

## V. Aspekte wertestrategischer Unternehmensführung

- Die aus dem Ev. Glauben ( als Identität evangelischer Erziehungshilfe ) gewonnenen Werte sind möglichst umfassend in die diakonischen Unternehmungen einzubeziehen.
- In diesem Zusammenhang sind auch die unterschiedlichen Interessengruppen der Unternehmung zu berücksichtigen ( stakeholder Ansatz vs. shareholder-Ansatz )
  - Bei einem shareholder-Ansatz wird die Unternehmensführung rein an den Interessen der Anteilseigner ausgerichtet.
  - Bei einem interessenpluralistischen und gemeinwohlorientierten stakeholder-Ansatz, werden die vielfältigen internen und externen Interessengruppen originär berücksichtigt.

# Interessengruppen ( stakeholder )



# Wertestrategische Matrix: Grundoptionen

	Achtung	Vertrauen	Befreiung	<b>Gerechtig- keit</b>	Hoffnung
Kinder, Jugendliche Familien					
Kosten- träger					
Kon- kurrenten					

# Aspekte wertestrategischer Unternehmensführung

## Vom betriebswirtschaftlichen Strategieverständnis: zum wertorientierten Strategieverständnis

Innerhalb eines wertorientierten strategischen Ansatzes muss unter den Führungskräften einer evangelischen Jugendhilfeunternehmung ein konsensfähiges Strategieverständnis unter Berücksichtigung evangelisch –christlicher Werte gesucht werden.

Ein Verständnis von Strategie im Sinne einer „List“ z.B. wird sich dabei kaum mit dem Wert der „Achtung“ ( vor dem Anderen ) verbinden lassen. Hier geht es also die zugrunde liegende ethische Motivation der Führungskräfte in der Anwendung strategischer Führung.

Ebenso unerlässlich erscheint in diesem Zusammenhang ein Abgleich dieses Verständnisses mit vorhandenen Leitbildern bzw. Leitlinien des Trägers.

# Aspekte wertestrategischer Unternehmensführung

## Wertestrategische Analyse

Die strategische Analyse im Sinne einer externen Umweltanalyse und einer internen Unternehmensanalyse ist nunmehr auch in einer Werteperspektive zu betrachten.

So wäre beispielsweise bei der Frage nach Marktanteilen auch die Frage nach der Gerechtigkeit der derzeitigen Verteilung der Marktanteile zu berücksichtigen.

# Strategische Planung: Planung der Grundstrategien Gesamtunternehmung

Ethik / Werteorientierung	<u>Achtung</u>	<u>Gerechtigkeit</u>
<b>Interessengruppen</b> ■ <b>Kommune/ Kostenträger</b>	■ <b>Anerkennung der begrenzten finanziellen Handlungsspielräume einer Kommune</b>	■ <b>Aushandlung auskömmlicher Entgelte für bedarfsgerechte und qualitativ gute erzieherische Dienstleistungen</b>
■ <b>Mitbewerber/ Konkurrenten</b>	■ <b>Anerkennung unterschiedlicher fachlicher und wirtschaftlicher Ansätze bei Mitbewerbern</b>	■ <b>Faire Marktaufteilung Ambulante Hilfen</b>  ■ <b>Aushandlung einer Win-Win- Situation im Hinblick auf stationäre Hilfen</b>
■ <b>Kinder, Jugendliche und Familie in erzieherischen Hilfen</b>	<b>Wahrnehmung politischer Interessenvertretung</b>	■ <b>Entwicklung innovativer beruflicher Hilfen zur Erschließung von Zukunft</b>
■ <b>Hilfebedürftige ohne Rechtsanspruch</b>	■ <b>Erstellung sozialpolitischer Expertisen zur Erfassung von spezifischen Lebenslagen</b> Klaus Graf - September 2006	■ <b>Entwicklung von Zielgruppen- orientierten Projekten auf Sponsoren- basis</b> ■ <b>Gründung eines Fördervereins</b>

# Strategische Planung der Geschäftsfelder Geschäftsbereichsebene

<p>Ethik / Wertorientierung</p> <p>Interessengruppen</p>	<p>Gerechtigkeit</p>
<p>■ Regionale Mitbewerber</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Notwendige Erschließung neuer individualpäd. Angebote Überregional</li><li>■ Neue teilstationäre Angebote in Kooperation mit Mitbewerbern auf vorhandenem Markt</li><li>■ Selektiver Rückzug bei ambulanten Dienstleistungen bei gleichzeitiger Marktdurchdringung intensivpäd. Hilfen</li></ul>

# Wertestrategisch-orientierte Personalmaßnahmen

- **wertestrategisch ausgerichtete Personalmaßnahmen** werden die Personalauswahl, ebenso wie die Leistungsbeurteilung und die Personalentwicklung prinzipiell nicht nur von den dargestellten betriebswirtschaftlichen, sondern auch von ethischen Kriterien abhängig machen,
- Stellenausschreibungen, Dienstanweisungen, Beurteilungskriterien, Fortbildungsmaßnahmen etc. haben sich also prinzipiell an diesen Kriterien und Maßstäben auszurichten

# Wertestrategisch-orientierte Personalmaßnahmen

## Exkurs: Anreizsysteme

- Auf der Basis einer wertestrategischen Gesamtausrichtung der diakonischen Unternehmung sind Anreizsysteme innerhalb des Personalsystems auch in ethischer Hinsicht durchaus begründbar, da hier letztlich keine individuelle Leistungs-Erfolgsprämie alleine im Mittelpunkt steht, sondern die ethisch ausgerichteten strategischen Zielsetzungen der Unternehmung damit effektiv gefördert werden.

Es erscheint sinnvoll, in dieser Hinsicht zwischen

- a) Leistungsprämien und Erfolgsprämien
  - b) Materiellen und immateriellen Anreizsystemen
- zu unterscheiden

## Anhang: Fragen und Anregungen zum Weiterdenken

- Halten auch Sie eine prinzipielle ,.d.h. systematische ethische Grundorientierung diakonischer Jugendhilfeunternehmungen für notwendig?
- Wie bewerten Sie den vorgeschlagenen Ansatz von Identität ( mittels Ev. Glauben) und Verständigung ( mittels eines verbindlichen Werterahmens im Unternehmen) ?
- Gibt es in „Ihrer“ Unternehmung bereits Formen strukturierter ethischer Unternehmensführung?
- Über welches Strategieverständnis verfügen Sie ?

## Anhang: Fragen und Anregungen zum Weiterdenken

- Versuchen Sie doch einmal konkret anstehende Entscheidungen in “Ihrer“ Unternehmung auch unter dem Aspekt der „5 Gebote diakonischer Unternehmungen“ zu sehen.
  - *Ihr sollt Achtung haben !*
  - *Ihr sollt Vertrauen schaffen !*
  - *Ihr sollt Befreiung ermöglichen !*
  - *Ihr sollt Gerechtigkeit bewirken!*
  - *Ihr sollt Zukunft eröffnen !*
  
- Benutzen Sie als planerisches Hilfsmittel eine Wertematrix um festzulegen, welche Interessengruppen Sie berücksichtigen möchten
- *Sind monetäre Anreizsysteme in Unternehmungen der Diakonie für Sie ethisch vertretbar?*

# Literaturhinweise

- Speck, Otto, Die Ökonomisierung sozialer Qualität, München, Basel, 1999
- Rheinischer Verband Evangelischer Tageseinrichtungen für Kinder e.V. (Hrsg.), Hoffnung leben, Evangelische Anstöße zur Qualitätsentwicklung, Seelze, 2002
- Degen, Johannes: Diakonie im Sozialstaat, in: Diakonische Kirche, Gerhard Röckle (Hg.), 143 – 153, Neukirchen-Vluyn, 1990
- Rauschenbach, Thomas, Sachße, Christoph, Olk, Thomas, (Hrsg..) Von der Wertgemeinschaft zur Dienstleistungsgemeinschaft, Frankfurt 1996
- Bach, Ulrich, Dem Traum entsagen, mehr als ein Mensch zu sein, Neukirchen-Vluyn 1986 ; Auf dem Weg zu einer diakonischen Kirche
- Kreß, Hartmut: Ethische Werte und der Gottesglaube. Probleme und Perspektiven des neuzeitlichen Wertbegriffes. Stuttgart 1990
- Kreß, Hartmut/Müller, Wolfgang, Erich: Verantwortungsethik heute. Grundlagen und Konkretionen einer Ethik der Person, Stuttgart 1997
- Mührel, Eric (Hrsg.), Ethik und Menschenbild in der Sozialen Arbeit, Essen, 2003

# Literaturhinweise

- Blackburn, Simon, Gut sein, Eine kurze Einführung in die Ethik, Darmstadt 2004,
- Sedmark, Clemens, Theologie in nachtheologischer Zeit, Mainz 2003
- Jäger, Alfred, Diakonie als christliches Unternehmen, Gütersloh, 1993
- Degen, Johannes, Diakonie als soziale Dienstleistung, Gütersloh 1994
- Becker/Fallgatter, Strategische Unternehmensführung, Bielefeld 2005
- Kirsch, W. Strategisches Management, Herrsching 1997
- Kreikebaum, Strategische Unternehmensplanung, Stuttgart 1997
- Graf, Klaus , Glaube und Werte in der Ev. Erziehungshilfe, Düsseldorf 2005, Hrsg. Evangelischer Fachverband für Erz. /Rheinland