.** <http://www.ekd.de>. [Online] 6.. September 2005. [Zitat vom: 3.. Februar 2010.] http://www.ekd.de/vortraege/050906_thieme_berlin.html.

- Universität Göttingen.** <http://www.uni-goettingen.de>. [Online] [Zitat vom: 15.. Dezember 2010.] <http://www.uni-goettingen.de/de/134934.html>.
- Universität Hanover. 2002.** <http://www.uni-hannover.de>. [Online] Oktober 2002. [Zitat vom: 16.. März 2011.] http://www.uni-hannover.de/imperia/md/content/pressestelle/uniintern/uniintern02_4.pdf.
- Universität, München. 2008.** <http://psychologie-news.stangl.eu>. [Online] 15.. Oktober 2008. [Zitat vom: 18.. Mai 2010.] <http://psychologie-news.stangl.eu/201/definition-psychologie>.
- Vanier, Jean. 1999.** *In Gemeinschaft leben*. Wuppertal : R. Brockhaus Verlag, 1999.
- Wagner, Bernhard. 2009.** <http://www.nachhaltige-landwirtschaft.info>. [Online] 11.. September 2009. [Zitat vom: 14.. Januar 2011.] <http://www.nachhaltige-landwirtschaft.info/uploads/media/Forum-2-Wagner.pdf>.
- Wanke; Joachim. 2006.** Was uns die Sinus-Milieu-Studie über die Kirche und ihre Pastoral sagen kann- und was nicht! *Lebendige Seelsorge*. Oktober 2006, Bd. 57.
- Watson-Wyatt-Survey. 2009.** Work USA 2004/2005. [Buchverf.] M.R. Covey. *Schnelligkeit durch Vertrauen*. Offenbach : Gabal, 2009, S. 370.
- Weber, W., in Höffner, J. 1985.** Wirtschaftsethik am Vorabend des Liberalismus. [Buchverf.] J. Höffner. [Hrsg.] Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz. *Wirtschaftsordnung und Wirtschaftsethik*. Bonn : s.n., 1985.
- Weiß, Konrad. 1999.** <http://www.bln.de>. [Online] 10.. September 1999. [Zitat vom: 25.. Juni 2010.] http://www.bln.de/k.weiss/tx_misso.htm.
- Welt de. 2005.** <http://www.welt.de>. [Online] 26.. Mai 2005. [Zitat vom: 17.. Mai 2010.] http://www.welt.de/vermischtes/article672816/Kirchentag_Verstaerkte_Wertediskussion_gefordert.html.
- Widl, Maria. 2010.** Aus der Not eine wirkliche Tugend machen - lebendige Gemeinden wachsen. Erfurt : Bonifatiuswerk Erfurt, 2010. S. 1.
- Wieland, Josef. 2004.** *Handbuch Wertemanagement*. Hamburg : Murmann Verlag, 2004.
- wikipedia. 2010.** <http://de.wikipedia.org>. [Online] 19.. September 2010. [Zitat vom: 30.. September 2010.] [http://de.wikipedia.org/wiki/Lohne_\(Oldenburg\)](http://de.wikipedia.org/wiki/Lohne_(Oldenburg)).
- Willow Creek Association. 2010.** <http://www.revealnow.com/>. [Online] 2010. [Zitat vom: 1.. April 2011.] <http://www.revealnow.com/>.
- Winterhoff, Michael. 2008.** *Warum unsere Kinder Tyrannen werden*. Gütersloh : Gütersloher Verlagshaus, 2008. 069352.
- Zollitsch, Robert. 2005.** <http://www2.erzbistum-freiburg.de>. [Online] 1.. November 2005. [Zitat vom: 1.. September 2010.] <http://www2.erzbistum-freiburg.de/download/pastorale-leitlinien.pdf>.
- zu Eltz, Johannes. 2009.** <http://www.pilotprojekt-wiesbaden.de>. [Online] 4.. Oktober 2009. [Zitat vom: 26.. August 2010.] http://www.pilotprojekt-wiesbaden.de/projekt_01.html.

