

Leuphana Universität Lüneburg  
Fakultät I – Bildungs-, Kultur- und Sozialwissenschaften

Management der Achtsamkeit –  
Ethische Kompetenz von Führungskräften  
in der Sozialwirtschaft

**Band 1**

**Dissertation**

**zur Erlangung des Grades**

**Doktor der Philosophie – Dr. phil.**

vorgelegt von

Andreas Tietze, MBA

Sylt

2009

**Band 1:           Dissertation: Management der Achtsamkeit – Ethische Kompetenz von Führungskräften in der Sozialwirtschaft**

**Band 2:           Paraphrasierung und Generalisierung der Expert/Inneninterviews**

**Band 3:           Expert/Inneninterviews**

**Band 1:**

**Danksagung**

**1       Einleitung**

**2       Aufbau der Arbeit**

**3       Forschungsdesign**

3.1    Erkenntnisleitende Fragestellungen

3.2    Hypothesen

3.3    Methodisches Vorgehen

3.4    Ziele und Nutzen der Arbeit für den wissenschaftlichen Diskurs

**4       Grundlagen des Managements in der Sozialwirtschaft**

4.1    Stand der Fachdiskussion

4.2    Zum Begriff des Managements

4.3    Zum Begriff der Sozialwirtschaft

4.4    Der Gegenstandsbereich der Sozialwirtschaft

4.5    Zum Stand der Theorieentwicklung in der Sozialwirtschaft

4.6    Gesellschaftlicher Wandel im 21. Jahrhundert

4.7    Sozialmanagement bzw. Management in der Sozialwirtschaft

4.8    Managementmodelle in der Sozialwirtschaft

4.8.1   St. Galler – Managementkonzept

4.8.2   Freiburger NPO-Managementmodell

4.8.3   Sieben-S-Modell

4.8.4   Systemsteuerung durch Sozialmanagement

4.9    Ethik in der Sozialwirtschaft

4.9.1   Management im Spannungsfeld zwischen Ethik und Effizienz

4.9.2   Ethische Anforderungen an Führungskräfte

4.10   Corporate Social Responsibility

## **5 Der Capability Approach (CA)**

- 5.1 Grundlagen
- 5.2 Aktueller Forschungsstand
- 5.3 Theorie der Gerechtigkeit nach RAWLS
- 5.4 Der Ansatz nach SEN
- 5.5 Der Ansatz nach NUSSBAUM

## **6 Gemeinwesenökonomie und Lebensweltorientierung nach THIERSCH**

## **7 CARE - Ethik**

- 7.1 Grundlagen
- 7.2 Der CARE-Begriff
- 7.3 Der CARE-Ethik Ansatz
- 7.4 Take CARE – Ethik der Achtsamkeit
- 7.5 CARE im Spannungsfeld der Sozial- und Gesundheitswirtschaft

## **8 Management der Achtsamkeit**

- 8.1 Der Achtsamkeitsbegriff
- 8.2 Achtsamkeit im Buddhismus
- 8.3 Achtsamkeit in der Psychologie
- 8.4 Wertschöpfung durch Wertschätzung
  - 8.4.1 Aktueller Stand der Werteforschung
  - 8.4.2 Werte und Wertewandel
  - 8.4.3 Wertefragen im Kontext der katholischen Soziallehre und der evangelischen Sozialethik
  - 8.4.4 Wertebegriff
  - 8.4.5 Werthaltungen
  - 8.4.6 Interne Wertschöpfungsprozesse
  - 8.4.7 Externe Wertschöpfungsprozesse
  - 8.4.8 Werthaltungen von Führungskräften in der Sozialwirtschaft
  - 8.4.9 Wertemanagement in sozialen Unternehmen
- 8.5 Management der Achtsamkeit in der Sozialwirtschaft
  - 8.5.1 Instrumente und Implementierung eines Managements der Achtsamkeit
  - 8.5.2 Freiburger Vier-Faktorenmodell zur Achtsamkeit
  - 8.5.3 Einführung eines Management der Achtsamkeit

8.5.4 Thesen zum Management der Achtsamkeit

8.5.5 Fragen für die Experten/Inneninterviews

## **9 Empirischer Teil**

9.1 Feldforschung

9.2 Methoden der Feldforschung

9.3 Qualitative Methoden der Sozialforschung

9.4 Theorie des qualitativen Diskurses

9.5 Methode „Grounded Theory“ nach STRAUSS

9.6 Das qualitative Experteninterview nach MEUSER und NAGEL

9.7 Der Leitfaden für das Expert/Inneninterview

9.8 Methode der minimalen und maximalen Kontrastierung

9.9 Auswertungsverfahren

9.10 Beschreibung des Feldes

9.11 Auswahl der Experten/Innen

9.12 Das qualitative Sample

## **10 Auswertung und Diskussion der Ergebnisse**

10.1 Auswertung der Expert/Inneninterviews

10.2 Thesen im Forschungsprozess

10.2.1 Aussagen und Kommentierung These TF-1

10.2.1.1 Zwischenbilanz These TF-1

10.2.2 Aussagen und Kommentierung These TF-2

10.2.2.1 Zwischenbilanz These TF-2

10.2.3 Aussagen und Kommentierung These TF-3

10.2.3.1 Zwischenbilanz These TF-3

10.2.4 Aussagen und Kommentierung These TF-4

10.2.4.1 Zwischenbilanz These TF-4

## **11 Perspektiven für ein Management der Achtsamkeit in der Sozialwirtschaft**

**Abbildungen**

**Lebenslauf**

**Literaturverzeichnis**

**Erklärung**

**Dank.**

2006 habe ich an der Leuphana Universität Lüneburg den zweijährigen 1. bundesweiten MBA-Studiengang „Management in der Sozialwirtschaft“ mit Erfolg abgeschlossen. Prof. Dr. Herbert E. Colla, Prof. Dr. Egbert Kahle, Prof. Dr. Maria-Eleonora Karsten und Prof. Dr. Bernd Maelicke ermutigten mich, die Master-Thesis zur Promotion weiterzuentwickeln.

Meinem Erstgutachter Prof. Dr. Herbert E. Colla danke ich für seine achtsame und stets freundschaftliche unterstützende fachliche Hilfe. Ich danke besonders für die ethischen Diskurse in Lüneburg und auf Sylt und für seine Ermutigung, das Thema „Achtsamkeit“ und Ethik im Rahmen dieser Promotion reifen zu lassen.

Meinem Zweitgutachter Prof. Dr. Bernd Maelicke danke ich für seine große Geduld, Gelassenheit und stete Unterstützung, die wesentlich dazu beigetragen hat, dass ich dieses Vorhaben erfolgreich durchführen konnte.

Prof. Dr. Christine Meyer danke ich dafür, dass sie diese Arbeit beratend begleitet hat.

Besonders danke ich meiner Familie für ihre Toleranz und Geduld sowie für ihre stete Unterstützung, obwohl unser Wohnzimmer über Monate mit Büchern und Materialien überschwemmt und zweckentfremdet wurde. Danke Anke! Danke Jana! Danke Julian!

Diese Arbeit ist für Euch!

Sylt im Juli 2009

Andreas Tietze, MBA

## 1 Einleitung

Noch immer ist für viele Manager/Innen vorrangiges Erfolgskriterium, wie Gewinn und Nutzen ihrer Unternehmen maximiert, wie Effizienz und Effektivität gesteigert werden können.

Die öffentliche gesellschaftspolitische Diskussion zeigt jedoch, dass diese einseitige Orientierung nicht mehr ausreicht. Über die zahlreichen negativen Berichterstattungen zum Thema überzogener Managementgehälter, über strafat-relevante Steuerhinterziehungen bis hin zu provozierenden Veröffentlichungen über „Nieten in Nadelstreifen“ (OGGER 1997) wurde und wird die ethische Kompetenz des Managements immer mehr in Zweifel gezogen.

Einen folgenschweren Beitrag zum aktuellen Werteverlust leistet auch die Globalisierung mit ihrer einseitigen Ausrichtung auf marktwirtschaftliche und utilitaristische Interessen, auf Neoliberalismus in der Gesellschaftspolitik und im Management.

Angesichts der Krise betonen immer mehr Akteure den Nutzen eines „anständigen Wirtschaftens“ und in betriebswirtschaftlichen Fachpublikationen wird wieder das ursprüngliche Leitbild des „Ehrbaren Kaufmanns“ (KLINK 2008) beschrieben. Märkte und Verbraucher reagieren zunehmend positiv auf Unternehmen, die soziale und ökologische Nachhaltigkeitsstrategien nach innen und außen offensiv kommunizieren.

Diese Entwicklung hat in den letzten Jahren auch die Betriebe und Unternehmern der Sozialwirtschaft erreicht.

Die Sozialwirtschaft ist in Deutschland eine ständig expandierende Wachstumsbranche. Das Arbeitsplatzangebot ist überproportional im Verhältnis zu anderen Segmenten der Wirtschaft gestiegen und wird noch weiter steigen, wenn man die Herausforderungen des demografischen Wandels und der zunehmende Alterung der Gesellschaft betrachtet.

Mehr als 2,1 Mio. Mitarbeiter/Innen, davon 1,5 Millionen Vollzeitstellen, sind in der Freien Wohlfahrtspflege beschäftigt – also bei den sechs Spitzenverbänden AWO, Caritas, DPWV, DRK, Diakonie und der Zentralwohlfahrtsstelle der Juden in Deutschland.

Damit haben die Verbände mittlerweile mehr Personal als die größten privaten Arbeitgeber wie z.B. Siemens, Daimler Benz oder Deutsche Bahn.

Die Finanzierung der sozialen Dienstleistungen wird in der Regel in Deutschland nicht über den Markt geregelt, sondern findet hochgradig gesteuert und verrechnet statt. Die Mittel stammen aus einem Mix aus Leistungsentgelten, Kostenerstattungen, öffentlichen Zuwendungen und Eigenmitteln (z.B. Pflege- und Tagessätze, Kostenbeiträge und Gebühren). Um einen Leistungswettbewerb zwischen den Anbietern zu initiieren, wurde die Vorrangstellung der Freien Wohlfahrtspflege durch eine allgemeine Liberalisierung des Marktes sozialer Dienstleistungen weitgehend aufgehoben, so dass nun zahlreiche Anbieter nahezu gleichberechtigt um Leistungsaufträge konkurrieren. Der privat-gewerbliche Anteil ist z.B. im Pflege- und Krankenhaussektor in den letzten Jahren erheblich gestiegen (z.T. über 50%) und wird nach gesicherten Prognosen noch weiter steigen.

Die Finanzierungsproblematik sozialer Dienstleistungen bestimmt zunehmend das Anforderungsprofil an die Führungskräfte in der Sozialwirtschaft. In den letzten Jahren wurden für die Leitung sozialer Institutionen immer mehr betriebswirtschaftliche Kompetenzen benötigt, die bis dahin in dieser Intensität nicht abgefordert wurden. Die Führungskräfte in der Sozialwirtschaft stehen so immer mehr in einem wachsenden Spannungsfeld zwischen fachlicher Effektivität und wirtschaftlicher Effizienz.

Die Sozialwirtschaft in öffentlicher, frei-gemeinnütziger oder privat-gewerblicher Trägerschaft orientierte sich in der Vergangenheit vorwiegend entweder an den Prinzipien der Ökonomie oder an den Prinzipien der Sozialen Arbeit. Eine einheitliche sozialwirtschaftliche Theorie und Praxis, die beide Ansätze miteinander vereinigt, ist bisher nur in Ansätzen erkennbar.

Wie die gesellschaftspolitische Diskussion zeigt, wird sowohl im praktischen Handeln der Führungskräfte wie in der sozialwirtschaftlichen Managementlehre, der Fachlichkeit der Sozialarbeit und Sozialpädagogik eine beide Pole verbindende authentische, vermittelbare und nachvollziehbare ethische Orientierung vermisst. Diese Arbeit will einen Beitrag dazu leisten, die Handlungsautonomie und Glaubwürdigkeit der Führungskräfte in der Sozialwirtschaft zu stärken und sie so stärker in ihrem Management-Handeln an ethischen Prinzipien zu orientieren.

## **2 Aufbau der Arbeit**

Auf der Basis einer umfangreichen Literaturrecherche zum Management in der Sozialwirtschaft, zu neuen Theorieansätzen im Bereich der Ethik (CARE-Ethik) und zum Befähigungsansatz (CA - Capability Approach) sowie einer explorativen qualitativen Führungskräftebefragung sollen valide Erkenntnisse und Daten über die ethische Kompetenz von Führungskräften in der Sozialwirtschaft erhoben werden, um bestehende Forschungslücken zu verringern.

Gleichzeitig ist damit das Ziel verbunden, neues sozialwirtschaftlich begründetes Wissen zu generieren, damit Führungskräfteauswahl und -entwicklung in der Sozialwirtschaft verbessert und gezielt auf die zukünftigen Herausforderungen strategisch ausgerichtet werden können.

Der Autor verfügt durch seine langjährige Tätigkeit in öffentlichen und freien sozialwirtschaftlichen Organisationen und durch seine anhaltende Zusammenarbeit mit Expert/Innen der Sozialwirtschaft (im Rahmen seiner derzeitigen wissenschaftlichen Tätigkeit beim Deutschen Institut für Sozialwirtschaft und vorhergehend beim Deutschen Verein für öffentliche und private Fürsorge) über ein umfassendes Erfahrungs- und Wissensnetzwerk. Dieses wird im Rahmen dieser Arbeit genutzt, um forschungs-, praxis- und organisationsrelevante Fragestellungen zum Management in der Sozialwirtschaft zu bearbeiten und zu vertiefen.



### 3 Forschungsdesign

#### 3.1 Erkenntnisleitende Fragestellungen

Management in der Sozialwirtschaft ist ein verhältnismäßig neuer Wissenschaftsbereich. Es existieren zwar zahlreiche Veröffentlichungen zum Sozialmanagement bzw. zum Management in der Sozialwirtschaft, das Thema der ethischen Grundhaltung von Führungskräften in der Sozialwirtschaft ist jedoch in diesem Rahmen noch wenig erforscht.

Aufgrund der in der Einleitung dargelegten Problematik werden im Rahmen dieser Arbeit folgende Fragen explorativ bearbeitet:

*Welche ethische Kompetenz wird von Manager/Innen der Sozialwirtschaft angesichts der grundlegenden und neuartigen gesellschaftspolitischen und wirtschaftlichen Herausforderungen zukünftig benötigt?*

*Kann sich das Management in der Sozialwirtschaft einen vom wirtschaftlichen Handeln weitgehend unabhängigen Aktionsrahmen schaffen?*

*Kann das Management in der Sozialwirtschaft auf der normativen Ebene im Spannungsfeld zwischen Ökonomie und Fachlichkeit sozialer Arbeit zur sozialen Gerechtigkeit beitragen und sich an einer auf Sorge und Achtsamkeit ausgerichteten CARE-Ethik orientieren?*

*Wie könnte ein an Gerechtigkeit und Achtsamkeit orientiertes Managementkonzept für die Sozialwirtschaft konzipiert werden?*

### 3.2 Hypothesen

Hinsichtlich der Generierung relevanter Hypothesen für die vorliegende Arbeit, lassen sich vier Thesen für den Forschungsprozess heraus kristallisieren:

#### **These 1:**

*Management in der Sozialwirtschaft folgt unterschiedlichen ethischen Grundüberzeugungen und hat eigene Werte. Führungskräfte haben eine Vorbildfunktion und müssen sich durch eine besondere Achtsamkeit bei der Einhaltung dieser Grundsätze in der Dienstleistungserbringung auszeichnen.*

#### **These 2:**

*Die Einführung eines Managements der Achtsamkeit in sozialwirtschaftliche Organisationen und Unternehmen ist eine wichtige Innovation, fördert ein gelebtes Wertemanagement, vermindert das Spannungsverhältnis zwischen Ökonomie und Ethik, bedarf einer bewussten Steuerung in Entscheidungs- und Führungsprozessen und ist Voraussetzung für eine Integration der Handlungskonzepte Sozialer Arbeit und des Managements des Sozialen in der Sozialwirtschaft.*

#### **These 3:**

*Management der Achtsamkeit setzt auf Ganzheitlichkeit, erhöht die emotionale und soziale Kompetenz der Führungskräfte und will von einer individuellen zu einer gemeinsamen wertebewussten Handlungsorientierung im Unternehmen kommen. Menschen in sozialen Organisationen sind intrinsisch motiviert, moralisch integer, lernfähig und handeln selbstverantwortlich um der guten Sache willen.*

#### **These 4:**

*Eine „Kultur der Achtsamkeit“ muss als ein gelebtes Unternehmensleitbild in der Sozialwirtschaft formuliert werden. Achtsamkeit ist dabei als eine besondere Art der Selbstverpflichtung und Selbstreflexion von Führungskräften und Fachkräften zu verstehen.*

### 3.3 Methodisches Vorgehen

Methodisch werden mit Hilfe des Expert/Inneninterviews nach MEUSER und NAGEL qualitativ ausgewählte Führungskräfte der Sozialwirtschaft befragt. Als Grundlage dient ein detaillierter Leitfadencatalog. Die Interviews werden aufgezeichnet, wortwörtlich transkribiert und nach der Methode der „Grounded Theory“ von STRAUSS und GLASER ausgewertet.

Bei der Zusammenstellung einer qualitativen Expert/Innengruppe zum „Management in der Sozialwirtschaft“ wird mit der Methode der minimalen und maximalen Kontrastierung gearbeitet. Die Kontrastierung ist ein zentrales Prinzip der Erkenntnisgewinnung im Auswertungsprozess. Datenerhebungen und –analysen sind im Rahmen dieses Forschungsprozesses keine strikt voneinander getrennten Arbeitsabläufe sondern im Rahmen der Expert/Inneninterviews miteinander verwoben. Nach jeder Interviewphase ist eine Auswertung mit Kodierung vorgesehen. So ist gewährleistet, dass keine Dopplungen auftreten und die jeweiligen Interviewteilnehmer/Innen exklusiv einen besonderen Managementtypus der Branche repräsentieren.

Der Vorteil dieser Methode besteht darin, dass die Theorien den Daten nicht übergestülpt sondern in der Auseinandersetzung mit den Daten entwickelt und als Ergebnis formuliert werden, die Primärmaterialien (Expert/Inneninterviews) nehmen einen hohen Stellenwert ein. Daher können mit einer relativ kleinen, aber exklusiven Expert/Innengruppe von Führungskräften in der Sozialwirtschaft Aussagen getroffen werden, die gegenüber solchen aus quantitativen Verfahren gewonnenen als überlegen und zugleich als wissenschaftlich abgesichert und valide zu bewerten sind (vgl. FRIEBERTSHÄUSER u.a. 1997: 453ff).

Die Zusammenstellung der Expert/Innengruppe erfolgt nach folgendem Schema: Die Führungskräfte der Sozialwirtschaft werden einerseits als Expert/Innen zu der im Leitfaden formulierten Praxisrelevanz eines „Managements der Achtsamkeit“ und andererseits als Führungskraft ihrer Organisation befragt, insofern repräsentieren sie Problemlösungen und Entscheidungsstrukturen. Unterschiedliche Ebenen der Organisationen, die Verteilung auf der Bundesebene, die Größe, die Zuordnung zur Trägerstruktur sowie unterschiedliche Alters- und Geschlechtsgruppen, Qualifikationsebenen und Heterogenität der Berufserfahrun-

gen im Management müssen berücksichtigt werden und sind Grundlage des Prinzips der maximalen und minimalen Kontrastierung. Auf Grund dieser Merkmale werden 10 Expert/Innen in persönlichen Interviews befragt.

### **3.4 Ziele und Nutzen der Arbeit für den wissenschaftlichen Diskurs**

Während die Führungskräfte in Wirtschaft und Staat eine aus verschiedensten Perspektiven (quantitativ und qualitativ) erforschte Thematik darstellen, handelt es sich bei den Führungskräften in sozialwirtschaftlichen Unternehmen um eine in wissenschaftlicher Hinsicht weitgehend unbekannt Zielgruppe.

Je professioneller Betriebe und Unternehmen arbeiten, desto mehr steigen die Anforderungen an das Management - Know-how ihres Führungspersonals. Dies gilt selbstverständlich auch für Führungskräfte in den Betrieben und Unternehmen der Sozialwirtschaft, dies ist nur ein Ergebnis einer Studie „Die vergessene Elite“, die an den Universitäten Münster und Dortmund durchgeführt wurde (vgl. BEHER, KRIMMER, RAUSCHENBACH, ZIMMER 2007).

Im Rahmen dieser bisher wichtigsten Studie zu diesem Thema wurden bundesweit über 2000 haupt- und ehrenamtliche Führungskräfte sozialer Unternehmen und Organisationen zu ihren Karrierewegen befragt. Deutlich wurde, dass Sozialmanager/Innen heute mit einem enormen Anpassungsdruck im Spannungsfeld zwischen Ethik und Ökonomie zu kämpfen haben. In den Führungsetagen sozialer Unternehmen finden sich bisher überwiegend Quereinsteiger mit geisteswissenschaftlichem Hintergrund, die zugleich Allrounder im Job sein müssen. So bejahten über 80 % der Befragten den Wunsch nach Weiterbildung, insbesondere in betriebswirtschaftlichen, arbeitsrechtlichen und steuerrechtlichen Fragen.

Der aktuelle soziale Wandel verändert ständig das Anforderungsprofil an die Führungskräfte der Sozialwirtschaft – sie sind in vielen Entscheidungssituationen von den privatwirtschaftlichen Führungskräften kaum noch zu unterscheiden. Die Folgen dieses Wandels sind wenig untersucht, in der Forschung fehlen noch immer verifizierbare Aussagen insbesondere über die spezifische ethische Kompetenz im Management sozialer Unternehmen. Im Zuge von Gesundheitsreform und

sozialpolitischen Sparmaßnahmen geraten soziale Unternehmen verstärkt unter Effizienz- und Kostendruck, weil sie in hohem Maße von öffentlichen Finanzierungssystemen (z.B. der Pflegeversicherung) abhängig sind und auf Grund ihrer Werteorientierung häufig notwendige Anpassungen nur schwer umsetzen können. Auch daraus resultieren neue Forschungsfragen.

#### **4 Grundlagen des Managements in der Sozialwirtschaft**

##### **4.1 Stand der Fachdiskussion**

Bereits Mitte 1960er Jahre gab es in der Fachwelt in der Bundesrepublik die Diskussion, ob die üblichen Managementkonzepte, die vor allem in der Betriebswirtschaftslehre ihren Ursprung hatten, auch auf Non-Profit-Organisationen übertragbar wären. Zahlreiche Autor/Innen (u.a. MÜLLER-SCHÖLL, PRIEBKE 1992) haben seitdem auf die besondere Situation und auf die Unterschiedlichkeit von For-Profit-Organisationen (Ziele sind Gewinnmaximierung und Marktführerschaft) und Non-Profit-Organisationen (Ziele sind Optimierung der gemeinnützigen Zwecke) hingewiesen.

Für das Themenfeld „Sozialmanagement“ und „Management in der Sozialwirtschaft“ (vgl. Autoren wie MAELICKE, WENDT und WÖHRLE u.a.) – wurden seit Anfang der 1990er Jahre die zunehmenden ökonomischen Herausforderungen an die sozialen Betriebe und Unternehmen prognostiziert. In zahlreichen Publikationen sowie Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen wurde eine eigene Management-Handlungsorientierung aufbauend zu den sozialpädagogischen Handlungsfeldern etabliert (vgl. MAELICKE 1998, 2. Phase der Professionalisierung).

Im Rahmen dieser Debatte wurden in der „Sozialbranche“ zahlreiche betriebswirtschaftliche Managementkonzepte wie z.B. Qualitätsmanagement, Marketing, Controlling adaptiert bzw. fortentwickelt.

Vor allem die Theorie der Sozialen Arbeit hat sich bis heute mit dieser Entwicklung schwer getan. WÖHRLE resümiert, dass ein langsamer, aber nachhaltiger „Paradigmenwechsel vom Sozialen zur Betriebswirtschaft“ stattgefunden hat. Das Sozialmanagement hat sich im Prinzip „... *schneller und glatter an die Managementlehre der Wirtschaftswissenschaften angedockt*“ als erwartet wurde (vgl. WENDT/WÖHRLE 2007: 117ff).

Im Management der Sozialwirtschaft geht es um eine konstruktive Verknüpfung von „... Effizienz der privaten Wirtschaft mit der Gemeinwohlorientierung , also um ein Konzept von Sozialwirtschaft zur Behebung des dem gegenwärtigen Modell der Wirtschafts- und Sozialpolitik immanenten Marktversagens (mangelnde Bedarfsdeckung von kollektiven Gütern) und des Staatsversagens (soziale Ungleichheit/Ungerechtigkeit in der Güter- und Chancenverteilung) und des Philantrophieversagens der Gesellschaft als Ergebnis einer philosophisch-ethisch und politisch unzureichend begründeten und entwickelten privaten Wohltätigkeit in Deutschland“ (WENDT/WÖHRLE 2007: 28).

Nach MAELICKE muss das Management in der Sozialwirtschaft im Gegensatz zum Management in der Wirtschaft die zahlreichen Besonderheiten und Spezifika dieser Branche berücksichtigen wie z.B. ethische Fundierung, Ehrenamtlichkeit, Probleme der Messung von fachlicher Effektivität und betriebswirtschaftlicher Effizienz (vgl. MAELICKE 2008: 923ff)

#### **4.2 Zum Begriff des Managements**

„To manage“ (anglo-amerikanisch) leitet sich aus dem Lateinischen ab: manus - Hand, agere – führen, wörtlich übersetzt: an der Hand führen.

In Deutschland verbreitete sich der Begriff Management erst Anfang der 1950er Jahre und orientierte sich im Wesentlichen an US-amerikanischen Vorbildern.

In der Managementliteratur finden sich verschiedene Definitionen, u.a:

*"Management ist ein Komplex von Steuerungsaufgaben, die bei der Leistungserstellung und -sicherung in arbeitsteiligen Systemen erbracht werden müssen"* (STEINMANN/SCHREYÖGG 2005: 7).

*"Management bedeutet Gestalten und Lenken von Institutionen der menschlichen Gesellschaft"* (ULRICH 1984: 49).

Zwei Arten von Managementtheorien lassen sich unterscheiden:

**Konstruktivistisch-technomorph**

- Menschenführung
- Führung weniger
- Aufgabe weniger
- ist auf Optimierung ausgerichtet
- Ziel Gewinnmaximierung

**Systemisch-evolutionär**

- Gestaltung und Lenkung ganzer Institutionen
- Führung vieler
- Aufgabe vieler
- ist auf Steuerbarkeit ausgerichtet
- Ziel Maximierung der Lebensfähigkeit (vgl. STAEHLE 1999: 44)

Nach WÖHRLE gibt es zwei wesentliche Hauptansätze im Managementverständnis:

- zum einen geht Management in objektbezogenen Einzelfunktionen wie Planung, Organisation, Kontrolle usw. auf und ist unpersönlich und austauschbar,
- zum anderen setzt Management auf die "Manager/Innen" und ist damit auf personale Führung ausgerichtet.

Um beide Ansätze zu integrieren, bedarf es einer spezifischen Managementphilosophie, die in entsprechende operationalisierende Handlungskonzepte mündet (vgl. WÖHRLE 2003: 26ff).

*"Management ist die Leitung soziotechnischer Systeme in personen- und sachbezogener Hinsicht mit Hilfe von professionellen Methoden. In der sachbezogenen Dimension des Managements geht es um die Bewältigung der Aufgaben, die sich aus den obersten Zielen des Systems ableiten, in der personenbezogenen Dimension um den richtigen Umgang mit allen Menschen, auf deren Kooperation das Management zur Aufgabenerfüllung angewiesen ist"* (ULRICH 1984: 36).

Nach WÖHRLE, wird „*Management in der Sozialwirtschaft (...) von einem Personenkreis erbracht, der auf verschiedenen Funktionsebenen in unterschiedlichen Organisationen der Sozialwirtschaft angesiedelt ist (Management als Institution). Gleichzeitig versteht man unter Management in der Sozialwirtschaft ein Bündel von Funktionen, die in konkrete Handlungen münden (...), um die Sicherung und Entwicklung der Organisation in ihren sozialpolitischen, betriebswirtschaftlichen, juristischen und fachlichen Zusammenhängen zu gewährleisten (Management als Funktion). Für die Erbringung der Managementleistungen ist ein differenziertes praktisches wie theoretisches Bezugssystem zu beachten, das in der Sozialwirtschaft Besonderheiten gegenüber dem Privat-Wirtschaftsbereich aufweist. Es handelt sich bei der Diskussion über dieses besondere Management um einen sehr jungen Verständigungs- und Selbstvergewisserungsprozess, der noch nicht in all seinen Bezügen ausgelotet ist. Bezüge zur Organisationstheorie, Betriebswirtschaft und Managementlehre werden seit den 1980er Jahren ... entdeckt und verarbeitet, bleiben jedoch im Spannungsfeld zu der bisherigen Theoriebildung in der Sozialen Arbeit. Vermutlich bedarf es eines eigenen Zugangs, der gegenwärtig mit einer speziellen Sozialwirtschaftslehre versucht wird, um das Bezugssystem sowohl zur Sozialen Arbeit hin als auch zur Betriebswirtschaftslehre, zur Organisationstheorie und zur Managementlehre hin zu klären*“ (WÖHRLE 2003: 115).

Nach MALIK ist „*Management (...) weitgehend lernbar. Es ist ein Beruf, ein Handwerk. Es folgt denselben Regeln der Professionalität, wie sie in anderen Berufen bekannt und bewährt sind. Begabungen sind nützlich, aber nicht entscheidend*“ (MALIK 2007: 14).

WÖHRLE sieht bei der Herausbildung von Managementfunktionen folgende Aspekte (vgl. WÖHRLE 2003: 27):

- Größe und Komplexität der Unternehmen, Zuständigkeit, Verantwortung und Kommunikation
- komplexe Organisationen bedürfen einer "personenunabhängigen Struktur" - Schaffung von Über- und Unterordnungskategorien
- Vervielfachung von Leitungsentscheidungen in verschiedenen Entscheidungskorridoren



Für ihn geht beim Management um:

- den Aufbau eines personenunabhängigen Systems der Zielausrichtung mit kooperativer Wirkung
- Rationalisierung und Formalisierung - Steuerbarkeit von größeren Einheiten, einzelne menschliche Energien und Kompetenzen auf den strategischen Unternehmenszweck ausrichten
- nachvollziehbares und reflektiertes Geschehen, Dokumentation

Daraus folgert er, Managementhandeln folgt den Gesetzmäßigkeiten des Marktes:

- Verkauf von Produkten und Dienstleistungen
- Ziel Gewinnmaximierung
- Bedarfe von Kunden befriedigen
- Geld von Kapitalgebern verzinsen
- Effizienz und Effektivität der Dienstleistungserbringung verbessern
- Qualitätsstandards erfüllen

Management wirkt auf bestimmte Ziele hin. Der Auftrag ist die Sicherung des Unternehmenserfolges oder der Organisation mittels Verkauf von Produkten oder Dienstleistungen und die Zufriedenstellung der Kunden sowie der Anteilseigner.

Daraus folgend skizziert WÖHRLE (vgl. WÖHRLE, 2003: 27ff) drei Ebenen des Managements:

#### **Normatives Management**

- Vision, Leitbild und Ziele setzen und permanent weiterentwickeln
- langfristige Rahmenplanung der Corporate-Identity
- Unternehmensphilosophie und –grundsätze

#### **Strategisches Management**

- Präzisierung des normativen Managements
- Erfolgspotenziale sind zu erkennen und auszubauen
- Gestaltung der übergreifenden Rahmenbedingungen

#### **Operatives Management**

- Ziele und Maßnahmen des normativen und strategischen Managements in die Praxis des Unternehmens operationalisieren

Zusammenfassend kann man Management als die zielgerichtete Leitung eines Betriebes/eines Unternehmens und die Führung der Mitarbeiter/Innen beschreiben.

### 4.3 Zum Begriff der Sozialwirtschaft

Die Anfänge der Sozialwirtschaft gehen auf die erste Hälfte des 19. Jahrhunderts zurück.

Historisch hat sich die Sozialwirtschaft aus den frühen sozialen Bewegungen entwickelt. Ursprüngliches Ziel war die Suche nach einer humanen Wirtschaft als Reaktion auf die zunehmenden negativen Folgen der Industrialisierung.

*„Der Begriff der Sozialwirtschaft entstand in Frankreich und taucht erstmalig 1830 in der Schrift: Nouveau traité d' économie sociale" von Charles DUNOYER auf - Suche nach einer dem sozialen Leben angemessenen Wirtschaftsweise" (DEMOUSTIER/ROUSSELIERE 2004: 2).*

In Deutschland waren die ersten Pioniere der Sozialwirtschaft, Hermann SCHULZEDELITZSCH und Wilhelm RAIFFEISEN mit der genossenschaftlichen Gründung von gemeinwirtschaftlichen Bankinstituten für Bauern und Handwerker.

In der geschichtlichen Entwicklung sind mehrere Phasen zu unterscheiden:

1. Stadium der Entwürfe eines sozialen Wirtschaftens (nach 1800)
2. Bildung von Genossenschaften ( ab 1820)
3. Sozialpolitische Gestaltung solidarischen Wirtschaftens (ab 1850)
4. Die Ausmessung eines eigenen Wirtschaftsbereiches (ab 1970)
5. Auftreten von Sozialunternehmen (sei den 1980er Jahren)
6. Die europäische Positionierung der Sozialdienste (in den letzten Jahren)
7. Weiterungen der Wohlfahrtsproduktion (gegenwärtig und absehbar)  
(WENDT 2003: 14ff)

Die Idee der „économie sociale“ wurde nach 1970 im Sinne eines solidarischen, assoziativen Wirtschaftens neu belebt und in „drei Familien“ zusammengeführt:

- Kooperative Aktivitäten (Genossenschaften)
  - Assoziative Aktivitäten (Vereine)
  - Mutualistische Aktivitäten (Vereinigungen auf Gegenseitigkeit)
- (vgl. WENDT 2003: 15)

Die internationale Entwicklung der Sozialwirtschaft ist bestimmt von der Wechselwirkung zwischen wirtschaftlicher und sozialer Entwicklung. Für die Unternehmen in der Sozialwirtschaft kommen danach zwei Arten von Märkten in Betracht:

1. Die gewöhnlichen Märkte des freien Warenaustausches und freier Preisbildung und
2. Sozialmärkte.

Im Rahmen von New Public Management ist in Großbritannien der Begriff Quasi-Markt für soziale und gesundheitliche Dienstleistungen in Gebrauch gekommen. Darunter wird ein Engagement offenen Austausches verstanden, in dem Leistungsträger die Möglichkeit erhalten, mit konkurrierenden Leistungsanbietern Verträge über die Erbringung von Dienstleistungen auszuhandeln (vgl. WENDT 2003: 24).

#### **4.4 Der Gegenstandsbereich der Sozialwirtschaft**

Der Gegenstandsbereich der Sozialwirtschaft wird unterschiedlich definiert. Im engeren Sinne umfasst er die mit dem Produzieren sozialer und gesundheitsbezogener Dienstleistungen befassten Leistungsträger, zu denen gleichermaßen Non-Profit-Organisationen (staatlich oder frei-gemeinnützig) wie erwerbswirtschaftliche Organisationen gehören können.

Der Begriff Sozialwirtschaft stellt heute eher die Nähe von Non-Profit-Organisationen zur Erwerbswirtschaft heraus, während bis Anfang der 1990er Jahre eher die unterscheidenden Merkmale betont wurden (MAELICKE 1998, BRACHT 1998, ARNOLD 2000). Es geht also um aktuelle Bemühungen, Verbindungen zwischen Sozialer Arbeit und Ökonomie herzustellen (vgl. GRUNWALD 2005: 1794)

Für WENDT hat die Sozialwirtschaft den sozialen und zugleich ökonomischen Zweck, individuelle und kollektive Wohlfahrt in Formen gemeinschaftlicher Selbstversorgung und öffentlich, frei-gemeinnützig oder gewerblich organisierter Versorgung (CARE) zu bewerkstelligen. Anbieter sozialer Dienstleistungen sind

mehr denn je gezwungen, die ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen effizient einzusetzen.

*„Mit der Bezeichnung "sozialwirtschaftlich" wird bei diesen Organisationen zum Ausdruck gebracht, dass "Anbieter sozialer Dienstleistungen wirtschaften müssen; sie sind gezwungen, die ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen effizient einzusetzen" (MAELICKE 2008: 953)*

Nach WENDT wird der Begriff Sozialwirtschaft verwendet, um einen Bereich des Wirtschaftens zu bezeichnen, der institutionell die Organisationen, Dienste, Einrichtungen und andere Unternehmungen umfasst, die zu sozialen Zwecken betrieben werden und das Ziel haben, mit ihrer Leistungserstellung das Wohlergehen von Menschen einzeln und gemeinsam zu fördern oder zu ermöglichen.

Sozialwirtschaftliche Unternehmen gründen sich auf Solidarität. Wirtschaften wird als Prozess verstanden, dessen spezifische Merkmale personen- und gemeinschaftsbezogen sind, nicht gewinn- sondern bedarfsorientiert, gemeinschaftlich und demokratisch. Es geht insbesondere um die Erfüllung sozialer Anliegen, die Absicherung gegen Risiken des Lebens, die Bewältigung und Lösung sozial definierter Probleme von einzelnen Menschen und von Gruppen im Gemeinwesen (vgl. WENDT 2003: 13 ff).

*„Sozialwirtschaft wirkt ökonomischer und sozialer Ausgliederung von Menschen entgegen, indem sie den Prozess ihrer Eingliederung wirtschaftlich gestaltet“ (WENDT 2003: 14).*

Der sozialwirtschaftliche Bezugsrahmen ist die Ökonomie des Sorgens (Care-Ökonomie) einerseits von unten her und der staatlichen und kommunalen Daseinsvorsorge andererseits von oben her gesehen.

Zusammenfassend stellt WENDT fest: *„Die Sozialwirtschaft ist ein Aktionsfeld, in dem die Verwirklichungschancen (capabilities) von Menschen realisiert, gefördert und vermehrt werden. In der Regel geschieht es durch Beteiligung und Teilhabe, im Geben wie im Nehmen und die sozialwirtschaftlichen Angebote geben Raum dazu. Die Befähigung (capability) des Menschen aus sich etwas zu machen und in seiner Umwelt etwas zu erreichen, bestimmt über sein Ergehen“ (WENDT 2003: 49).*

In der Sozialwirtschaft bedeutet dies, dass Wertschöpfung eine soziale Investition in Chancen darstellt (Bildungschancen, Beschäftigungschancen, Teilhabechancen, Gesundheitschancen, Bewältigungschancen, kulturelle Entfaltungschancen).

Die Ausführung der Dienstleistungen erfolgt in den sozialwirtschaftlichen Unternehmen nach dem Uno-actu-Prinzip. Das heißt Produktion und Konsum fallen zusammen. Die Darbietung der helfenden und heilenden Interaktionen erfolgt tatsächlich nur in dem Maß, in dem sie die Adressaten an- und aufnehmen wollen oder können (vgl. WENDT 2003: 104).

*„In der internationalen Debatte über Care (Brückner 2003) wird das ganze Verhältnis von privaten Sorgetätigkeiten und öffentlichen bzw. intermediären Dienstleistungen mit dem Ziel aufgerollt, 1. Gleichbehandlung von Erwerbs- und Sorgetätigkeit in den Wohlfahrtsregimen zu erreichen und 2. Verschränkung sozialer Dienstleistungen und Leistungen primärer Versorgungsgemeinschaften zu schaffen, so dass Handlungsfreiheit bezogen auf Art, Ausmaß und Länge der Sorgetätigkeit entsteht“ (WENDT 2003: 108).*

Die Ständige Europäische Konferenz der CMAF (Cooperatives, Mutuals, Associations, Foundations) definierte im März 2002 (WENDT/WÖHRLE 2007: 23) Sozialwirtschaft wie folgt:

*"The organisations of the social economy are economic and social actors in all sectors. They are characterised principally by their aims and by their distinctive form of entrepreneurship. The social economy includes organisations such as cooperatives, mutual societies, associations and foundations. These enterprises are particularly active in certain fields such as social protection, social services, health, banking, insurance, agricultural production, consumer affairs, associative work, craft trades, housing, supply, neighbourhood services, education and training, and the area of culture, sport and leisure activities."*

Trotz der Unschärfe der internationalen Definition und der Breite der Aufgaben wird im europäischen Kontext die Sozialwirtschaft als gemeinschaftlicher Raum für Indikatoren wie Teilhabe am gemeinsamen Leben, erfahrene Anerkennung, Sinnerfüllung, Gesundheit und Lebenserwartung verstanden. Die Sozialwirtschaft ist somit direkt mit der Herstellung und Erhaltung von Wohlergehen individuell und kollektiv befasst.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die Unternehmen der Sozialwirtschaft ihren Zweck in Interaktionen von und mit Personen erfüllen, die in ihrem Leben und zur Bewältigung von Problemen Bedarf an einer speziellen Versorgung haben. Diese personenbezogenen Dienstleistungen werden, soweit nicht informell, von Organisationen übernommen, die soziale Dienstleistungen anbieten.

#### **4.5 Zum Stand der Theorieentwicklung in der Sozialwirtschaft**

Die Autoren WÖHRLE und WENDT sprechen in aktuellen Publikationen von der "Baustelle" Sozialwirtschaft *"... auf der verschiedene Anhaltspunkte und Materialien gefunden werden können, die zu eigenständigen Fragestellungen, Hypothesen, Untersuchungen empirischer Natur, Literaturstudien etc. herausfordern"* (WENDT/WÖHRLE 2007: 154) und von einem "unfertigen Theoriegerüst", dass *"...über die Fundamente hinaus ist und schon ein tragendes Mauerwerk vorweisen kann"* (WENDT/WÖHRLE 2007: 22)

Eine Theorie der Sozialwirtschaft entwickelt sich kontinuierlich aus einer Vielzahl sich aufeinander beziehender Aussagen zum Wirtschaften in sozialen, das Ergehen von Menschen betreffenden Belangen und führt zu einer einheitlichen Betrachtung der diesen Belangen gewidmeten Gebilde und Unternehmungen, eingeschlossen die Klärung von Gründen für ihre Existenz (vgl. WENDT/WÖHRLE 2007: 23).

Sozialwirtschaftliche Theorieansätze sind

- *wohlfahrtsbezogen* (welfare-based), d.h. es wird zielgerichtet auf die Deckung eines Bedarfs an sozialer Wohlfahrt gesehen;
- *solidaritätsbasiert* (solidarity-based), d.h. es wird von einem solidargemeinschaftlichen Handeln ausgegangen;
- *gemeinwesenbasiert* (community-based), d.h. betrachtet wird ein Wirtschaften, das dem Unterhalt und der Entwicklung eines (lokalen) Gemeinwesens angemessen ist;
- *sorgebasiert* (caring-based), d.h. ausgegangen wird von einem sorgenden persönlichen und personenbezogenen Handeln für (voneinander) abhängige Menschen (vgl. WENDT/WÖHRLE 2007: 23ff).

In der Soziologie und der Volkswirtschaft werden Mikro-, Meso- und Makrotheoretische Ansätze unterschieden (vgl. ARNOLD/MAELICKE 2009).

Mikrotheorien sind auf das Handeln von Einzelnen, Mesothorien organisationsbezogen und Makrotheorien auf Funktionssysteme und Strukturen, fokussiert.

Auf die sozialwirtschaftliche Mikroebene (Sozialmanagement) bezogen sind das die Themen:

- was haben "Sozialmanager/Innen" innerbetrieblich zu organisieren, zu veranlassen und zu steuern

auf die Mesebene bezogen geht es um die Themen:

- Organisationsentwicklung, Personalmanagement, Finanzierungsmanagement, Qualitätsmanagement, Marketing etc.

und auf die sozialwirtschaftliche Makroebene (Sozialwirtschaft) bezogen sind das die Themen:

- Betrachtung eines gesamtgesellschaftlichen Systems
- Bedarfswirtschaft versus Erwerbswirtschaft
- Sozialsysteme
- staatliche Versorgungssysteme

#### **4.6 Gesellschaftlicher Wandel im 21. Jahrhundert**

Die sozialen Umstrukturierungsprozesse, die sich derzeit weltweit vollziehen, verändern sowohl das Zusammenleben der Menschen wie das der Gesellschaften und Staaten insgesamt. Die Prozesse des Wandels werden von Entwicklungen wie Technologisierung, Pluralisierung, Individualisierung, Liberalisierung und in letzter Zeit insbesondere der Krise der Finanzwirtschaft zunehmend radikalisiert.

Der ethische Grundkonsens in Europa, die universelle Anerkennung von Grund- und Menschenrechten, von Lebensschutz, Gleichberechtigung, Freiheit, Solidarität und Subsidiarität zerbricht immer mehr - die "anglo-amerikanische" Sichtweise des Neo-Liberalismus hat sich weltweit weitgehend durchgesetzt.

Die Krise der Finanzwirtschaft, die Entlarvung der Folgen der „Gier“ als zentraler Antriebskraft für Banken und Hedgefonds („toxische Wertpapiere“) und aktuell die Neuwahl des amerikanischen Präsidenten Barack OBAMA können als Zeichen gewertet werden, dass möglicherweise ein Umdenken und eine Neuorientierung stattfinden wird – der „Raubtierkapitalismus“ hat Grenzen überschritten, die das Gesamtsystem gefährden.

Bereits die Ost-Erweiterung der EU hatte die ökonomischen, sozialen und kulturellen Besonderheiten des westeuropäischen Sozialstaatsmodells grundlegend modifiziert.

Unterhaltung und Konsum sind mittlerweile allseits anerkannte Leitwerte, traditionelle familiengebundene Werte erodieren, religiöser Pluralismus und westlicher Säkularismus sind etabliert.

Traditionelle europäische Werte, wie Freiheit, Selbstbestimmung, Unabhängigkeit, Authentizität, Vielfalt der Lebensstile und Gemeinschaftswerte, wie soziale Verantwortung, Pflicht, Loyalität, Solidarität und Subsidiarität werden im Alltagsleben immer mehr als randständig betrachtet.

Erschwerend kommt hinzu, dass in allen europäischen Staaten der demografische Wandel zu einem gravierenden Problem wird. Durch anhaltend niedrige Geburtenraten kombiniert mit einer erhöhten Lebenserwartung und Zunahme der Zahl älterer Menschen nimmt der Druck auf die sozialen Sicherungssysteme zu. Bei sinkenden Arbeitnehmerzahlen in sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnissen werden zukünftig keine ausreichenden Kapitalerträge für die Altersrenten mehr erwirtschaftet werden können (vgl. DUNGS, GERBER 2006: 125ff).

Die Folgen des gesellschaftlichen und sozialen Wandels spüren besonders die Betriebe der Sozialwirtschaft. Globalisierung und demzufolge in der Folge Erwerbslosigkeit, zunehmende Alterung und Migration prägen die Gestaltung der gesellschaftlichen Teilhabe, die nicht mehr nur regional gelöst werden kann. Im Zuge dieser Entwicklungen und nach dem sich flächendeckend durchsetzenden



Konzept der Neuen Steuerung wird der Wohlfahrtsstaat sich immer mehr auf bloße Grundsicherung beschränken.

Die in den 1970er und 1980er Jahren des vorherigen Jahrhunderts vorherrschende Strategie des Wohlfahrtsstaates mit einem ständigen Ausbau sozialer Dienstleistungen kehrte sich auch in Deutschland seit Anfang der 1990er Jahre in eine eher reduktionistische um. Im Sog der Globalisierung und in Folge der knappen öffentlichen Haushalte setzte sich das Primat der Ökonomie durch und veränderte das bisher wohlfahrtsstaatlich orientierte Grundverständnis in Deutschland. Die Sozialbranche verfolgte diese Veränderungsprozesse mit deutlicher Kritik und war nur sehr zögernd bereit dem ökonomischen Druck nachzugeben.

Im 21. Jahrhundert werden die humanistischen Intentionen sozialer Organisationen immer mehr durch die Arrangements einer neuen „betriebswirtschaftlich-technischen“ Machbarkeit verdrängt. Die Interessenlagen der Vorstände, des Managements und der Fachkräfte werden so immer heterogener. Letztere haben in der Kinder- und Jugendhilfe, der Pflege, der Behindertenhilfe und in anderen Fachbereichen der Sozialarbeit angesichts der immer höheren Arbeitsdichte immer weniger Zeit für ihre Klient/Innen.

MAELICKE fordert deshalb für die aktuelle Entwicklung in der Sozialwirtschaft nachhaltige Umorientierungen. Die Sozialwirtschaft muss sich danach in den kommenden Jahren verstärkt den folgenden Entwicklungslinien stellen:

- Forschung und Entwicklung (research and development) voranbringen
- Grundlagenforschung (basic research):
  - fundamentale Erkenntnisse, die Grundlage für weitere Dienstleistungsentwicklungen sind
- angewandte Forschung (applicable research):
  - Entwicklung neuer Verfahren und Produkte
- Weiterentwicklung (further research):
  - Verbesserung bestehender Produkte und Dienstleistungen
- Implementierung eines zielgerichteten Forschungs- und Entwicklungsmanagement
- strategische Planung

- Forschungs- und Entwicklungsabteilungen in den Unternehmen der Sozialwirtschaft etablieren
- Dienstleistungs-, Kunden- und Marktorientierung verbessern
- Wirkungsorientierte Steuerung etablieren
- Klare Produkt- und Leistungsbeschreibungen
- Zielvereinbarungen
- Kontraktmanagement
- Qualitätsmanagement
- Evaluation und Controlling
- Versorgungsraumsteuerung
- Umfassendes Aus-, Fort- und Weiterbildungskonzept für Führungskräfte in der Sozialwirtschaft forcieren
- Trägerübergreifens Gesamtkonzept „Management in der Sozialwirtschaft“ , Theorie und Praxis müssen Synergien bilden
- Qualifizierungsoffensive als Gemeinschaftsprojekt von Wissenschaft und Praxis organisieren
- Regionale, nationale und internationale Verbundsysteme (Kontext Europa)
- Netzwerkmanagement
- Innovationsmanagement

(vgl. MAELICKE in: Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege 2008: 119ff).

MAELICKE sieht für die Akteure in der Sozialwirtschaft folgende relevante Trends und Megatrends:

1. Forschung und Entwicklung in der Sozialwirtschaft
2. Megatrends
  - Globalisierung
  - Arbeitsgesellschaft, Arbeitsmarkt, Prekariat
  - Demografie
  - Gesundheitsmarkt als Wachstumslokomotive
  - Verändertes (Sozial-) Staatsverständnis
  - Wandel der Institutionen
  - Wertewandel
  - Nachhaltigkeit
  - Gender

### 3. Trends in der Sozialwirtschaft

- Staatliche Aufgaben und Ausgaben werden zurückgeführt
- Mindeststandards, Grundsicherung und privat finanzierte Zusatzleistungen
- Wettbewerb wird intensiviert
- Marktanteil gewerblicher Anbieter steigt
- Qualität und Preise werden zu wichtigen Wettbewerbsfaktoren
- Klient/Innen werden zu Kunden
- Finanzierungsmix
- Leistungsverträge und Kontraktmanagement
- Strategische Allianzen, Netzwerkmanagement
- Leitbild und Unternehmensphilosophie als strategische Erfolgsfaktoren

### 4. Trends in den sozialwirtschaftlichen Unternehmen

- Betriebe und Unternehmen als "lernende Organisationen"
- "Kernunternehmen" und "Satelitenorganisationen"
- Effektivität und Effizienz als Qualitätskriterien
- Advanced Leadership
- Lebenslanges Lernen aller Fach- und Führungskräfte
- Wirkungsorientierte Steuerung

(vgl. MAELICKE in: Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege 2008: 119ff))

Diese Trends und Megatrends eröffnen Chancen wie Bedrohungen zugleich. MAELICKE fordert deshalb eine Schwerpunktsetzung bei Forschung und Entwicklung, bei strategischer Planung und in der sozialpolitischen Mandatsfunktion sozialer Organisationen.

#### **4.7 Sozialmanagement bzw. Management in der Sozialwirtschaft**

Management in der Sozialwirtschaft ist eine noch relativ junge wissenschaftliche Fachrichtung, die Theoriebildung ist prozessorientiert. Theorien versuchen Realitäten zu beschreiben und zu erklären was ist. Eine Theorie ist demnach ein System von deskriptiven und explikativen Aussagen über Fakten und Sachverhalte in einem bestimmten Untersuchungsbereich. Die jeweilige wissenschaftliche

Fachrichtung, die für sich in Anspruch nimmt "theoriebildend" zu handeln, entwickelt nicht allein eine Theorie, sie will der Praxis helfen besser zu sein als bisher.

Sozialmanagement ist ein Aufgabenfeld, in dem Prozesse des Erarbeitens von Zieldefinitionen und ihre Durchsetzung über Planung, Koordination und Controlling stattfinden, dazu gehören vor allem problem- und personalbezogene Strategien, Wissens- und Informationsaufarbeitung und ein für den Prozess wichtiges begleitendes Monitoring oder eine begleitende Evaluation.

In der Diskussion sind verschiedene Ansätze des Sozialmanagements (vgl. KARSTEN 2005: 1757):

1. Das **sozial technokratisch orientierte Konzept** nach SCHWARZ (1986) und SCHÄFER (1999). Im Zentrum stehen eine strenge Effizienz- und Erfolgsorientierung, eine Verbesserung von Marketingkonzeptionen, ein verbessertes Finanz- und Rechnungswesen sowie verbesserte Führungs- und Organisationstechniken.
2. **Gruppen- bzw. internationsdynamisch orientierte Konzepte** nach MÜLLER-SCHÖLL und PRIEBKE (1989). Dieses Konzept beruht auf den Säulen Meditation, Kommunikation, produktive Teamarbeit und Partizipation.
3. Ansätze des **sozialplanerisch orientierten Sozialmanagements**. Dieser Ansatz betont sozialplanerische Kompetenzen im Verhältnis zu Organisationsproblemen in der Sozialadministration. Dabei geht es um Sozialberichterstattung, Sozialplanung, -politik und Verwaltungshandeln in vernetzten Prozessen KÜHN (1997).
4. Das **innovationsorientierte sozialpolitisch ausgerichtete Konzept**. Dabei geht es um die Entwicklung eines Unternehmensleitbildes über Ziel- und Aufgabendefinitionen, Organisationsaufbau, Führungsverhalten, Sozialmarketing und Controlling (MAELICKE 2001).
5. **Sozialmanagement als Metakonzept**. Hier geht es um drei Rahmenziele, die jeweils handlungsorientiert zu konkretisieren sind:
  - wissenschaftlich interdisziplinäre Reflektion des sozialen Sektors in Organisation, Politik und Verwaltung
  - Erarbeitung von Forschungs-, Entwicklungs-, Handlungskompetenzen und -konzeptionen

- Erarbeitung und Entwicklung von Kompetenzen zu interdisziplinärer Arbeit zwischen Recht, Sozialadministration, Ökonomie, Politik und sozialpädagogischer Arbeit in Theorie und Praxis (Konzept nach KARSTEN und SCHÄFER, 1999).

Spezifische Perspektiven der Sozialmanagementforschung sind aktuell:

1. Personalentwicklungs-, Organisations- und Qualifizierungsmodelle z. B. in Form von berufs-, bildungs- und berufsbiografischen Studien, beispielsweise auch berufsfeldbezogener oder -übergreifender Kompetenzen von Frauen und Männern im Sozialmanagement (Gender Mainstreaming)
2. die Rekonstruktionen zur Qualität der Angebotsstruktur im Erziehungs-, Sozial- und Gesundheitswesen in lokaler, regionaler und überregionaler Dimension, Versorgungs- und Qualitätsstudien im sozialen Sektor
3. die Entwicklung von Qualitätsforschungskonzeptionen, Konzeptionen integrierter Sozial- und Gesundheitsberichtserstattung.

Derzeit existiert in der Diskussion um Sozialmanagement oder das Management in der Sozialwirtschaft ein gewisser Wildwuchs, so charakterisiert OTTO: *Wir haben es zu tun "... mit einem verwirrenden Mosaik aus Erkenntnissen der Organisations- und Verwaltungssoziologie, der Betriebs- und Finanzwirtschaft, kombiniert mit gruppodynamischen und kommunikationstheoretischen und zusätzlich sozialphilosophischen und politikwissenschaftlichen Versatzstücken, ein Mosaik, das mit den Besonderheiten der Sozialen Dienste in Verbindung gesetzt wurde. Böse könnte man Sozialmanagement kennzeichnen als real existierendes Sammelsurium, als additiv-eklektizistische Kunstlehre modisch arrangierter Teilchen mit besonderen Bias auf einen ärmelhochkrepelnden Erledigungs-optimismus..."* (OTTO 2002: 2).

*"In der gegenwärtigen Diskussion in der Sozialen Arbeit scheinen dem Begriff des Sozialmanagements keine Grenzen gesetzt zu werden. Die Debatte beinhaltet alles von der Kritik des Dienstleistungsbegriffs und der Kundenorientierung über Erfolgsberichte, über Qualitätsentwicklungs- und Marketingsaspekte bis hin zu sozialpolitischen und gesellschaftskritischen Fragen"* (WENDT/WÖHRLE 2007: 105).

*"Die Theorie sozialen Managements bezieht sich auf die zweckrationale Handhabung von sozialen Aufgaben, die möglichst effektiv und effizient erledigt werden sollen. Die Theorie stellt ... eine spezielle Praxeologie dar, gerichtet auf wirkungsvolles Handeln, dessen Regeln sich induktiv finden lassen. Gesellschaftlich sind bestimmte Programme der sozialen und gesundheitlichen Versorgung, der Erziehung und Resozialisierung, der Integration und Vermeidung von Exklusion zu managen. Der Betrieb zur Umsetzung dieser Programme ist sozialwirtschaftlich organisiert. Daraufhin ("tun wir die richtigen Dinge und tun wir die Dinge richtig") ist Wissen zu generieren und zu verarbeiten." (WENDT/WÖHRLE 2007: 26)*

Sozialmanagement beschreibt das Management sozialer Dienstleistungen mit dem Bezugspunkt der Fachlichkeit Sozialer Arbeit.

Management in der Sozialwirtschaft beschreibt Management in Verbindung mit sozialpolitischen und volkswirtschaftlichen Zusammenhängen, rechtlichen Rahmenbedingungen und einem Markt für soziale Dienstleistungen.

Das Themenspektrum umfasst insgesamt (vgl. KARSTEN 2008: 958ff):

**Professionalisierung der sozialen personenbezogenen Dienstleistungen**

- Qualifizierung der Fach- und Führungskräfte
- Optimierung und Effektivierung des Managements sozialer Organisationen, Einrichtungen und ihrer Angebote
- Geschlechtergerechtigkeit (Gender)
- Demografischer Wandel
- Lebensqualität

**Managen personenbezogener Dienstleistungen:**

- Begründungs- und Konzeptionsstrategien, Handlungsaufforderungen; Ausgangslagen für Aktivitäten sind im Gesamtfeld der Qualitätsdiskussion zu ordnen; Organisationsentwicklung, Planung, Berichtswesen und Neue Steuerung stehen in einem mehrdimensionalen Zusammenhang

**Problembearbeitungsstrategien:**

- prozessorientiertes Erarbeiten von Zieldefinitionen
- Durchsetzung der Ziele über Planung, Koordination und Controlling
- Informations- und Wissensverarbeitung
- qualifiziertes Datenmanagement

Sozialmanagement orientiert sich an der Bezugswissenschaft der Sozialen Arbeit und ist somit der Versuch: „... sowohl die Ansprüche der Ethik der Sozialen Arbeit in den Strukturen ihrer Organisation einzulösen (Soziales) als auch die Effektivität sozialen Handelns methodisch und systematisch zu verbessern (Management)“ (BECKER 2002a: 64).

Gemäß STAUB-BERNASCONI (STAUB-BERNASCONI 1994: 72) bezieht sich Sozialmanagement nicht nur auf die direkte Arbeit mit Klientel und Zielgruppen der Sozialen Arbeit, sondern auch auf die Träger der Sozialarbeit wie private, staatliche Organisationen des Sozial-, Erziehungs- und Gesundheitswesens.

*„Die Herausforderungen, welche das Sozialmanagement zu bewältigen hat, sind Organisationsplanung und strategische Entwicklung sowie Führung und Qualifikation. Grundlagen für die Handlungen des Sozialmanagements stellen hauptsächlich Kompetenzen wie betriebswirtschaftliches, wirtschaftliches, aber auch psychologisches, rechtliches und sozialpolitisches Wissen dar. Einer der wichtigsten Aspekte des Sozialmanagements ist die Innovation in den Feldern der sozialen Arbeit“* (STAUB-BERNASCONI 1994: 72).

WENDT sieht auch für die Führungskräfte in der Sozialwirtschaft den Aspekt der direkten Beförderung von Wohlfahrt im Vordergrund (WENDT 2003: 16):

*„Die Wissenschaft von den Unternehmungen in der Gesellschaft zur direkten Beförderung der Wohlfahrt von einzelnen Menschen und des Gemeinwesens.“ Sozialwirtschaftliche Aktivitäten wirken ökonomischer und sozialer Ausgliederung von Menschen entgegen. Insofern sind sie ein Prozess der Eingliederung. Die sozialwirtschaftlichen Dienste und Einrichtungen sind dadurch gekennzeichnet, dass sie eine enge Verbindung in Fragen der Wirtschaftlichkeit der Leistungserbringung (Formalzielorientierung) und in Fragen der fachlichen Wirksamkeit der Angebote der Dienstleistungen (Sachzielorientierung) haben.“*

Die Gestaltung der Sozialwirtschaft im staatlichen Rahmen wird von der Politik bestimmt. In einer *"Politik der sozialen Wohlfahrt"* (GILBERT/TERRELL 2005) fallen Entscheidungen über die Ausrichtung der öffentlichen Daseinsvorsorge und ihre Schwerpunkte (allocation) und die Verteilung der Mittel auf Leistungstypen (provision), über die Administration der Leistungserbringung (delivery) und ihre

Finanzierung (finance) ... die Knappheit der Ressourcen, die dafür eingesetzt werden, verlangt eine angemessene Bewirtschaftung (vgl. MAELICKE 2007: 955).

Ein wesentlicher Aspekt der Wohlfahrtsproduktion bezieht sich auf das Produktionsverständnis und die Dienstleistungsarbeit allgemein (nicht nur in der Sozialen Arbeit), vgl. ARNOLD (2009), BRÜLLE UND REIS (1998), z.B. ist die Leistung in der Wohlfahrtsproduktion meistens weder unmittelbar sicht- noch greifbar (Immaterialität und Intangibilität), sie ist auch unteilbar, nicht speicherbar, nicht lagerbar. Kunden oder Dinge des Kunden müssen vor Ort sein und die Leistung muss jedes Mal gesondert hergestellt werden, was erhebliche Schwierigkeiten bezüglich ihrer Standardisierung und der Qualitäts- und Produktionsmessung nach sich zieht.

Sozialwirtschaftliche Wohlfahrtsproduktion und damit soziales Management berücksichtigt immer auch die Vielfalt der verschiedenen Sektoren der Wohlfahrtsproduktion. Zu differenzieren sind vier Sektoren:

1. Der Markt (gewerbliche Unternehmen)
2. Der Staat (öffentliche Verwaltungen)
3. Die Familienhaushalte (informelle Gemeinschaften)
4. Der so genannte intermediäre Sektor (Zwischenbereich, in den keiner der drei anderen Sektoren zuzuordnen ist).

Im Blickfeld des Marktes in der Sozialwirtschaft steht die aktive Gestaltung des Wohlfahrtsmix oder des Wohlfahrtpluralismus. Deshalb geht es aus sozialwirtschaftlicher Perspektive nie nur um ein Management in Non-Profit-Organisationen (vgl. BADELDT, 1997), sondern maßgeblich auch um die Wahrnehmung und Anerkennung der Vielfalt und Unterschiedlichkeit der verschiedenen Sektoren sowie um die systematische Förderung ihrer Beiträge zur gesellschaftlichen Wohlfahrtsproduktion. Und entscheidungs- und steuerungsrelevant sind immer auch die vielfältigen Verknüpfungen und Wechselwirkungen zwischen den Sektoren, um Synergieeffekte durch die Gestaltung von Übergängen und durch die Schaffung von Verbindungen zwischen Markt, Staat und informellen Selbstversorgungsgemeinschaften und intermediärem Sektor zu erreichen.



Letztlich geht es in der Steuerung der Sozialwirtschaft um eine Evolution an den Grenzflächen und in den Zwischenräumen wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Aktionen, beispielsweise im Bereich Arbeit, Versorgung und Erwerbsarbeit. Deshalb sind neue kooperative und innovative Formen solidarischen Wirtschaftens kennzeichnend (vgl. GRUNDWALD 2005: 1795 ff) und bieten neue Herausforderungen für das Management in der Sozialwirtschaft.

#### **4.8 Managementmodelle in der Sozialwirtschaft**

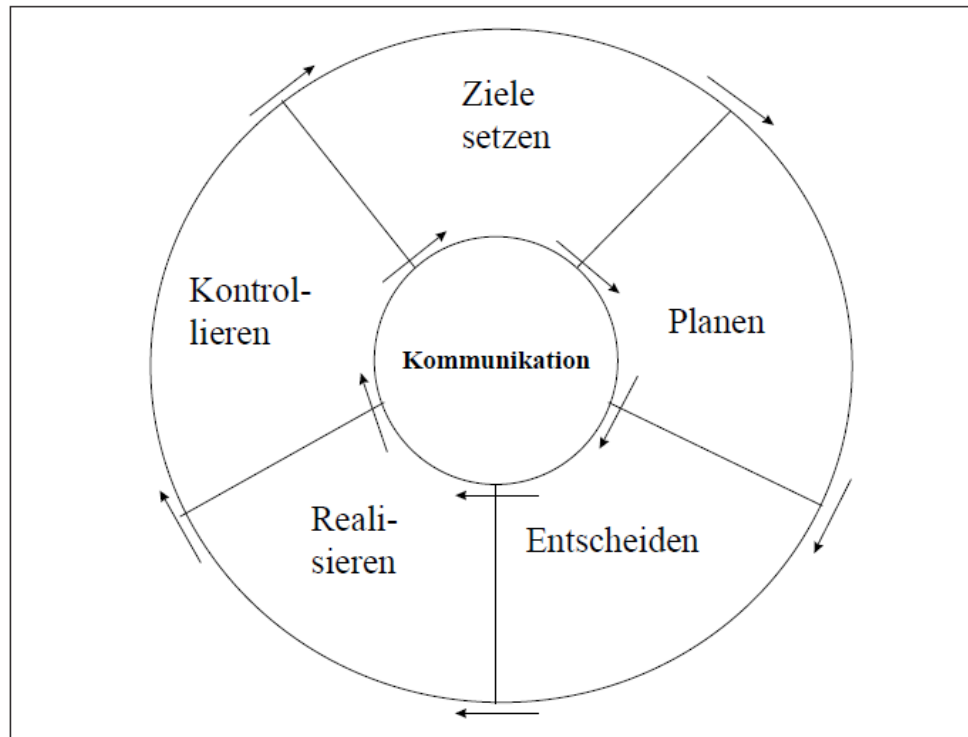
In den letzten Jahren sind verschiedene Managementmodelle der Profit-Wirtschaft für die Sozialwirtschaft adaptiert worden, andere sind insbesondere für die Non-Profit Organisationen entwickelt worden. Nach MAELICKE sind dies insbesondere das St. Galler-Management-Modell, das Freiburger Managementmodell für Non-Profit Organisationen, das Sieben-S-Modell und die Systemsteuerung durch Sozialmanagement (vgl. MAELICKE 2007: 923).

Kennzeichnend für alle sozialwirtschaftlich relevanten und geeigneten Managementmodelle ist die Berücksichtigung zahlreicher Spezifika, die in der Profit-Wirtschaft so nicht vorkommen, wie z.B. der spezifische soziale Dienstleistungscharakter, die Einbeziehung von Ehrenamtlichen, die Mitgliederorientierung, die Probleme des Messens von Effektivität und Effizienz (vgl. MAELICKE 2007: 923).

Zahlreiche Autoren (MAELICKE; WÖHRLE) verwenden die in der Managementliteratur verwendete formal folgende logische Schrittfolge für das Management von Betrieben und Unternehmen der Sozialwirtschaft:

- Ziele setzen
- planen
- entscheiden
- realisieren und
- kontrollieren

Abb. 1: Der Managementregelkreis (MAELICKE 2009: 711):



Auf der Basis der "Allgemeinen Prinzipien des Managements" wurden folgende bis heute gültige allgemeine Managementfunktionen definiert, die auch in der Sozialwirtschaft Anwendung finden (Merksatz dafür: "POSDCORB"):

**"Planning**, d.h. die allgemeine Bestimmung dessen was zu tun ist und wie es getan werden soll, um Unternehmensziele zu erreichen.

**Organizing**, d.h. die Errichtung einer formalen Autoritätsstruktur, die Arbeitseinheiten bildet, definiert und im Hinblick auf das Gesamtziel koordiniert

**Staffing**, d.h. die Anwerbung und Schulung von Personal und die Gewährleistung adäquater Arbeitsbedingungen

**Directing**, d.h. das fortlaufende Treffen von Einzelentscheidungen und ihre Umsetzung in fallweise und generelle Anweisungen

**Coordinating**, d.h. die allgegenwärtige Aufgabe, die verschiedenen Teile des Arbeitsprozesses zu verknüpfen

**Reporting**, d.h. die fortlaufende Information der vorgesetzten Ebene über die Entwicklung des Arbeitsvollzuges. Das schließt die fortwährende Eigeninformation und die der unterstellten Mitarbeiter mit ein

**Budgeting**, d.h. die Wahrnehmung aller Aufgaben, die zur Budgetierung gehören, insbesondere die Budgetaufstellung und Budgetkontrolle" (WÖHRLE 2003: 46ff)

Alle vielfältigen Konzepte bilden fünf Handlungskategorien aus, die für die klassische Managementlehre bis heute ihre Gültigkeit haben:

**Planung** (planning)

- Ziele und Maßnahmen
- Verfahren

**Organisation** (organization)

- Entscheidungskompetenzen
- Verantwortlichkeiten
- Information und Kommunikation

**Personaleinsatz** (Staffing)

- Personalentwicklung
- Anreizsysteme
- Aus-, Fort- und Weiterbildung
- long-life-learning
- life-balance

**Führung** (directing)

- Motivation
- Kommunikation
- Konfliktmanagement
- Leadership

**Kontrolle** (controlling)

- Soll-Ist Vergleiche
- Balanced Scorecard
- Frühwarnsysteme (vgl. WÖHRLE 2003: 46ff)

#### **4.8.1 St. Galler-Managementkonzept**

Die Geschichte des St. Galler-Management-Modells begann 1954 mit der Gründung des Instituts für Betriebswirtschaft durch Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Hans ULRICH. Er war von der Notwendigkeit einer theoretischen Grundlegung der Unternehmungen und ihrer komplexen Einbettung in eine vielschichtige Umwelt überzeugt. Insbesondere für die Aus- und Weiterbildung im Management wies er ihr eine hohe Bedeutung zu. In derartigen Bezugsrahmen («Leerstellengerüst für Sinnvolles»), so die zentrale Annahme, lassen sich die mannigfaltigen Herausforderungen an erfolgreiches und verantwortungsvolles Management in einer angemessen komplexen und doch integrierten Art einordnen.

Mitte der 60er Jahre wurde am Institut unter der Leitung von Hans ULRICH eine Arbeitsgruppe gebildet, die sich mit wichtigen Forschungsergebnissen der Systemtheorie und Kybernetik auseinandersetzte. 1968 erschien das Buch «Die Unternehmung als produktives soziales System». Es gilt als ULRICH'S Hauptwerk. Auf dessen Basis wurde die Urfassung des «St. Galler-Management-Modells» entwickelt und 1972 im gleichnamigen, gemeinsam mit Walter KRIEG verfassten Werk veröffentlicht. Damit lag der erste HSG-Ansatz<sup>1</sup> vor, der Generationen von Studierenden, Wissenschaftlern und Führungskräften prägte (vgl. RÜEG-STÜRM 2002: 6ff)

Management wird in diesem Rahmen verstanden als *"... Gestalten, Lenken und Entwickeln zweckorientierter sozialer Institutionen" um einer reduktionistischen Engführung von Management auf eine mehr oder weniger unverbundene Aggregation von Einzeldisziplinen entgegenzuwirken"* (RÜEGG- STÜRM 2002: 6).

ULRICH und KRIEG gingen davon aus, dass Management vor allem Komplexitätsbewältigung bedeutet. Auf der Grundlage systemtheoretischer und kybernetischer Erkenntnisse und Begriffe wurde mit dem St. Galler- Management-Modell ein Ansatz geschaffen, der in der wissenschaftlichen Diskussion und in der Praxis gleichermaßen große Resonanz fand. Im Laufe der Zeit entstanden auf dieser Basis zahlreiche wissenschaftliche Weiterentwicklungen (z.B. in St. Gallen durch GOMEZ, 1981; MALIK, 1984/2002; PROBST, 1981 und 1987; H. ULRICH 1978/1987 oder in München durch KIRSCH, 1990, sowie praktische Anwendungen (z.B. GOMEZ 1983; MALIK 1981; H.ULRICH und PROBST 1988/2001, GOMEZ und PROBST 1999).

*„Unternehmungen werden als produktive soziale Systeme verstanden, die aus einer Vielzahl verschiedenartiger Elemente zusammengesetzt sind (z.B. "Abteilungen", Menschen, Maschinen etc.). Erst das Zusammenwirken dieser Elemente führt dazu, dass das Ganze mehr als die Summe seiner Teile ist. Es entsteht quasi ein „Summierungsüberschuß“ durch Prozesse, Vernetzungen und Aktivitäten im System bzw. durch dessen Verbindungen zur Umwelt ("Supersystem")“* (ULRICH 1970: 100ff).

---

<sup>1</sup> HSG = Hochschule St. Gallen

Eine Weiterentwicklung bildete das St. Galler-Management-Konzept, welches von BLEICHER in den 1980er Jahren vertieft worden ist. Vor dem Hintergrund der Überlegung, dass der Wahrnehmungsapparat für Komplexität und Veränderung unter Verwendung einfacher Konzepte des Managements an deutliche Grenzen stößt, fordert Bleicher eine ganzheitliche, systemische Denk- und Vorgehensweise. Demzufolge wird ein gedankliches Wechselspiel zwischen Ganzheit und Teil, das Einordnen von Teilerkenntnissen in Gesamtkonzeptionen sowie ein ebenenbezogenes Denken befürwortet (vgl. BLEICHER 1991)

BLEICHER beschreibt diese ganzheitliche Perspektive des Managementmodells wie folgt:

*„Aus diesem Grund kann das Wesen und Verhalten von Unternehmungen nicht ausschließlich auf analytischem Wege erklärt werden. Vielmehr sind Unternehmungen mit Hilfe der Kybernetik als vernetzte, in Ebenen geschichtete Ganzheiten zu begreifen, als Systeme von Regelkreisen, zirkulären Prozessen und Wechselwirkungen. In ganzheitlicher Perspektive wird z. B. die Umwelt als zentrale Bestimmungsgröße des Unternehmungsgeschehens besonders betont, denn die Unternehmung weist als offenes System zahlreiche Verknüpfungen zur "Außenwelt" auf. Am Beispiel der „Ökologie als Rahmenfaktor Nr. 1“ wird deutlich, dass z.B. Umweltbeziehungen ein wichtiger Betrachtungsgegenstand einer ganzheitlichen Managementkonzeption sind“ (BLEICHER 1991).*

2002 veröffentlichte RÜEGG-STÜRM (RÜEGG-STÜRM 2002) das neue St. Galler Management-Modell, Grundkategorien einer integrierten Management-Lehre.

Dieser jüngste Ansatz einer integrierten Managementlehre erweitert das Ausgangsmodell von ULRICH in dreierlei Hinsicht:

1. der ethisch-normativen Dimension von Management kommt ein deutlich höherer Stellenwert zu
2. das neue Modell reflektiert die enorm gewachsene Bedeutung einer prozessorientierten Herangehensweise an Unternehmungen
3. und daran anknüpfend wird der interpretativ-sinnhaften Dimension von Management mehr Raum zuteil

Im neuen Ansatz sind die drei Integrationsebenen Strategie, Struktur und Kultur die tragende Säulen. Des Weiteren rückt die Prozessdimension deutlich in den

Vordergrund, große Interaktionsthemen (Ressourcen, Normen und Werte, Anliegen und Interessen) werden neu gebündelt. Damit soll mehr Aufmerksamkeit auf die Erkenntnis gelenkt werden, dass Management in erheblichem Maße bedeutet, Sachlagen zu interpretieren und mit Sinn auszukleiden sowie die Abstimmung von Erwartungen und Leistungen zu bewerkstelligen (vgl. SPICKERS 2007).

Das St. Galler-Management-Konzept knüpft damit an die Systemtheorie von LUHMANN (1984) an und geht davon aus, dass Unternehmungen von systemtheoretischen Grundvorstellungen geprägt sind und ein komplexes System darstellen (vgl. H.ULIRCH, 1968/1970, 1984, 1978/1987; LUHMANN 1984; WILKE 1996; RÜEGG-STÜRM 1998, 2001). Ein System wird als ganzheitliches Konstrukt verstanden, welches aus verschiedenen Elementen besteht und wechselseitig zusammenwirkt.

*"Diese Vielfalt von Elementen und von Wechselwirkungen zwischen diesen Elementen begründet die Komplexität eines Systems.*

*Als komplex bezeichnen wir ein System dann:*

- *wenn zwischen den Elementen eines Systems untereinander vielfältige und nicht ohne weiteres überschaubare Beziehungen und Wechselwirkungen bestehen*
- *wenn sich diese Beziehungen und Interaktionen aufgrund eines gewissen Eigenverhaltens der Systemelemente und verschiedener Rückkopplungen in ständiger, nur sehr begrenzt vorhersehbaren Entwicklungen befinden und*
- *wenn aus diesen Beziehungen und Interaktionen, d.h. aus dem Systemverhalten, Ergebnisse resultieren, die emergent sind, d.h. in keiner Weise auf Eigenschaften oder das Verhalten einzelner Elemente zurückgeführt werden können, sondern aus dem Zusammenwirken der Verhaltensweisen der Systemelemente hervorgehen und vor allem von der Interaktionsdynamik, d.h. von bestimmten, geschichtlich gewachsenen Mustern der laufenden Interaktionen abhängen"* (RÜEGG-STÜRM 2003: 18-19).

Komplexe Systeme sind demnach dynamische Systeme und von einer zentralen Stelle nicht objektiv zu analysieren und zu bewerten. Bezogen auf das Manage-

ment bedeutet dies, dass das Verhalten solcher komplexer Systeme nur schwer vorherzusagen ist und damit der Steuerung und Gestaltung Grenzen gesetzt sind.

Die sogenannten Grundkategorien des St. Galler- Managementmodells umfassen sechs Begriffskategorien und beziehen sich auf zentrale Dimensionen des Managements:

- **Umweltsphären** (Gesellschaft, Natur, Technologie, Wirtschaft)
  - zentrale Kontexte unternehmerischer Tätigkeit auf Veränderungstrends hin zu analysieren
- **Anspruchsgruppen** (Stakeholder)
  - Kapitalgeber, Kunden, Mitarbeitende, Öffentlichkeit, Staat, Lieferanten, Konkurrenz, organisierte oder nicht-organisierte Gruppen von Menschen, Organisationen und Institutionen, die sowohl von ökonomischen Wertschöpfungs- wie Schadschöpfungsaktivitäten einer Unternehmung betroffen sind
- **Interaktionsthemen** (Ressourcen, Normen und Werte, Anliegen und Interessen)
  - Gegenstände der Austauschbeziehungen zwischen Anspruchsgruppen und Unternehmung, z.B. Anliegen, Interessen, Normen und Werte (personen- und kulturgebunden) oder Ressourcen (objektgebunden)
- **Ordnungsmomente** (Strategie, Strukturen, Kultur)
  - dem organisationalen Alltagsgeschehen wird eine kohärente Form gegeben
- **Prozesse** (Managementprozesse, Geschäftsprozesse, Unterstützungsprozesse)
  - alle Wertschöpfungsaktivitäten werden in Prozessen erbracht, zeitliche und sachliche Logik beim Vollzug
- **Entwicklungsmodi** (Erneuerung und Optimierung)
  - grundlegende Muster unternehmerischer Weiterentwicklung (vgl. RÜEGG-STÜRM 2003:17-27)

Management wird nicht als eine Gruppe von Führungskräften verstanden, die eine Führungsebene des Unternehmens X repräsentiert, sondern als „... eine Funktion, ein System von Aufgaben, die sich in enger Anlehnung an Hans ULRICH

(1984) als *Gestalten, Lenken (Steuern) und Weiterentwickeln zweckorientierter soziotechnischer Organisationen zusammenfassen lassen*“ (RUEGG-STÜRM 2003: 22).

Perspektiven des St. Galler- Management-Modells:

- *"eine systematische Auseinandersetzung mit den normativen Grundlagen der Unternehmensführung, d.h. mit Normen und Werten*
- *ein waches Bewusstsein für unternehmerische Anspruchsgruppen mit vielfältigen Interessen und Anliegen*
- *die Bedeutung des Faktors Zeit mit einer entsprechenden Ausrichtung aller Wertschöpfungsaktivitäten über klar strukturierte Prozesse auf die Anspruchsgruppen und*
- *ein (im Vergleich zu Mitteln der Beschaffungsmärkte) viel breiter gefasster Ressourcenbegriff*" (RÜEGG-STÜRM 2003: 89).

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass das St. Galler Modell auf der Vorstellung basiert, dass nur das Denken in Zusammenhängen zu richtigen Entscheidungen führt. Mit Hilfe von Erkenntnissen der Systemtheorie und der Kybernetik soll es möglich werden, mit Themen wie Komplexität, Lenkung und Anpassung im Management richtig umzugehen.

#### **4.8.2 Freiburger NPO Managementmodell**

Ein seit vielen Jahren erfolgreich praktiziertes Managementmodell in sozialwirtschaftlichen Unternehmen ist das Freiburger Management Modell für Non-Profit-Organisationen (NPO). Es wurde von SCHWARZ, PURTSCHERT und GIROUD (vgl. SCHWARZ, PURTSCHERT, GIROUD, 2005) konzipiert.

Die Autoren des Freiburger Modells sehen eine wichtige Kernaufgabe für das Management von Non-Profit Organisationen in der Verantwortung, Probleme frühzeitig zu erkennen und zu lösen. Diese Aufgabe ist als Prozess der Willensbildung und –sicherung, unter Einbeziehung und Akzeptanz der Akteure zu gestalten und umfasst die Phasen: Entscheidungsvorbereitung, Entscheidung, Implementierung und Kontrolle.



Im Wesentlichen werden drei Ebenen der Steuerung im Management benannt:

### **Steuerung 1: Planung**

Hierbei geht es um die zukunftsorientierte Planung von Zielen, Maßnahmen und Mitteln in der Non-Profit- Organisation.

### **Steuerung 2: Controlling**

Durch Informationen und Analysen wird ein systematisches Entscheidungscontrolling implementiert.

### **Steuerung 3: Qualitätsmanagement (QM)**

Qualität ist in allen Prozessen und Strukturen zu bestimmen, zu sichern und zu entwickeln. Gewährleistung der Zufriedenheit externer und interner Kunden und Stakeholder (Ergebnisqualität).

Weitere Bereiche bilden:

### **Führung**

Gemeint ist in die zwischenmenschliche Beziehung/Interaktion zwischen Führungskräften und Geführten. Gerade in Non-Profit Organisationen müssen Ehrenamtliche und Mitarbeiter/Innen zu bestmöglichen Leistungen und größtmöglicher Zufriedenheit durch das Verhalten des Managements motiviert werden.

### **Organisation**

Hierbei geht es insbesondere um die Schaffung von Strukturen durch die Bildung von Organisationseinheiten (Stellen, Organe, Gruppen). Wichtig sind die klare Kompetenzverteilung und die Wahrnehmung von Verantwortung auf diesen Ebenen. Außerdem werden Regeln zur Hierarchie, Kommunikation und Zusammenarbeit festgelegt. Die einzelnen Prozesse innerhalb der NPO's sollen vom Management so gesteuert werden, dass Willensbildung und –sicherung, Information und Kommunikation sowie die Arbeitsvollzüge gesichert sind.

### **Innovation**

Hierbei geht es um die Anpassung an sich verändernde Umfelder, Anforderungen und Verhältnisse. Durch die Erarbeitung neuer Ziele für die jeweilige NPO ist sichergestellt, dass die Leistungen, Verfahren und Ressourcen immer wieder auf den neusten Stand gebracht werden. Ein wichtiger Aspekt ist der Abbau von Widerständen bei Betroffenen. Das Management soll erreichen, dass die volle Unterstützung der Mitarbeiter/Innen (haupt- und ehrenamtliche) bei der

Umstellung und Umsetzung gewahrt bleibt (Partizipation) und dadurch eine akzeptanzorientierte Prozess- und Ergebnis-Promotion für die gesamte NPO erreicht wird (vgl. SCHWARZ, PURTSCHERT, GIROUD 2005: 82).

Die **Prozessorientierung** ist ein zentrales Merkmal des Freiburger Managementmodells. Unabhängig von den Inhalten gibt es ein formalisiertes Ablaufschema zur Lösung von Problemen:

1. *„Probleme frühzeitig erkennen*
  - *Zeit gewinnen, agieren, Problembewusstsein erzeugen*
2. *Problemlösungsprozess initiieren, effizient gestalten und durchziehen*
  - *Organisation und Planung*
3. *Problemlösungen sachgerecht erarbeiten und bewerten*
  - *Kreativität und Methodik*
4. *Akzeptanz für Lösung bei Beteiligten und Betroffenen herstellen*
  - *Information und Partizipation*
5. *Vom zuständigen Organ gefasste Beschlüsse effektiv und effizient vollziehen*
  - *Organisation, Planung und Implementierung*
6. *Erfolg, Resultat, Wirkung kontrollieren und evaluieren*
  - *Controlling“ (SCHWARZ, PURTSCHERT, GIROUD 2005: 84)*

Das Management als Führungsebene soll im Rahmen des Freiburger Managementmodells verschiedene Fähigkeiten besitzen und ausbauen:

#### **Grundfähigkeiten**

- Anpassungs- und Lebensfähigkeit
- Entwicklungs- und Fortschrittsfähigkeit

#### **Basis- oder Kernfähigkeiten**

- Problemlösungsfähigkeit
- Antizipationsfähigkeit
- Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit
- Implementierungsfähigkeit
- Innovationsfähigkeit
- Flexibilität
- Lernfähigkeit
- Responsiveness (Empfänglichkeit)

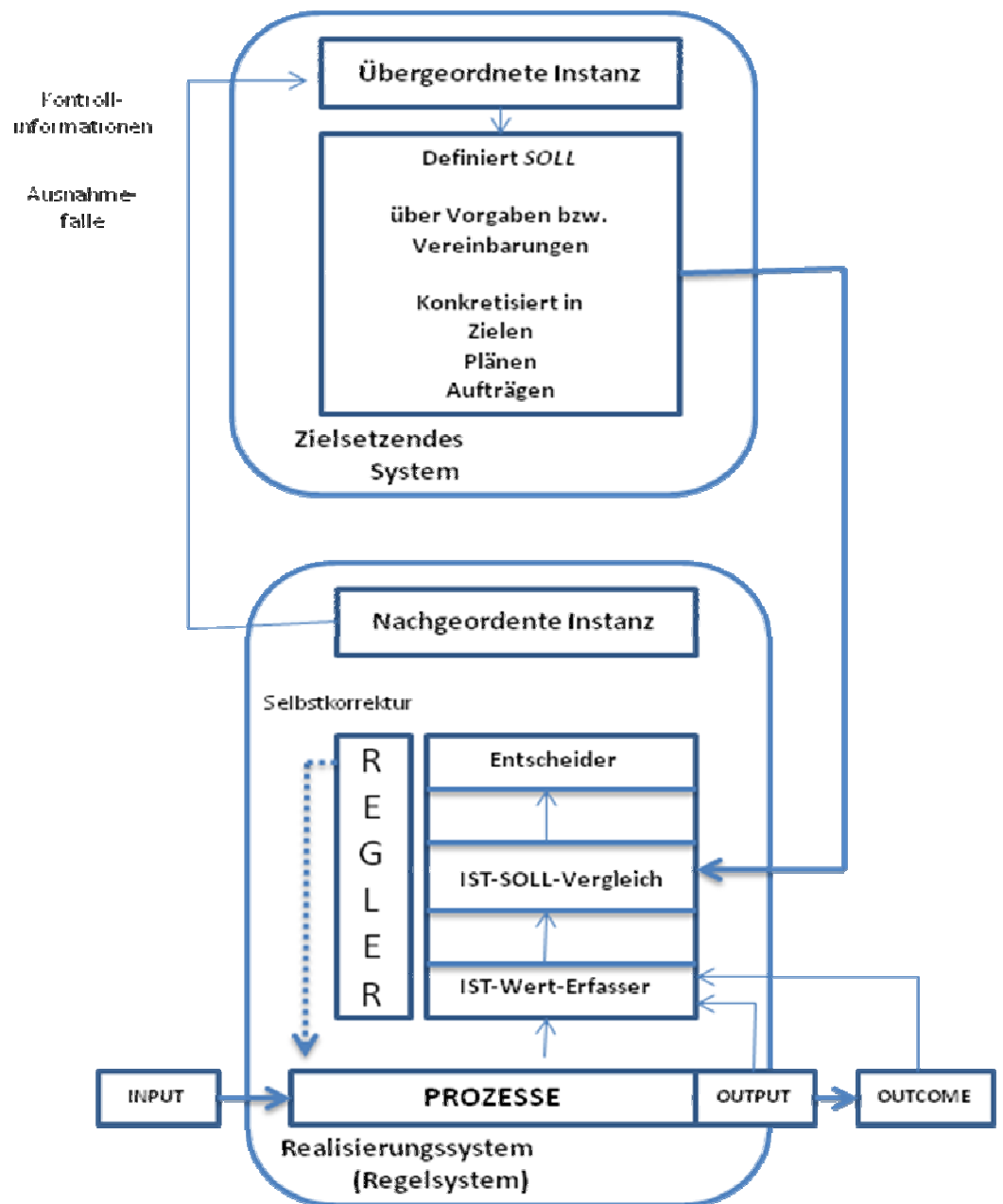
Grundlage des Managementmodells sind das „**management by objektivs**“ und das „**management by exceptions**“, mbo und mbe (vgl. SCHWARZ, PURTSCHERT, GIROUD 2005: 81ff):

„**Management by objectives**“ meint, dass Vorgesetzte und Mitarbeiter/Innen gemeinsam Ziele vereinbaren. Der Mitarbeiter/Innen bestimmt selbstständig den Weg der Zielerreichung. Abschließend findet ein Soll-Ist-Vergleich statt bezogen auf die vereinbarte realistische und exakte Zielformulierung.

„**Management by exceptions**“ meint, dass Mitarbeiter/Innen in Normal-situationen und Routinefällen selbstständig entscheiden und handeln. Vorgesetzte greifen nur in Ausnahmefällen und -situationen ein.

Grundlage dieses Modells ist die Grundvorstellung des Regelkreismodells (angewandte Kybernetik).

**Abb. 2: Das Kybernetische Modell (Regelkreis)** (vgl. SCHWARZ, PURTSCHERT, GIROUD 2005: 104):



Eine übergeordnete Instanz als zielsetzendes System steuert mittels SOLL-Vorgaben und Ergebniskontrolle. Die Vorgaben werden gemeinsam zwischen über- und untergeordneter Instanz erarbeitet und vereinbart (Führen durch Zielvereinbarung). Die nachgeordneten Instanzen sollen sich im Rahmen der Zielvereinbarungen selbständig und selbstkontrollierend bewegen (vgl. SCHWARZ, PURTSCHERT, GIROUD, 2005: 103).

Im Freiburger Managementmodell sind drei Komponenten konstituierend:

### **1. System Management**

- Management Philosophie (Leitbilder)
- Gestaltung von Strukturen und Prozessen
- Planung und Controlling
- Führungsstil
- Qualitätsmanagement

### **2. Marketing Management**

- Aufgabe, Leistungen und Kommunikation auf die Zweckerfüllung ausrichten
- Anreizsysteme gegenüber Stakeholdern

### **3. Ressourcen Management**

- Mittel für die Leistungserbringung wie Mitglieder, Personal, Finanz- und Sachmittel

### **System Management**

Im System-Management ist die inhaltliche Ausrichtung auf die Betriebswirtschaftslehre (BWL) als Bezugswissenschaft unter Einbeziehung der interdisziplinären Führungslehre (anglo-amerikanische Managementlehre) ausgerichtet. Alle Probleme, die in einer Organisation anfallen, sollen mittels "Management" einer Lösung zugeführt werden.

#### **a.) formal- übergreifende allgemeine Dimension**

Managementaufgaben wie Planen, Entscheiden, Kontrollieren, Organisieren, Koordinieren, Motivieren

#### **b.) materiell-operative Dimension**

Beschaffung, Ersatz und Verwaltung von Betriebsmitteln (Mitarbeitende, Finanzen, Sachmittel),

### **Marketing Management**

Marketing Management beschreibt die kommunikative Seite für Non-Profit-Organisationen unter Anwendung moderner Marketingmethoden. Es geht dabei um ein umfassendes Management von Austauschprozessen nach außen und innen.

### Ressourcen Management

Im Ressourcenmanagement haben Disziplinen wie

- Personalwirtschaftslehre
- Finanz- und Rechnungswesen
- Informatik und die Akquise von freiwilligen Helfern eine wichtige Rolle

(vgl. SCHWARZ, PURTSCHERT, GIROUD, 2005: 103)

**Abb. 3: Elemente der Finanzierung, Mittelherkunft in NPO** (vgl. SCHWARZ, PURTSCHERT, GIROUD, 2005: 265)

Güterart	Finanzgeber			
	Mitglieder	Nicht-Mitglieder (potenzielle Mitglieder)	Dritte (Verbände, Unternehmen, Haushalte, Klienten)	Staat (Öffentlich-rechtliche Institutionen)
<b>A. Nicht marktfähige Güter</b> 1. Öffentliches Gut 2. Kollektives Gut 2.1 Nutzung durch gesamte Gruppe 2.1.1 Nutzung der Gesamtleistung 2.1.2 Nutzung einer Teilleistung 2.2 Nutzung durch Untergruppe	Verbandsbeitrag  Verbandsbeitrag  Sonderbeitrag (z.B. für Berufsausbildung)  Sonderbeitrag (z.B. für Gemeinschaftswerbung einer Fachgruppe)	Trittbrettfahrer  (Trittbrettfahrer)  Solidaritätsbeitrag	Spende  Spende	Subvention  Subvention, zweckgebunden
<b>B. Nicht marktfähige Güter</b> 3. Privates Gut mit Gruppenkonsum (generelle Leistung) oder individuelle Nutzung (individuelle Leistung)  3.1 Der Marktkontrolle unterstellt 3.1.1 Konkurrenzgut 3.1.2 Monopolgut  3.2 Der Marktkontrolle nicht unterstellt	Marktpreis (z.B. für Verbandszeitschrift)  Monopolpreis (z.B. für Branchenstatistik) (Entgelt im Verbandsbeitrag inbegriffen)  Gebühr (z.B. für Seminar mit interner Subventionierung aus anderen Finanzmitteln)	Preis, Gebühr oder Ausschluss von der Nutzung	Preis, Gebühr oder Ausschluss von der Nutzung	Subvention oder leistungsbezogene Abgeltung (Tarife, Globalbudget mit Leistungsauftrag)
4. Meritorisches Gut (der Marktkontrolle nur teilweise unterstellt)				

### 4.8.3 Sieben-S-Modell

Das Sieben-S-Modell wurde in den 1970er Jahren von den McKinsey Unternehmensberatern PASCALE, ATHOS, PETERS und WATERMANN jr. entwickelt (vgl. PETERS 1982).

Es wurde ein Führungsmodell konzipiert, welches aus drei organisationsbezogenen (sog. harten) und vier eher menschenbezogenen (sog. weichen) Faktoren besteht.

*„Das Sieben S-Modell geht von einer ganzheitlichen Betrachtung des Managements aus. Der Ansatz ist normativ ausgerichtet, da die Grundannahme ist, dass der angestrebte Erfolg nur dann eintrete, wenn alle Faktoren bei der Führung und Leitung angemessen berücksichtigt werden“ (MAELICKE 2008: 925).*

#### Harte Faktoren

1. Structure - Organisationsstruktur
2. Strategy - Unternehmensstrategien
3. Systems - Programme, routinemäßig Prozesse, Informationsversorgung

#### Weiche Faktoren

1. Skills - Qualifikationen
2. Staff - Personalstruktur (z.B. Führungskraft, Mitarbeiter)
3. Style - Führungsstil, Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung

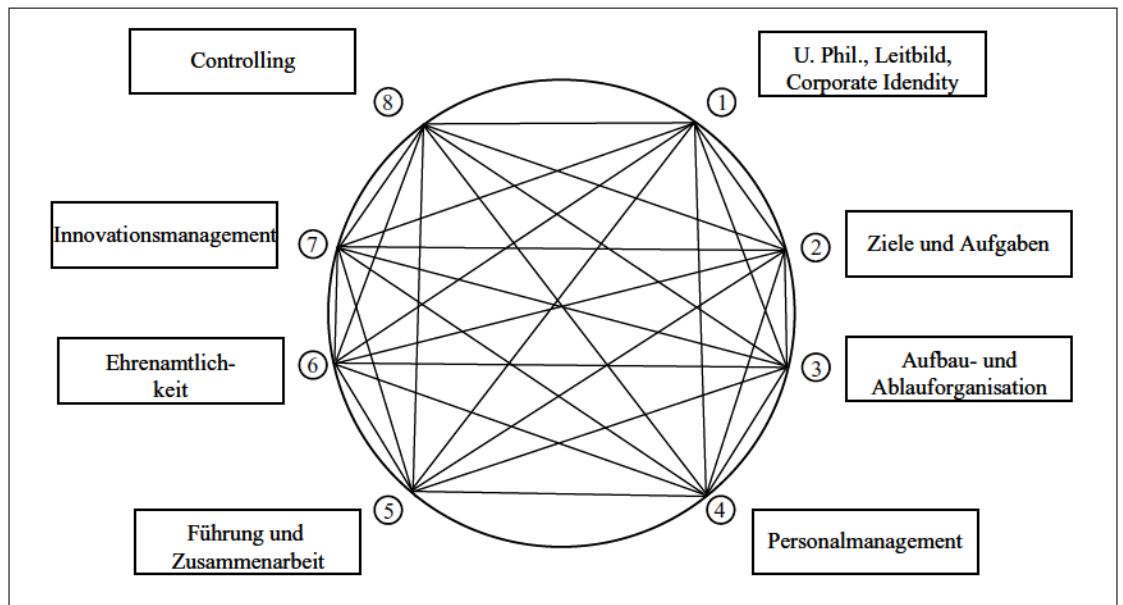
#### Superordinate Goals

1. Übergeordnete Unternehmensziele, Führungsgrundsätze, gemeinsame Werte

### 4.8.4 Systemsteuerung durch Sozialmanagement

Systemsteuerung durch Sozialmanagement arbeitet auf der Grundlage des Konzeptes des Sozialmanagements, dass durch MÜLLER-SCHÖLL und PRIEPKE seit Mitte der 1970er Jahre in soziale Organisationen in Deutschland eingeführt wurde.

**Abb. 4: Systemsteuerung durch Sozialmanagement** (MAELICKE, 2009: 712):



Das Modell wurde durch MAELICKE laufend weiterentwickelt und besteht aus den Hauptelementen:

1. Unternehmensphilosophie, Leitbild, Corporate Identity
2. Ziele und Aufgaben
3. Aufbau- und Ablauforganisation
4. Personalmanagement
5. Führung und Zusammenarbeit
6. Ehrenamtlichkeit
7. Innovationsmanagement
8. Controlling

Später ergänzte MAELICKE das Steuerungssystem durch weitere Themenbereiche wie z.B.:

- Finanzierungsmanagement
- Qualitätsmanagement
- Sozialmarketing
- Netzwerkmanagement

Alle Einzelemente sind in einem systemischen Zusammenhang zu sehen. Sie charakterisieren den Entwicklungsstand der Organisation und zugleich die Steuerungs- und Interventionsschwerpunkte des Managements.



Alle Elemente sind untereinander vernetzt und befinden sich in einer dynamischen Balance und bedürfen der kontinuierlichen Analyse und Steuerung.

Das Management hat in diesem System die Aufgabe der ständigen Analyse und Steuerung, der Unterstützung von Veränderungsprozessen, die ein sozialwirtschaftliches Unternehmen lernbereit und überlebensfähig machen (vgl. MAELICKE 2008: 926).

#### **4.9 Ethik in der Sozialwirtschaft**

Das Wort Ethik ist vom griechischen Wort "Ethos" abzugrenzen. Ethos meint den Charakter, die Gewohnheiten, die Gewöhnung: *"... beim Ethos geht es daher um die Einübung der für das Zusammenleben in der Polis wichtigen Grundhaltungen der Tugenden"* (HONECKER, 2001: 404).

Ethik stellt den praktischen Teil der Philosophie dar und entstand im antiken Griechenland zu einer Zeit als die tradierte Volksmoral sich in Auflösung befand. Sie stellt im Unterschied zu einer einfachen Sittenlehre, die Fähigkeit zur Handlung und sittlichen Beurteilung des Einzelnen in das Zentrum der Betrachtung. Ethik wird nach heutigem Verständnis als eine philosophische Disziplin verstanden, deren Aufgabe es ist, Kriterien für gutes und schlechtes Handeln und für die Bewertung der Motive und Folgen aufzustellen. Das Ziel der Ethik ist die Erarbeitung von allgemeingültigen **Normen** und **Werten**.

COLLA beschreibt Ethik als philosophische Erklärung, es geht um menschliche Werte und um ein verpflichtendes Sollen. Für COLLA zählt zur angewandten Ethik im sozialwirtschaftlichen Kontexten u.a. die Bioethik (Wert des organischen Lebens und dessen Gefährdung durch manipulative Eingriffe), die medizinische Ethik (sittliche Verbindlichkeiten des Gesundheitswesens, Probleme der Gesundheit und Krankheit, Leben und Sterben und die Menschenwürde des Patienten), die Sozialethik (sie untersucht Fragen zwischenmenschlicher Beziehungen im institutionalisierten Bereich, die Leitmaximen sind Freiheit und soziale Gerechtigkeit), die Wirtschaftsethik (sie beschäftigt sich mit dem unzureichendem Umgang mit gesellschaftlichen Konsequenzen einer hochproduktiven Volkswirtschaft und sie beschreibt soziale Gerechtigkeit und

bemüht sich um die Erhaltung produktiver Ressourcen der Umwelt) und die Ethik in der Sozialpädagogik/Sozialarbeit (sie beschreibt prosoziales Verhalten als gerechtes Verhalten und fragt nach politischer und sozialer Gerechtigkeit).

Weitere relevante Ethikbereiche sieht COLLA in der Rechtsethik, der Computer- und Medienethik, der Feministischen Ethik, der Sportethik und der Friedensethik (vgl. COLLA 2008)

Die klassische Managementlehre hingegen ist von einem utilitaristischen Wertesystem geprägt. In Anbetracht dieser einseitigen Orientierung und Werterhaltung löst das Management häufig in sozialen Berufen einen ethischen Konflikt aus bzw. befindet sich in einem permanenten Spannungsverhältnis.

NEUMANN und MORGENSTERN weisen in ihrem Buch „Theory of Games and Economic Behavior“ (vgl. NEUMANN, MORGENSTERN 2007) auf eine wichtige Differenz hin: die ethischen Ansätze in der Wirtschaft sind danach von den Ansätzen im Sozialen prinzipiell zu unterscheiden.

Der Utilitarismus verfolgt das Ziel des Glückes aller. Der Utilitarismus ist überzeugt, dass der Nutzen des Handelns unter dem Prinzip der Gerechtigkeit und des Wohlwollens maximiert werden soll.

Ein Utilitarist strebt deshalb das Ziel ökonomischer Rationalität unter den Bedingungen moralischer Rationalität an. Auf diese Weise überwinden Utilitaristen die Probleme zwischen Ökonomie und Moral.

Für Fach- und Führungskräfte sozialer Organisationen ist eine auf den ethischen Grundlagen des Utilitarismus gebildete Managementlehre dagegen höchst problematisch. Mit dem Schwerpunkt, wie sie beispielsweise die quantitativen Utilitaristen wie z.B. BENTHAM postulieren, indem sie den Nutzen mit der Summe von sogenannten Glücksgütern gleichsetzen und argumentieren, dass eine Gesellschaft dann gerecht sei, wenn die Summe dieser Glücksgüter für die Betroffenen maximiert würde (Summenutilitarismus), kann eine Ethik für die Sozialwirtschaft nicht begründet werden (vgl. HONECKER 2001: 409ff).

Im Management sozialwirtschaftlicher Unternehmen ist die Einhaltung der Gerechtigkeit und die faire Verteilung der Güter zwar auch ein zentrales Handlungsmoment, jedoch ist es vorrangiges Ziel in der Sozialen Arbeit, dass jeder Mensch einen Anspruch auf individuelles persönliches Glück und Wohlergehen realisieren kann - eine Summe von Glücksgütern für alle entspricht nicht dem Individualisierungsansatz ihrer ethischen Grundlagen.

Bei ARISTOTELES ist Gerechtigkeit ein Maßstab für die Angemessenheit eines Verhaltens. In seinem Werk der nikomachischen Ethik unterscheidet er zwischen ausgleichender, das heißt Tauschgerechtigkeit (kommutative Gerechtigkeit), und austeilender, das heißt Verteilungsgerechtigkeit (distributive Gerechtigkeit) (vgl. HONECKER 2001: 571f).

Für die Utilitaristen ist dagegen all das gerecht, was den Nutzen vermehrt und den Schaden vermindert. Ein utilitaristisch orientiertes Management kann grundsätzlich nicht feststellen, ob ein bestimmter gesellschaftlicher Zustand gerecht ist oder nicht, sondern nur, ob dieser Zustand besser gegenüber einem anderen ist (Vergleichsabhängigkeit).

#### **4.9.1 Management im Spannungsfeld zwischen Ethik und Effizienz**

Ethik hat in sozialen Unternehmen und Organisationen aufgrund ihrer Entwicklung eigene Gesetzmäßigkeiten, die sich nicht mit marktwirtschaftlicher Rationalität begründen lassen.

*„Weil die Grenzen für die Dominanz des ökonomischen Denkens in der Sozialwirtschaft nicht objektiv vorgegeben werden können, sondern in jedem einzelnen konkreten Entscheidungsfindungsprozess neu gefunden werden müssen,“ (BECKER 2002: 163) ist „... die ethische Orientierung ... ein tragendes Prinzip der Sozialwirtschaft. Den Mitarbeitern in der Sozialwirtschaft muss daher neben dem Handwerkszeug der Betriebswirtschaft und der Sozialarbeit und Pädagogik eine ethische Orientierung als Grundlage ihrer Arbeit mit auf den Lebens- und Berufsweg gegeben werden.“ (BECKER 2002: 62)*

Einen Vergleich mit der Wirtschaft ermöglicht der von ULRICH formulierte Ansatz der „Integrativen Wirtschaftsethik“, so eröffnet ULRICH ein diskursethisch fundiertes Gegenkonzept zum Mainstream des Utilitarismus in der klassischen Managementlehre.

Hauptmerkmale der Integrativen Wirtschaftsethik sind die Ökonomismuskritik, die Sicherstellung des Vorrangs der Politik vor der Ökonomik sowie die Fortentwicklung der ökonomischen Rationalität zum Konzept der Lebensdienlichkeit.

Ziel der Integrativen Wirtschaftsethik ist es, dass ethische Fragestellungen (vgl. der diskursethische Ansatz nach HABERMAS)<sup>2</sup> in den Handlungsmaximen von Anfang an Bedeutung haben und die Konsequenzen bewusst sind. Die langfristigen Folgen ökonomischen Handelns sollen im Hinblick auf ihre nachhaltige Wirkung bedacht werden.

ULRICH fasst seinen Ansatz wie folgt zusammen:

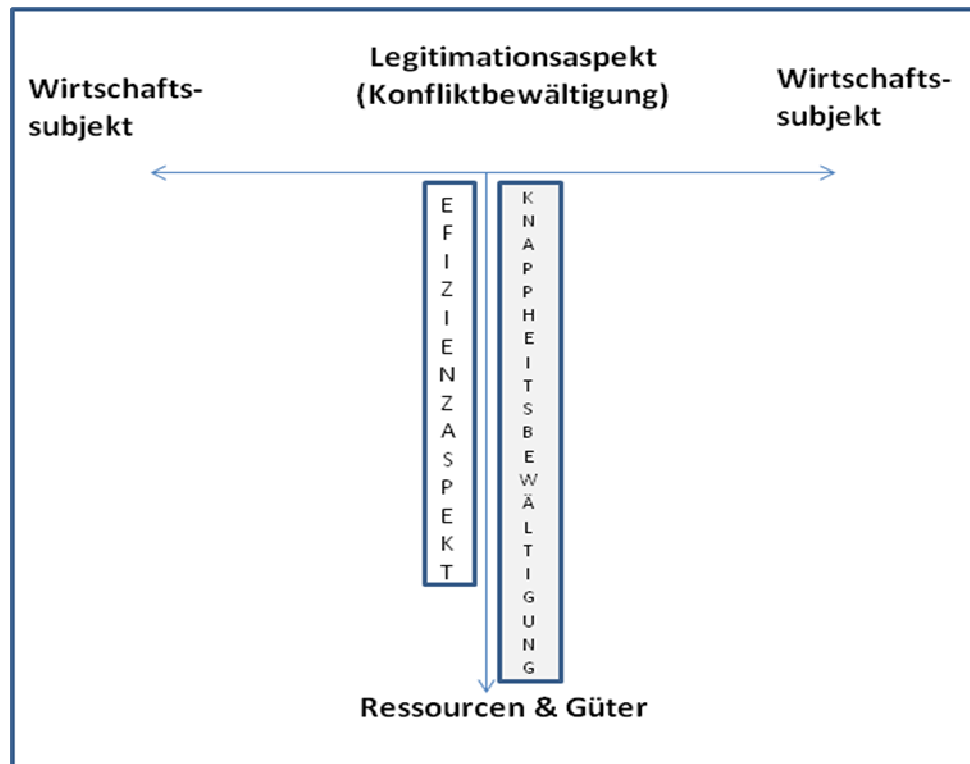
1. *„Die Kritik der reinen ökonomischen Vernunft: Die ökonomische Sachlogik muss durch Aspekte der Gerechtigkeit ergänzt werden.*
2. *Die lebensnahe Entfaltung der sozioökonomischen Rationalitätsidee: Vernünftiges Wirtschaften heißt zweidimensional denken.*
3. *Die Erörterung möglicher Bereiche der Moral des Wirtschaftens: Fragen des effizienten Umgangs mit knappen Ressourcen und Gütern sind stets eingebunden in Fragen des gerechten Umgangs mit sozialen Konflikten zwischen allen Beteiligten und Betroffenen.“*

*(ULRICH 1997: 122)*

---

<sup>2</sup> Als Diskursethik bezeichnet man alle ethischen Theorien, deren zentrales ethisches Kriterium der Diskurs ist. Diskursethik beinhaltet eine kognitivistische Metaethik. Im deutschsprachigen Raum wird die Diskursethik von Karl-Otto APEL und Jürgen HABERMAS vertreten. Die zentralen Prinzipien der Diskursethik, lauten: Jede gültige Norm muss der Bedingung genügen, dass die Folgen und Nebenfolgen, die sich aus der allgemeinen Befolgung der strittigen Norm für die Befriedigung der Interessen eines jeden Einzelnen voraussichtlich ergeben, von allen zwanglos akzeptiert werden können. Der allgemeine „diskursethische Grundsatz“ lautet, dass nur die Normen Geltung beanspruchen dürfen, die die Zustimmung aller Betroffenen als Teilnehmer eines praktischen Diskurses finden (oder finden könnten).

**Abb. 5: Die Zweidimensionalität sozialökonomischer Rationalität (ULRICH 1997: 122):**



Dieses Schaubild „... bettet die sozialökonomische Rationalitätsidee, die Frage nach effizientem Wirtschaften, die Frage nach der rationalen Gestaltung der sozialen Beziehungen unter allen Betroffenen ein: Was für Nutznießer einer wirtschaftlichen Handlung effizient ist, braucht für diejenigen, die am Nutzen nicht partizipieren, wohl aber beispielsweise von sozialen oder ökologischen Kosten betroffen sind, noch lange nicht sein“ (ULRICH 1997: 123).

Nach dieser Definition muss also bei der Frage nach der „Effizienz sozialer Handlungen“ immer auch die Gegenfrage nach „effizient für wen“ unter dem Aspekt der Gerechtigkeit gestellt werden.

ULRICH fordert, „... eine lebensdienliche Wirtschaft muss so ausgerichtet sein, dass die Beschaffung der Mittel zu einem guten und gerechten Leben gewährleistet ist, das wiederum setzt handlungsorientierte Vorschriften voraus: Einerseits betreffen diese die subjektiven Werte des guten Lebens (Sinnorientierung) und andererseits die allgemein verbindlichen Grundsätze des gerechten Zusammenlebens (Gerechtigkeitsorientierung und Legitimitätsfragen)“ (ULRICH 1997: 203ff).

Für ULRICH stellen sich die Dimensionen nach einem guten Leben und einem gerechten Zusammenleben wie folgt:

#### **Gutes Leben**

- *„Welche Werte sind zu schaffen? (Lebenspraktisch, sinnvolles Wirtschaften)*
- *Wie wollen wir in Zukunft leben? (Kulturelle Motive, attraktive Lebensformen)*
- *Ist unser Wirtschaften uns selbst zuträglich? (Gutes Leben, individuelle Lebensqualität)*
- *Primat der Lebenswelt vor dem Eigensinn des ökonomischen Systems (Erfüllungsrichtung)*

#### **Gerechtes Zusammenleben**

- *„Für wen sind Werte zu schaffen? (Gesellschaftlich legitimes Wirtschaften)*
- *Wie sollen wir zusammenleben? (Soziale Regeln: wohlgeordnete Gesellschaft)*
- *Ist unsere Wirtschaft gegenüber allen vertretbar? (gerechtes Zusammenleben und soziale Lebensqualität)*
- *Primat der Politik vor den Sachzwängen des Marktes (normative Voraussetzung)*

(ULRICH 1997: 205)

Eine weitere Sichtweise zum Spannungsfeld Ethik und Management in der Sozialwirtschaft formuliert STAUB-BERNASCONI. Sie bezieht Sozialmanagement nicht nur auf die direkte Arbeit mit Klientel und Zielgruppen der Sozialen Arbeit, sondern auch auf die Träger der Sozialarbeit wie private oder staatliche Organisationen des Sozial-, Erziehungs- und Gesundheitswesens:

*„Die Herausforderungen, welche das Sozialmanagement zu bewältigen hat, sind Organisationsplanung und strategische Entwicklung sowie Führung und Qualifikation. Grundlagen für die Handlungen des Sozialmanagements stellen hauptsächlich Kompetenzen wie betriebswirtschaftliche, wirtschaftliches, aber auch psychologisches, rechtliches und sozialpolitisches Wissen dar. Einer der wichtigsten Aspekte des Sozialmanagements ist die Innovation in den Feldern der sozialen Arbeit“ (STAUB-BERNASCONI 1994: 72).*

Gewinnmaximierung bzw. Erringung von mehr Marktanteilen, wie das im Unternehmensmanagement der Fall ist, steht bei STAUB-BERNASCONI nicht im Vordergrund des Managements in der Sozialwirtschaft und ist nicht oberster Leitgedanke des Handelns. Für die Bewirtschaftung sozialer Institutionen werden jedoch betriebswirtschaftliche Kompetenzen benötigt, die Ökonomie kann also nicht völlig ausgeblendet werden.

STAUB-BERNASCONI ist Begründerin der *„Theorie soziale Arbeit als Menschenrechtsprofession“* (vgl. STAUB-BERNASCONI 2007) und bringt zum Ausdruck, dass der Beruf des Sozialarbeiters / der Sozialarbeiterin oder des Sozialmanagers oder der Sozialmanagerin für ein Modell der Gerechtigkeit prädestiniert ist. Sozialmanagement – muss sich danach zu einem Management der Gerechtigkeit weiterentwickeln.

Es war schon immer ein Ziel der Sozialen Arbeit, dass die faire Verteilung der Güter und der gerechte Zugang der Individuen zu gesellschaftlichen Ressourcen erreicht werden müsse (STAUB-BERNASCONI 1994).

Becker ist der Überzeugung, *„...dass sozialwirtschaftliches Handeln im Gegensatz zum wirtschaftlichen Handeln des Homo oeconomicus auch ethische Duplikationen enthält“* (BECKER 2002a: 164).

In Konzepten des Sozialmanagements wird versucht:

*„... sowohl die Ansprüche der Ethik der sozialen Arbeit in den Strukturen ihrer Organisation einzulösen (Soziales) als auch die Effektivität sozialen Handelns methodisch und systematisch zu verbessern (Management)“* (BECKER 2002a: 64).

Auch für die Sozialwirtschaft gilt: sie *„...muss nachweisen, dass sie mit den in der Regel öffentlich bereitgestellten Geldern wirtschaftlich umgeht. Sie hat gegenüber den Leistungsträgern, der Öffentlichkeit und den Klienten eine Begründungs- und Nachweispflicht“* (BECKER 2002a: 65).

Mit Ressourcen unwirtschaftlich umgehen ist zutiefst unsozial und geschieht gegen das Wohl der Gemeinschaft, denn sozialwirtschaftliche Aktivitäten sollen ökonomischer und sozialer Ausgliederung von Menschen entgegen wirken. Bei

zurückgehenden öffentlichen Mitteln muss deren wirtschaftliche Verwendung durch die Leistungsträger sichergestellt werden. Die Kosten- und Leistungsrechnung ist in diesem Verständnis eine wichtige, allerdings nicht die einzige hinreichende Entscheidungshilfe.

Vielmehr ist der „... externe Faktor Mensch, der zugleich Koproduzent ist, ... eben kein Ding und kein Sachgut. Er hat keinen Warencharakter, bei dem die Gewinnmaximierung und die Rentabilität die einzige Orientierung sein könne.“ (BECKER 2002a: 83).

Management in der Sozialwirtschaft stellt nicht nur die Summe der Werte Sozialer Arbeit und der Wirtschaft dar, vielmehr hat es die Aufgabe einen Mehrwert aus einer Synthese von Ethik, Sozialer Arbeit, Sozialethik und Ökonomie zu repräsentieren (vgl. SETUDEGAN 2007: 117ff).

#### 4.9.2 Ethische Anforderungen an Führungskräfte

Der Begriff der Führungsethik hängt eng mit der Führungspersönlichkeit zusammen.

Bei ethischer Begründung von Führung sind mehrere Qualifikationen zu betrachten:

##### Abb. 6: Qualitäten einer Führungskraft



(vgl. KINAST 2005: 441)



Wer führen will, muss professionell mit Führungsinstrumenten umgehen können und muss fähig zur Selbstreflexion sein und über ein im ethischen Sinne definiertes Gewissen verfügen.

Gewissen versteht KINAST (KINAST 2005: 442) „ ... als innere Instanz, die einer Person hilft, herauszufinden, was sie eigentlich will.“

Drei Ebenen, das Führen können, das Führungskraft-Sein und ein lebendiger Wille zum Führen, qualifizieren nach KINAST einen Menschen zur ethischen Führungspersönlichkeit

Die Führungsforschung beschreibt eine stark individualisierte Sichtweise des Führungsphänomens. In der Regel werden Persönlichkeitsmerkmale und Eigenschaften einer „guten“ Führungspersönlichkeit beschrieben.

Zahlreiche frühere Studien (z.B. STODDILL 1948) über Führungseigenschaften halten folgende Eigenschaften für besonders bedeutsam:

1. *„Fähigkeiten (Intelligenz, Ausdrucksfähigkeit, Originalität, Urteilskraft)*
2. *Leistungen (Schulerfolg, Wissen, sportliche Erfolge)*
3. *Verantwortung (Zuverlässigkeit, Initiative, Selbstsicherheit, Ausdauer)*
4. *Partizipation (soziale Aktivitäten, Kooperation, Anpassungsfähigkeit)*
5. *Status (sozio-ökonomische Position)*
6. *Situative Kompetenzen (geistiges Niveau, Fertigkeiten, Wahrnehmung der Bedürfnisse und Interessen der Geführten)“ (STAEHLE 1999: 332).*

In den letzten Jahren hat sich die Führungsforschung stark weiterentwickelt, die ursprüngliche Konzentration auf eigenschaftstheoretische Erklärungen reichte nicht mehr aus, da keine Aussagen über gemeinsame Ziele und Aufgaben getroffen werden konnten.

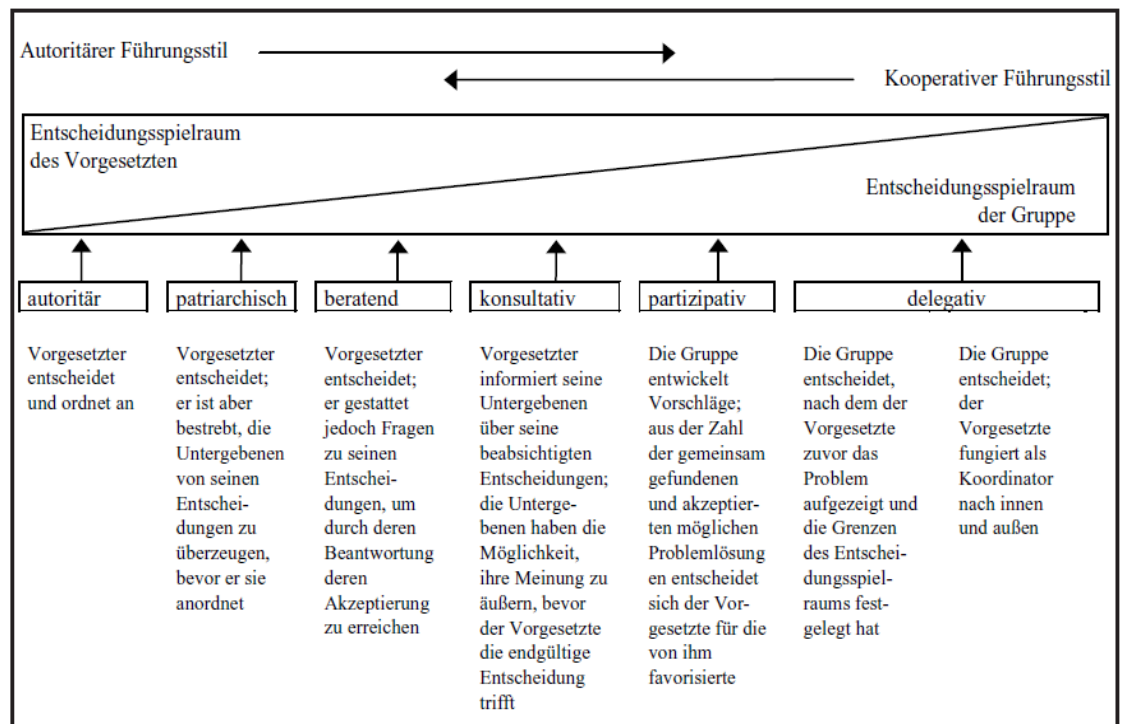
In der neueren Führungsforschung wird mehr Wert auf die Einbindung eines Führungskonzeptes in das Gesamtunternehmen und in die ganzheitliche Sichtweise über ein Leitbild und Corporate Identity, Zielvereinbarungen sowie Situations- und Mitarbeiter/Innenorientierung gelegt. SCHUSTER (SCHUSTER 1986) hat in großflächigen empirischen Untersuchungen in den tausend größten

US-Unternehmen nachgewiesen, dass die Unternehmen signifikant erfolgreicher waren, die in ihrer Organisations- und Managemententwicklung eine starke Mitarbeiterorientierung(Human-Ressource-Management) praktizierten. Die entscheidenden Faktoren waren Assessmentcenter, flexible Entlohnungssysteme, Produktivitäts-Bonuspläne, zielorientierte Leistungsbewertung, flexible Arbeitszeitsysteme, Organisationsentwicklung. Je mitarbeiterorientierter die Managementphilosophie und -praxis in diesen Unternehmen war, desto erfolgreicher war das Unternehmen (gemessen an der Eigenkapitalrentabilität).

TANNENBAUM und SCHMIDT haben in ihrer sog. Kontinuum-Theorie bereits 1958 Führungsverhalten in der Praxis untersucht und festgestellt, dass „... nach dem Ausmaß der Anwendung von Autorität durch den Vorgesetzten und dem Ausmaß an Entscheidungsfreiheit der Mitarbeiter auf einem Kontinuum von extrem vorgesetztenzentrierten zu extrem mitarbeiterzentrierten Verhaltensmustern“ alles vorhanden ist (STAEHLE 1999: 338ff)

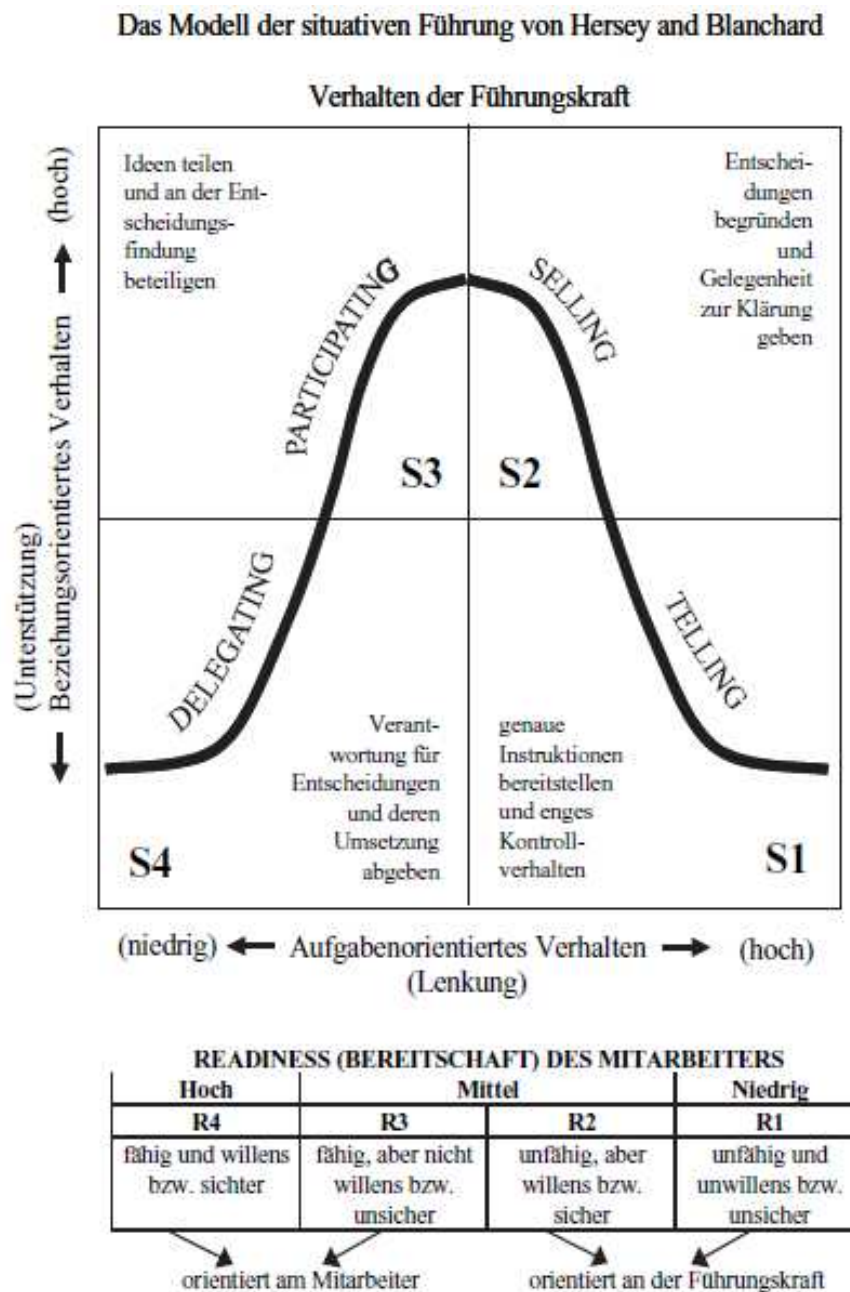
**Abb. 7: Vom autoritären zum kooperativen Führungsstil**

(TANNENBAUM/SCHMIDT 1958: 96ff)



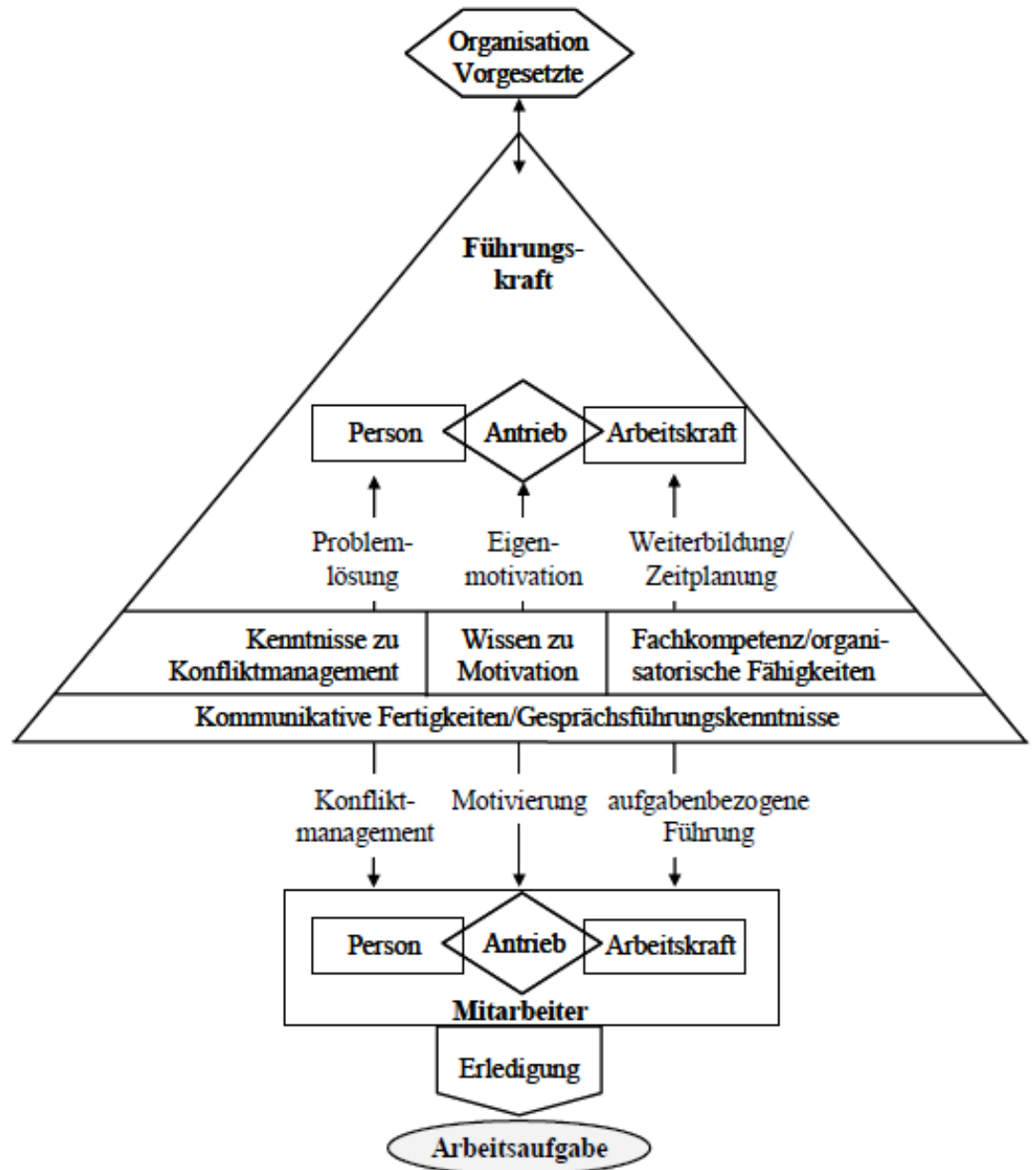
HERSEY und BLANCHARD haben 1982 das Modell des „situativen Führens“ entwickelt. Bezogen auf ein zweidimensionales Koordinatensystem, welches aus den Achsen beziehungsorientiertes Verhalten (Menschenorientierung) und aufgabenorientiertes Verhalten (Sachorientierung) besteht, konstatieren die Autoren einen Zusammenhang zwischen dem Reifegrad der Mitarbeiter/Innen, dem Führungsverhalten der Manager/Innen und der erzielbaren Leistung. Je reifer die Mitarbeiter/Innen, desto weniger bedarf es einer Aufgabenorientierung und umso wichtiger wird die Beziehungsorientierung (vgl. HERSEY/BLANCHARD zitiert in: MAELICKE 2009: 774)

**Abb. 8: Modell der situativen Führung** (HERSEY/BLANCHARD 1982: 171):



Festzuhalten ist, „den besten“ Führungsstil gibt es nicht. Es geht darum in seinem situativen Führungsverhalten möglichst flexibel und situationsangemessen zu agieren.

**Abb. 9: Modell mitarbeiterorientierter Führung** (WESTERHOLT 1995: 88)

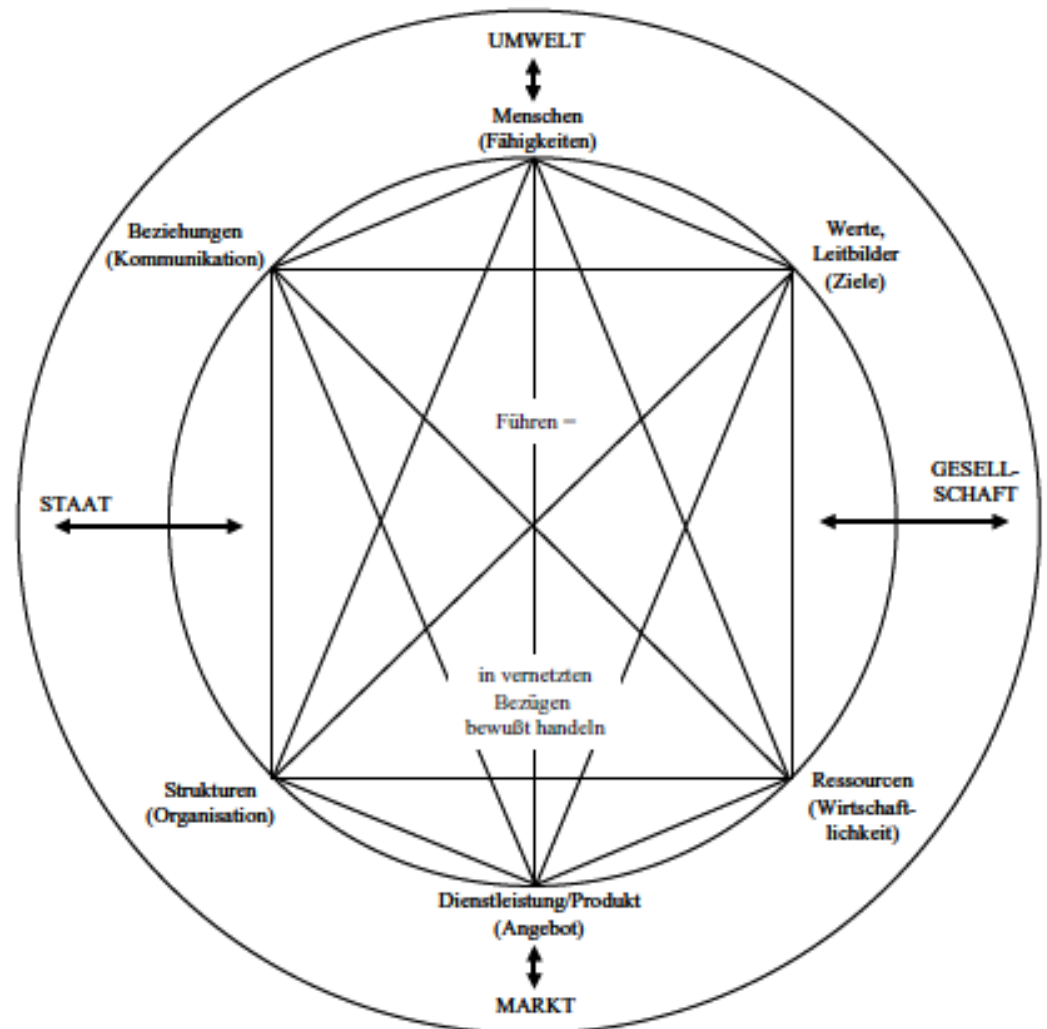


WESTERHOLT entwickelte 1995 ein Führungskonzept der „mitarbeiterorientierten Führung“ und „zeigt (...) die Notwendigkeit, den Mitarbeiter als autonome und einzigartige Persönlichkeit zu betrachten“ (MAELICKE, 2009: 777).

Mitarbeiter/Innen werden auf drei Ebenen (Arbeitskraft, Antrieb und Person) respektiert und mit ihren beruflichen und fachlichen Fähigkeiten, ihren Verhaltensweisen und ihren Energien, die sie antreiben, wahrgenommen.

LOTMAR und TONDEUR konzipierten 1991 ein Führungsmodell, welches Führung als Netzwerkmanagement definiert (vgl. LOTMAR, TONDEUR 2004: 32ff).

**Abb. 10: Sechs Aspekte des Führens** (LOTMAR/TONDEUR 2004: 32):



Sie beschreiben sechs wichtige Aspekten des Führens, die im Bezugsrahmen von Umwelt, Gesellschaft, Markt und Staat plziert sind:

1. Menschen (Fähigkeiten)
2. Werte und Leitbilder (Ziele)
3. Ressourcen (Wirtschaftlichkeit)
4. Dienstleistungsprodukt (Angebot)
5. Strukturen (Organisationen)
6. Beziehungen (Kommunikation)

In der Theorie des systemorientierten Managements nach ULRICH geht es darum, „... dass Führung mit der Bestimmung der vom zu führenden sozialen System anzustrebenden Ziele beginnt; jede Führungsphilosophie, die nicht von gegebenen Zielen ausgeht und sich auf die Fragen des Vorgehens beim Ingangsetzen und Kontrollieren der zur Zielerreichung notwendigen Handlungsvollzüge beschränkt, ist unvollständig und nicht tragfähig genug.“ (ULRICH 2001: 259)

Daraus folgert ULRICH, dass zu einem normativen Management mit einem konsistenten Zielsystem ein konsistentes Wertesystem der Führung gehört, gerade in größeren Unternehmen geht es darum *„aus individuellen, möglicherweise unterschiedlichen Werthaltungen ein einheitliches Wertesystem zu schaffen“* (ULRICH 2001: 430).

Nach ULRICH setzt sich ein umfassendes Unternehmenskonzept aus den drei Bereichen:

- Leitbild
- Unternehmenskonzept
- Führungskonzept

zusammen.

Abschließend stellt er fest, *„... dass Führung eine zur Existenzhaltung eines lebensfähigen Systems notwendige Funktion darstellt; nicht Absichten einzelner Menschen, sondern Notwendigkeiten einer umfassenden Ganzheit bestimmen die Führungstätigkeiten.“* (ULRICH 2001: 258)

Der Wirtschaftspsychologe FREY nennt aufgrund eigener Forschungen im Bereich der Sozial- und Wirtschaftspsychologie fünfzehn Führungsprinzipien, die nach seiner Ansicht Identifikation mit der Arbeit, Motivation und Innovationsbereitschaft ansteigen lassen und auch für eine sozialwirtschaftliche Führungsethik relevant sind. Er schätzt, dass im Humankapital eines Unternehmens ca. 30-40% Produktionsreserven liegen. Ob und wie stark dieses Potenzial zu aktivieren ist, hängt davon ab, inwieweit die Führungskräfte durch Änderung ihrer Mentalität, ihrer Verhaltensweisen und der Infrastruktur mündige und emanzipierte Mitarbeiter/Innen fördern und fordern.

Die 15 Prinzipien einer guten Führungskraft beinhalten (vgl. FREY 2004: 27ff und MAELICKE 2009: 783ff):

**1. „Prinzip der Sinn- und Visionsvermittlung**

Hierbei geht es um die Förderung von Sinnvermittlung und positivem Denken. Führungskräften kommt insoweit eine Vorbildfunktion zu. Mitarbeiter/Innen müssen entsprechend der Unternehmensphilosophie, dem Leitbild und den Zielvereinbarungen ihre Arbeit als sinnvolles Ganzes einordnen können. *„Menschen haben eine „Sehnsucht nach Sinn“, dies hat für sie eine grössere Bedeutung als Status und Karriere“*.

**2. Prinzip der Transparenz und Information**

Transparenz und Informationen sind tragende Säulen einer erfolgreichen Mitarbeiterführung. Oftmals sind Führungskräfte der Ansicht, dass sie ausreichend informieren würden, eine Mehrzahl ihrer Angestellten sieht das anders. *„Fehlende Informationen bewirken schlechte Koordination und können ein extremer Kostenfaktor sein. Führungskräfte müssen deshalb die Mitarbeiter ständig über deren Erfahrungsraum hinaus informieren, damit sie die Zusammenhänge besser verstehen können“*.

**3. Prinzip der Autonomie und Partizipation**

Internationale Forschungsergebnisse zeigen: *„Mitwirkungsmöglichkeiten erhöhen die Identifikation, die intrinsische (von der Sache selbst kommende, unmittelbare) Motivation und fördern Mitdenken und Vorausdenken. Deshalb muß den Mitarbeitern ein Höchstmaß an Mitwirkungs- und Mitgestaltungsmöglichkeiten gegeben werden. Führungskräfte müssen lernen, zu delegieren und Verantwortung zu dezentralisieren“*.

**4. Prinzip der Stimulation durch Zielvereinbarung**

*„Führungskräfte müssen Zielsetzungen klar und kontrollierbar vermitteln (Goalsetting). Ziele und Erfolgskriterien, auch hinsichtlich der Produkt- und Prozessinnovationen, müssen deshalb für jeden Mitarbeiter transparent sein und begründet werden. Durch gemeinsame Zielvereinbarungen wird Unter- und Überforderung vermieden und eine effiziente Förderung wird ermöglicht. Der Mitarbeiter weiss, welche Ziele er erreichen soll und ist so auch motiviert, diese Messlatte zu überspringen“*.

**5. Prinzip der konstruktiven Rückmeldung**

*„Deutschen Führungskräften fehlt oft der Mut für klare, konstruktive Kritik, auf der anderen Seite aber auch die Fähigkeit zum richtigen Loben. Durch ein*

*konstruktives Feedback, wozu auch Kritik- und Korrektorgespräche gehören, kann viel Potential an Motivation und Kreativität freigemacht werden. Konstruktive Kritik bedeutet, einen Prozess, eine spezifische Verhaltensweise, nicht aber die Eigenschaft einer Person zu beurteilen. Sie zeigt immer auch Verbesserungsmöglichkeiten und Verhaltensalternativen auf. Konstruktives Feedback – geben ist einer der zentralen Schlüssel zum Erfolg – die Fähigkeit dazu kann erlernt werden“.*

**6. Prinzip der positiven Wertschätzung**

*„Wie jedem wichtigen Kunden gegenüber muss auch jedem Mitarbeiter hohe persönliche Wertschätzung entgegengebracht werden. Häufig vernachlässigen deutsche Führungskräfte diese Aufgabe mit der Folge, daß Mitarbeiter kein Engagement mehr entwickeln. Andererseits ist bekannt, daß die Behandlung mit Respekt und Wertschätzung zu den wichtigsten Wünschen an den Arbeitsplatz gehört“.*

**7. Prinzip der fachlichen und sozialen Einbindung**

*„Aus der internationalen Kreativitätsforschung ist bekannt, dass etwa 70 % der innovativen Ideen außerhalb des Arbeitsplatzes kreiert und konkretisiert werden. Nur wer sich in seinem Unternehmen wohlfühlt, wird sich auch in der Freizeit produktive Gedanken über neue Problemlösungen machen. Deshalb ist es wichtig, dass die Mitarbeiter ein (Selbst-) Bewusstsein der sozialen und emotionalen Integration haben, ansonsten besteht die Gefahr, dass sie in die innere Kündigung gehen oder die Firma verlassen. Es wird in vielen Betrieben noch zu wenig Wert darauf gelegt, dass es auch auf die Beziehungen (»menschliche Chemie«) ankommt und fachliche Kompetenz nicht allein ausreichend ist“.*

**8. Prinzip des kritischen Rationalismus**

*„Der kritische Rationalismus von Carl POPPER besagt im Kern, dass Wissenschaft nicht am Verifikationsprinzip orientiert sein darf, die bestehenden Theorien und Paradigmen immer wieder zu bestätigen, sondern am Falsifikationsprinzip: durch kritische, rationale Diskussion müssen die Schwächen von Theorien aufgezeigt und erforscht und durch bessere Theorien ersetzt werden. Frey fordert, die Idee des kritischen Rationalismus auch in die Betriebe einzuführen. Was gestern richtig und gut war, kann morgen völlig falsch sein. Das Bestehende muss jeweils kritisch und konstruktiv hinterfragt werden, denn es gibt nichts, was nicht noch besser werden kann. Die Basis*



*dafür ist ein angstfreies Klima, in dem ständig über neue Problemlösungen reflektiert wird“ .*

#### **9. Prinzip der kooperativen Konfliktlösung**

*„Konflikte kooperativ lösen heißt, dass die Konfliktparteien die Ursachen analysieren, Perspektivenwechsel vornehmen (also die andere Seite verstehen), und gemeinsam Mosaiksteine zur Lösung von Konflikten suchen. Auch wenn der Konflikt nicht zur vollen Zufriedenheit eines jeden Mitarbeiters lösbar ist, wird dieser sich eher mit der Entscheidung identifizieren, wenn er bei der Ursachenanalyse und der Lösungssuche miteingebunden wurde. Gibt es dagegen bei Konflikten Sieger oder Verlierer, werden Menschen in die innere Kündigung gehen“ .*

#### **10. Prinzip des guten Vorbildes**

*„Führungspersonen müssen sich mehr denn je ihrer Funktion als Vorbild mit hoher fachlicher Kompetenz und menschlicher Integrität bewusst werden. »Führen bedeutet dienen.« Nur dadurch kann langfristig ein Klima des Vertrauens geschaffen werden. Dazu gehört auch Echtheit und Ehrlichkeit, was sowohl den Mut zu unpopulären Maßnahmen impliziert als auch die Fähigkeit, Wort und Tat in Übereinstimmung zu bringen. Umfragen haben dagegen gezeigt, dass nach Meinung der Mitarbeiter in deutschen Firmen 60 % der Führungskräfte dieses Anforderungsprofil nicht erfüllen“ .*

#### **11. Prinzip der Passung und Eignung**

*„Oft sitzen hervorragende Fachkräfte am falschen Platz oder im falschen Team und können ihre Fähigkeiten nicht optimal umsetzen. Dadurch kommt es zu Gefühlen der Über- oder Unterforderung und zu Unzufriedenheit auf Seiten der Fachkräfte und der Führungskräfte. Deshalb ist darauf zu achten, dass den Mitarbeitern Aufgaben übertragen und sie solchen Gruppen zugeordnet werden, die ihren Neigungen, Interessen und Fähigkeiten entsprechen.*

#### **12. Prinzip der Fairness**

*„In der Fairnessliteratur gibt es vier Arten von Fairness: Ergebnisfairness, prozedurale Fairness, informationale Fairness und interaktionale Fairness. Mitarbeiter müssen das Gefühl haben, dass auf allen Ebenen fair mit ihnen umgegangen wird, auch wenn es sich um Entscheidungen oder Verfahren handelt, die ihren Interessen widersprechen. Wichtig ist, dass sie „Voice“ haben, also eine Stimme, die beteiligt und angehört wird“ .*

**13. Prinzip der Persönlichkeitsentfaltung und der menschengerechten Arbeitsbedingungen**

*„Arbeit soll so geregelt werden, dass Persönlichkeitsentfaltung möglich ist und die Aspekte Vielseitigkeit und Ganzheitlichkeit verwirklicht sind. Deshalb sollen alle Fach- und Führungskräfte die permanente Möglichkeit erhalten, sich entsprechend ihren Fähigkeiten, Talenten und Interessen weiterzuentwickeln. Wenn Qualifikation und Leistung gegeben sind, sollte ein Aufstieg im Unternehmen mit einer Kompetenz- und Verantwortungserweiterung strukturell vorgesehen sein. Für alle Mitarbeiter sind zudem zufriedenheitsförderliche Arbeitsbedingungen zu gewährleisten und weiterzuentwickeln“.*

**14. Prinzip der situativen Führung und des androgynen Führungsstils**

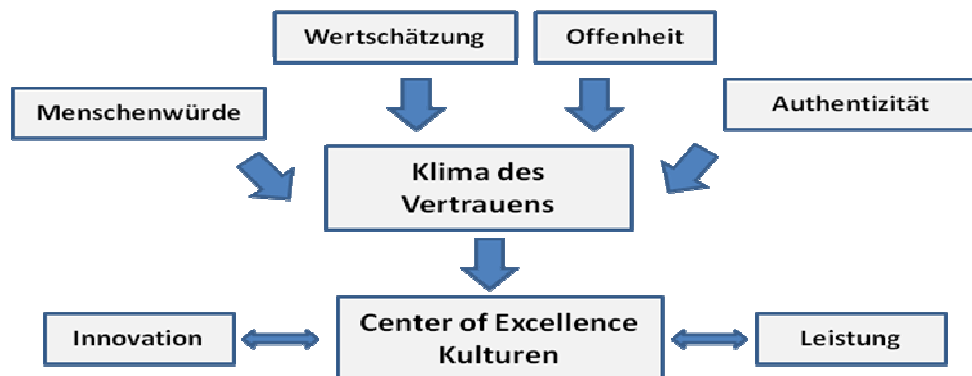
*„Bestimmte Situationen erfordern ausführliche Diskussionen und weitgehende Partizipation, andere dagegen schnelle Entscheidungen und wenig Beteiligung. Mitarbeiter und Führungskräfte müssen daher ein Verständnis und einen Stil entwickeln, der diese Varianten auf der Grundlage allgemeiner persönlicher Wertschätzung ermöglicht. Dazu gehört auch die Umsetzung, Akzeptanz und Weiterentwicklung sog. androgynen Führungsverhaltens ( also einen sowohl weiblichen wie männlichen Führungsstil ). Als typisch männliche Eigenschaften werden verstanden: Durchsetzungsvermögen, Härte zeigen, Nein sagen können; als typisch weiblich: Fragen stellen können, Zuhören, andere groß werden lassen, sich selbst zurückstellen, Gefühle zeigen können. Nur eine androgyne Führungspersönlichkeit führt ein Team zum optimalen Erfolg, vor allem dann, wenn die Mitarbeiter ein hohes Maß an Mündigkeit gewohnt sind“.*

**15. Prinzip der fairen und anreizbetonten Vergütung**

*„Mitarbeiter gehen in die innere Kündigung, wenn sie sich entsprechend ihrer Leistung materiell unterbewertet fühlen. Die jeweilige Vergütung muß begründet werden und muss einen Verstärker darstellen. Materielle Vergütungen stellen einen wichtigen „Hygienefaktor“ dar, wie verschiedene Modelle und Untersuchungen zur Arbeitszufriedenheit gezeigt haben“.*

FREY hat auf dem 3. Kongress der Sozialwirtschaft im Mai 2003 eindringlich auf die Betonung der sogenannten „weichen Faktoren“, wie Menschenwürde, Wertschätzung, Offenheit und Authentizität im Führungsverhalten hingewiesen, nur in einem besonderen Klima des Vertrauens können Spitzenleistungen erfolgen (vgl. FREY 2004 zitiert in: MAELICKE 2004a: 85ff).

**Abb. 11: Spitzenleistungen mit menschlichen Antlitz** (FREY 2004 zitiert in: MAELICKE 2004a: 85):



„Unternehmerischer Erfolg ist für FREY abhängig von den drei Faktoren:

- Professionalität / Sensitivität in der Unternehmensführung
- Professionalität / Sensitivität in der Mitarbeiter/Innenführung
- Kenntnis über Methoden und Instrumente des Führens“

(FREY 2004 zitiert in: MAELICKE 2004a: 85).

#### 4.10 Corporate Social Responsibility

1973 formulierten führende Wirtschaftsvertreter auf dem Europäischen Management-Symposium in Davos einen "Kodex des ethischen Wohlverhaltens für die Unternehmensführung (Davoser Manifest)" (vgl. STEINMANN 1973: 473).

Die Europäische Kommission griff die Gedanken der gesellschaftlichen Unternehmensverantwortung in einem Grünbuch: "Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung von Unternehmen" im Juni 2001 auf.

Laut Definition der EU-Kommission handeln Unternehmen dann gesellschaftlich verantwortlich, wenn sie "... auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehung mit

ihren Stakeholdern<sup>3</sup> ... integrieren. Sozial verantwortlich handeln heißt nicht nur, die gesetzlichen Bestimmungen einhalten, sondern über die bloße Gesetzeskonformität hinaus "mehr" investieren in Humankapital, in die Umwelt und in die Beziehung zu anderen Stakeholdern" (vgl. EUROPÄISCHE KOMMISSION 2001: 366).

Das Konzept der Corporate Social Responsibility (CSR) - der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen - gewinnt immer mehr an Bedeutung. Bei dem Konzept des CSR geht es um ein Unternehmenshandeln, bei dem zum Wohle der Mitarbeiter/Innen, der Umwelt und der Gesellschaft als Ganzes gehandelt wird.

**Abb. 12: CRS-Modelle Zusammenstellung nach LOEW (vgl. LOEW 2004: 19-23):**

Verschiedene CRS-Modelle			
Begriff	wichtige Vertreter	Inhalt	Merkmal
Corporate Social Responsibility	Bohen (1953) Davis (1960) McGuire (1963) Walton (1975) Johnson (1971)	Fokus auf der <u>ethischen Verpflichtung</u> des Unternehmens gegenüber Gesellschaft. Verantwortung geht über ökonomische und technische Interessen hinaus. Einziehung von Stakeholder-Interessen in die Unternehmenstätigkeit.	<b>normative Ebene</b>
Corporate Social Responsiveness	Sethi (1975) Ackermann (1973) Frederick (1985)	Fokus auf der <u>Anpassung</u> von unternehmerischem Handeln an gesellschaftliche Bedürfnisse	<b>strategische Ebene</b>
Corporate Social Performance	Sethi (1975) Wood (1991)	Fokus auf der <u>Gesamtheit</u> unternehmerischer Handlungen zur Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung.	<b>operative Ebene</b>

„Der Grundgedanke von CSR besteht darin, Unternehmen als Teil der Gesellschaft zu verstehen. Da sie von der Gesellschaft in nennenswertem Umfang nicht-monetäre Leistungen beanspruchen, sollen sie sich auch als soziale Akteure verantwortlich zeigen. Sie werden also aus ethischen Gesichtspunkten für ihre Einwirkungen auf die Gesellschaft verantwortlich gemacht. Diese Überlegungen begründen die CSR-Idee und stellen die normative Basis dar“ (LOEW 2004: 23).

Corporate Social Responsibility (CSR) umschreibt den freiwilligen Beitrag der Wirtschaft zu einer nachhaltigen Entwicklung, der über die gesetzlichen

<sup>3</sup> Mit Stakeholdern werden diejenigen bezeichnet, die ein Interesse an den Aktivitäten eines Unternehmens haben, z. B. Eigen- und Fremdkapitalgeber, Arbeitnehmer/Innen und Gewerkschaften, Kunden und Lieferanten, Anwohner/Innen, Verbraucher- und Umweltschutzverbände sowie die Medien oder die allgemeine Öffentlichkeit.

Forderungen hinausgeht. CSR steht für verantwortliches unternehmerisches Handeln in der eigentlichen Geschäftstätigkeit über ökologisch relevante Aspekte bis hin zu den Beziehungen mit Mitarbeiter/Innen und den Austausch mit relevanten Anspruchsgruppen.

Eine allgemein anerkannte Definition von CSR gibt es auf internationaler Ebene nicht. Während CSR insbesondere im angloamerikanischen Unternehmensraum eine bedeutsame Stellung erreicht, hat die Managementtheorie in Europa mit der Bereitstellung einer an ihrer Funktionssystematik angepassten und anwendungsorientierten Definition des Begriffes einen großen Nachholbedarf.

Dennoch greift im Vorfeld der geführten Diskussion um CSR die Europäische Kommission 2001 ein und beschreibt CSR auf Grundlage einer gesellschaftliche Ebene wie folgt: *„CSR kann beitragen zur Verwirklichung des in Lissabon vorgegebenen Ziels, die Union zum wettbewerbsfähigsten und dynamischsten wissensbasierten Wirtschaftsraum der Welt zu machen. Einen Wirtschaftsraum, der fähig ist, ein dauerhaftes Wirtschaftswachstum mit mehr und besseren Arbeitsplätzen und einem größeren sozialen Zusammenhalt zu erzielen“* (EUROPÄISCHE KOMMISSION 2001: 3).

Langfristig will CSR den Unternehmen als den eigentlichen Gestaltern im Sinne der Lissabon-Ziele Leitperspektiven für unternehmerisches Handeln anbieten.

Die Europäische Kommission definiert weitergehend:

*„CSR ist ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehung mit den Stakeholdern zu integrieren“* (EUROPÄISCHE KOMMISSION 2001: 7).

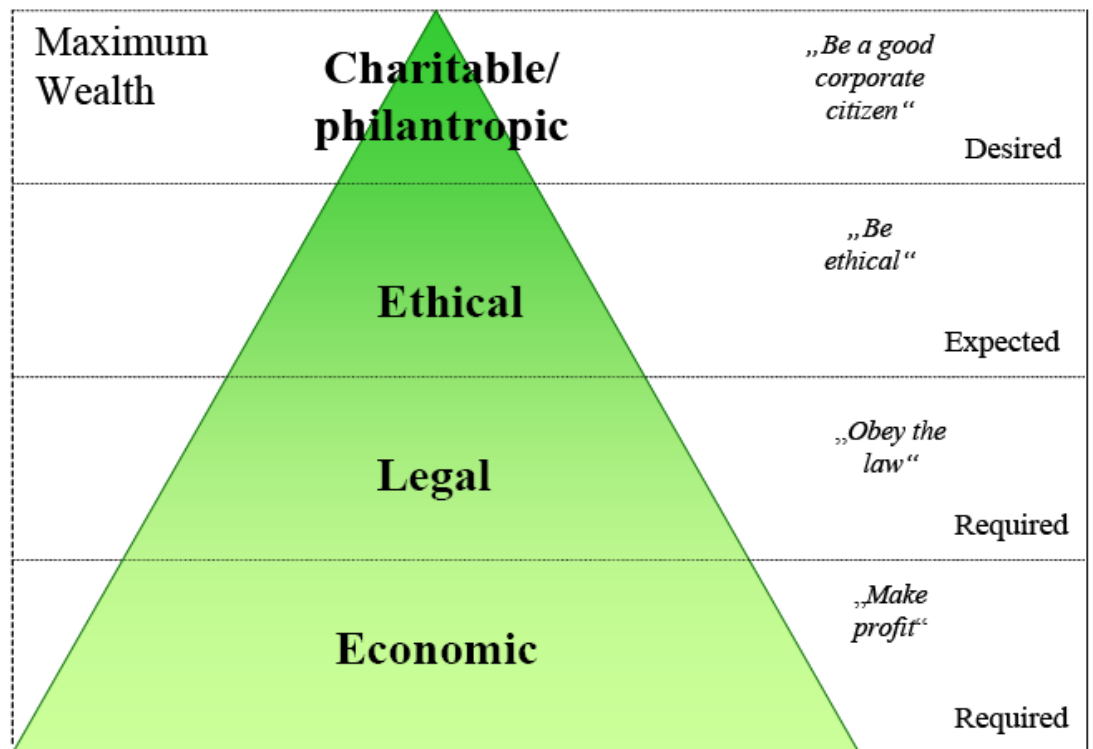
Die Gesellschaften der globalisierten Welt haben eine wachsende Sensibilität für soziale und ökologische Aspekte der Unternehmenstätigkeit entwickelt. Aufgrund der veränderten Umwelt- und Klimabedingungen ist der Druck, sich zunehmend mit dieser Thematik auseinanderzusetzen, auf die Unternehmen gestiegen, da andernfalls die Gefahr besteht, dass Unternehmen, die sich dieser Entwicklung versagen, von der Gesellschaft boykottiert werden. Ein prominentes Beispiel

dafür stellt die Firma Shell mit ihrer Ölplattform Brand Spar dar. Die internationale Öffentlichkeit forderte von dem Unternehmen die Übernahme von Verantwortung und drohte mit einem Waren- und Einkaufsboykott.

In den Anfängen der Forschung über Corporate Social Responsibility ist die wissenschaftliche Auseinandersetzung aus der Idee einer ethisch moralischen und gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmen heraus entstanden. Das heutige Verständnis von CSR beruht eher auf einer betrieblich orientierten Verantwortung, welche ökonomische Zielsetzungen mit gesellschaftlichen Bedürfnissen zu verbinden versucht.

Das Konzeptverständnis von CSR, wie es von CAROLL (vgl. CAROLL, 1999: 268ff) vertreten wird, unterscheidet vier Ebenen der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen, die ökonomische, die rechtliche, die ethische und die philanthropische. Die ökonomische und rechtliche Ebene stellen für CAROLL Ebenen dar, deren Einhaltung eine notwendige Bedingung der Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung ist. Ethisch geprägtes und somit wertegerechtes Handeln wird im Rahmen unternehmerischer Verantwortungsübernahme von der Gesellschaft erwartet, philanthropisch geprägtes Engagement in Form von Spenden oder Sponsoring erwünscht. Damit wird CSR als ein Konzept definiert, welches sich über alle 4 genannten Ebenen erstreckt, gleichzeitig jedoch durch ökonomisch orientiertes Handeln und rechtliche Einhaltung von Vorschriften als notwendige Voraussetzung begründet ist (vgl. CAROLL 1999: 268-295).

Abb. 13: Ebenen der CSR-Verantwortung nach CAROLL (vgl. CAROLL 2004: 295):



Das Grünbuch der EUROPÄISCHEN KOMMISSION definiert das Drei-Säulen-Modell (Tripple-Bottom-Line)<sup>4</sup> als „... Konzept, das davon ausgeht, dass die Gesamtperformance eines Unternehmens daran gemessen werden sollte, in welchem Maße sie beiträgt zu wirtschaftlichem Wohlstand, Umweltqualität und Sozialkapital. Auch beim übergeordneten Ziel der nachhaltigen Entwicklung werden diese 3 Dimensionen Ökonomie, Ökologie und Soziales berücksichtigt. Die ökonomische Dimension zielt dabei auf langfristige Erträge aus den vorhandenen Ressourcen, die ökologische Dimension auf den schonenden Umgang mit diesen Ressourcen und der Natur allgemein und die soziale Dimension auf die Verteilungsgerechtigkeit, das heißt eine intra- und intergenerative Gerechtigkeit“ (EUROPÄISCHE KOMMISSION 2001: 30).

Typische Maßnahmen im 3-Säulen-Modell sind beispielsweise das Engagement der Unternehmen für Gesellschaft und Wissenschaft (Stiftungen, Bildung etc.), das Engagement für Umwelt und Klimaschutz (Nachhaltigkeit, lebenswerte Architektur, Energieeffizienz und -einsparung, CO2-Reduktionsziele,

<sup>4</sup> Als „Bottom-Line“ wird im anglo-amerikanischen Wirtschaftsleben der „rechnerische Strich“ unter einer Bilanz bezeichnet. Das Konzept der Tripple-Bottom-Line zieht diesen Bilanzstrich unter die drei Themen: Wirtschaftlichkeit, Ökologie und Soziale Gerechtigkeit. Erst wenn ein Unternehmen eine „Gewinnbilanz“ in allen drei Themenbereichen nachweist, gilt es als „globalisierungstauglich“.

Mülltrennung, Recycling etc.), Engagement für die Mitarbeiter/Innen (Aus- und Weiterbildung, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Life Balance etc. und Chancengleichheit, Arbeitssicherheit und Gesundheit und den Bereich der Medien, Verhaltenskodex, Internetzugangsbeschränkungen etc.).

Kritiker/Innen dieses Ansatzes führen an, dass soziale Belange und Umweltbelange nur auf freiwilliger Basis über bloße Gesetzeskonformität hinaus wirken. Sozial verantwortlich handeln heißt nicht nur die gesetzlichen Bestimmungen einzuhalten, sondern auch die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen mit der Dimension der sozialen und ökologischen Frage anzuerkennen.

Zur Zeit wird immer wieder kontrovers diskutiert, inwieweit Vereinheitlichung, Standards oder gesetzliche Rahmenbedingungen zur Förderung von CSR eingeführt werden sollen. Generell sprechen sich die Unternehmensverbände wie zum Beispiel der BDI gegen eine solche verbindliche Rahmenregelung aus, während Umwelt- und nicht staatliche Organisationen ( NGOs ) diese Standards und besonders diese Transparenz für notwendig halten. Es gibt derzeit verschiedene Initiativen von Organisationen, die sich dem Thema angenommen haben. Die bekanntesten sind (vgl. EU-Kommission 2003 / McINTOSH 2003):

- der Global Compact der Vereinten Nationen. Das sind freiwillige Verpflichtungserklärungen von Unternehmen mit zehn grundlegenden Prinzipien zu den Themen Menschenrechte, Arbeitsbedingungen, Umweltschutz und Korruption
- die Leitsätze für multinationale Unternehmen der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD)
- die Regelung der internationalen Arbeitsorganisation (ILO), hier besonders die dreigliedrige Grundsatzerklärung über multinationale Unternehmen und Sozialpolitik.

Des Weiteren gibt es:

- Die Global Reporting Initiative (GRI), die Regeln für die Berichterstattung von CSR aufgestellt hat. Die Unternehmen werden dazu aufgefordert, sich zu bestimmten Fragestellungen zu äußern, um eine gewisse Vergleichbarkeit mit anderen Unternehmen herzustellen.



- die sozialen Umweltgütesiegel bescheinigen den Konzernen und Unternehmen die Einhaltung bestimmter Mindeststandards bezüglich ihrer sozialen und ökologischen Verhaltensweisen. Zu den bekanntesten Siegeln zählt die Zertifizierung nach ISO 14001, die Validierung nach Eco-Management und Audit Scheme (EMAS) oder das europäische Umweltgütesiegel „Blauer Engel“.

Insgesamt ist allerdings zu resümieren, dass das Konzept der Corporate Social Responsibility (CSR) von den Unternehmen eingeordnet wird in ihre vorrangige Strategie der langfristigen Profitmaximierung und damit insgesamt dem utilitaristischen Konzept.

Eine sozialwirtschaftliche CSR müsste dagegen den sozialen, gerechtigkeitsorientierten und ökologischen Grundsätzen viel mehr praktische Geltung verschaffen. Sie müssen im Leitbild und in Zielvereinbarungen konkret und verbindlich festgeschrieben und überprüfbar umgesetzt werden. Es darf nicht sein, dass (wie im Bereich der For-Profit-Unternehmen) die meisten sich nur soweit engagieren, wie es ihnen aus Marketing- oder aus wirtschaftlichen Gründen notwendig und nützlich erscheint.

Die im Rahmen des CSR geforderte Gleichbehandlung und Ausbalancierung von ökonomischen, ökologischen und sozialen Gerechtigkeitsstrukturen ist allerdings in der Praxis sozialwirtschaftlicher Betriebe und Unternehmen noch immer nicht erreicht. Die Erwartungshaltung ihrer Zielgruppen, ihrer Mitarbeiter/Innen und auch der Öffentlichkeit ist ihnen gegenüber größer als gegenüber den For-Profit-Organisationen – insoweit bestehen dringende Handlungserfordernisse.

## 5. Capability Approach (CA)

### 5.1 Grundlagen

Der Capability Approach (CA) stellt eine Rahmenkonstruktion dar, mit der die Praxis individueller Lebensqualität und sozialer Ordnungen, die Gestaltungskraft von Politik und von Initiativen zum sozialen Wandel in Gesellschaften fortentwickelt werden kann.

Er wurde von dem indischen Wirtschaftsökonom und Nobelpreisträger Amartya SEN 1979 erstmalig in seiner Tanner-Lecture „*Equality of what?*“ (SEN 1980) publiziert und von der amerikanischen Philosophin Martha C. NUSSBAUM (NUSSBAUM 1999) mit eigenen Akzenten versehen und weiterentwickelt.

Zur Definition des englischen Begriffes „capability“ gibt es bereits im englischen Original semantische Probleme und auch die direkte deutsche Übersetzung des Begriffes mit „Fähigkeiten“ ist problematisch. COHEN (COHEN 1993) kritisiert, dass der „capability“ Begriff nur den Teil persönlicher Wohlfahrt erfasst, der gezielt angestrebt werden kann, nicht impliziert sind Aspekte, die durch unbeeinflussbare Zustände erreicht werden. SEN reagierte auf die Kritik von COHEN und gab zu erkennen, dass er mit dem Begriff Capability nicht vollständig zufrieden sei, allerdings hat er in einer späteren Schrift erläutert, worauf der Begriff Capability hindeutet „... *a person's ability to do valuable acts or reach valuable states of being*“ (SEN 1993: 30).

Nach dieser Definition zählen zu den Capabilities auch die Dinge, die Personen, ohne eigene Tätigkeiten oder aktive Bemühungen bevorteilen, also auch sozialstaatliche Leistungen oder Entwicklungshilfen.

Ein weiteres Problem ist, die Übersetzung des Begriffes „Capability“ mit dem Begriff „Fähigkeit“ ins Deutsche. Zahlreiche Autoren finden diese Übersetzung unzureichend, da so nur die aktiven, individuellen Bemühungen erfasst werden. In jüngsten übersetzten Veröffentlichungen von SEN, z.B. *Ökonomie für den Menschen* (SEN 2002: 110ff), wird der Begriff mit „Verwirklichungschancen“ übersetzt. Die deutsche Literatur spricht jedoch mehrheitlich von „Befähigungen“, da dieser Begriff impliziert, dass „... *Menschen immer schon über Anlagen zu*

*Fähigkeiten verfügen, aber erst durch zusätzliche Umstände dazu befähigt werden, diese zu entwickeln und auszubilden“ (HEINRICHS 2006: 172).*

Das englische Wort „Approach“ kann mit Ansatz übersetzt werden. Im weiteren Verlauf kann der „*Capability Approach*“ demnach mit *Befähigungsansatz* übersetzt werden.

Der CA eignet sich für die Betrachtung der Entwicklungspolitik, der Wohlfahrtsökonomie, der Sozialpolitik und der politischen Philosophie. Er eignet sich auch um eine große Bandbreite von "gutem Leben" zu messen, z.B. individuelles gutes Leben bei Ungleichheiten und Armutslagen.

Der CA wird z.B. eingesetzt als ein alternatives Auswertungsinstrument für die Analyse sozialen Nutzens von Politik, die von Wohlfahrtsstaaten mit wohlhabenden Gesellschaften entwickelt wurden, um Entwicklungshilfepolitik von Regierungen und von Nicht-Regierungsorganisationen zu bewerten.

Im Mittelpunkt des CA steht die Bildung eines Urteils über individuelles Wohlbefinden oder über eine gute Sozialpolitik mit dem Ziel normativ mangelhafte Ansätze ausschließen.

CA ist zu klassifizieren:

1. als ein Bezugssystem von Überlegungen für eine Beurteilung von individuellen Vorteilen und sozialen Maßnahmen
2. als eine Kritik von anderen Ansätzen, die sich mit der Beurteilung von Wohlergehen und Gerechtigkeit befassen
3. als eine Formel oder ein Algorithmus um Vergleiche von Gemeinwohl und Wohlergehen machen zu können

(vgl. HEINRICHS 2006: 173ff)

### **5.3 Aktueller Forschungsstand**

Der Befähigungsansatz nach SEN und NUSSBAUM reiht sich in die Theorien distributiver Gerechtigkeitsethiken ein. Der Ansatz geht von einer subjektiven als auch objektiven Betrachtung menschlichen Lebens aus und steht durch die Integration der Ethik-, Politik- und Ökonomiewissenschaften der „Nikomachischen

Ethik des ARISTOTELES“ nahe und wird deshalb auch als „Neoaristotelismus“ bezeichnet. Damit wird zum Ausdruck gebracht, dass es sich um einen pragmatischen Wissenschaftsansatz handelt, der gleichermaßen auf die Ökonomie, die Ethik und die Staatskunst bezogen ist und sich von verengenden, unangemessen reduktiven Menschenbildern distanziert, wie es sich beispielsweise bei dem „*homo oeconomicus*“<sup>5</sup> im Rahmen der Wirtschaftswissenschaften handelt .

Zusammenfassend lässt sich festhalten, der Befähigungsansatz beschäftigt sich: „*... mit den Fragen, wie Menschen ihr Leben führen können und sollen und auf welche Weise sie ein glückliches Leben zu führen in der Lage sind*“ (HEINRICHS 2006: 174).

Es geht bei diesem Ansatz demnach nicht um eine metaphysische Bestimmung des Menschen, sondern er verweist auf empirisch belegbare Bedingungen (z.B. Gesundheits- und Armutslagen) und Eigenheiten menschlicher Lebensführung.

*„Im Zentrum des Ansatzes steht die These, dass es für Menschen wertvoll sei, die Freiheit zu haben, die ihnen angelegten Fähigkeiten zu leben. Diese Freiheit, gemäß seinen Fähigkeiten zu leben, basiert auf den sozialen, psychologischen und materiellen Grundbedingungen, die es ermöglichen, diese Fähigkeiten zu entwickeln und auszuüben“* (HEINRICHS 2006: 174).

---

<sup>5</sup> Homo oeconomicus bezeichnet in der [Wirtschaftswissenschaft](#) das theoretische [Modell](#) eines *Nutzenmaximierers* zur [Abstraktion](#) und Erklärung elementarer wirtschaftlicher Zusammenhänge. Homo oeconomicus bezeichnet einen (fiktiven) [Akteur](#), der, eigeninteressiert und [rational](#) handelt, seinen eigenen [Nutzen](#) maximiert, auf [Restriktionen](#) reagiert , feststehende [Präferenzen](#) hat , und über (vollständige) Informationen verfügt (vgl. [http://de.wikipedia.org/wiki/Homo\\_oeconomicus](http://de.wikipedia.org/wiki/Homo_oeconomicus) , aufgerufen am 21.8.2008 um 14.20 Uhr).

#### 5.4 Theorie der Gerechtigkeit nach RAWLS

Sowohl SEN als auch NUSSBAUM berufen sich in der Formulierung ihres Capability Approachs auf die 1971 veröffentlichte „*Theory of Justice*“ des US-amerikanischen Philosophen John RAWLS, die vor allem eine alternative Theorie zum herrschenden Utilitarismus darstellt.

Die Grundstruktur einer Gesellschaft ist nach RAWLS dann gerecht, wenn sie von freien und rationalen Menschen, die dabei von ihren spezifischen Interessen absehen, in einem Zustand allgemeiner Gleichheit gewählt wird (vgl. RAWLS 1971: 12f)

RAWLS greift in der Formulierung seiner Theorie auf die Vertragstheorie zurück. Grundlage ist zunächst ein theoretisches Gedankenexperiment. Die Beteiligten befinden sich in seiner Theorie hinter dem sogenannten „*Schleier des Nichtwissens*“ (*veil of ignorance*) - in einer hypothetischen Situation (in einem sog. Urzustand – „*original position*“), indem sie zwar über die zukünftige Gesellschaftsordnung entscheiden können, aber sie wissen nicht, an welcher Stelle dieser Ordnung sie sich befinden werden, d.h. soziale und ökonomische Vorteilsstellungen werden ebenso ausgeschlossen, wie individuelle Vorteile (Intelligenz, Gesundheit, Körperkraft). Der sog. „Schleier des Nichtwissens“ als Kunstgriff bewirkt, dass die Menschen im Urzustand Gerechtigkeitsprinzipien für eine Gesellschaft wählen müssen, ohne zu wissen, welche Rolle sie in ihr spielen. Kenntnisse über Status, Intelligenz, persönliche Lebensplanung, Einstellungen, Optimismus oder Pessimismus sind nicht von Belang, ebenso unwichtig sind die besonderen Verhältnisse der eigenen Gesellschaft, Kultur, Politik oder Ökonomie. RAWLS – Theorie ist für diese Grundannahmen heftig kritisiert worden. Er hat in späteren Veröffentlichungen seine Theorie abgeschwächt in dem er hervorhob, dass er keine umfassende philosophische Theorie formulieren wollte, sondern eher ein politisches Programm, welches keinen Anspruch auf Universalität erheben will und in seiner Ausgestaltung von den Besonderheiten des Landes abhängt, in dem es umgesetzt werden sollte (vgl. RAWLS 1993: 13).

RAWLS geht davon aus, dass die Gerechtigkeitsprinzipien solche sind, für die man sich entscheiden würde, wenn man sich wie in dem Gedankenexperiment in einem Urzustand wiederfände.

RAWLS beschreibt dabei folgende Gerechtigkeitsgrundsätze:

- Jede Person hat das gleiche Recht auf ein System von Grundfreiheiten, die mit den Freiheiten anderer Personen vereinbar sein müssen (vgl. RAWLS 1971: 81f).
- Soziale und ökonomische Ungleichheiten sind so zu gestalten, dass sie mit Ämtern und Positionen verbunden sind, die allen unter Bedingungen fairer Chancengleichheit offenstehen und dem größten Vorteil der am schlechtesten gestellten Mitglieder einer Gesellschaft dienen (sog. Differenzprinzip) (vgl. RAWLS 1971: 104).

Diese beiden Gerechtigkeitsgrundsätze regeln die Verteilung sozialer Grundgüter, das sind: Rechte, Freiheiten, Chancen, Einkommen, Vermögen und Selbstachtung. Wichtig bei RAWLS ist, dass ein Vorrang des ersten Prinzips vor dem zweiten besteht sowie ein Vorrang des Prinzips fairer Chancengleichheit vor dem Differenzprinzip.

Nach dem Differenzprinzip wird eine Ungleichverteilung gerechtfertigt, wenn gleichermaßen sichergestellt ist, dass die Optimierung interpersonaler Situationen von Hilfebedürftigen einer Gesellschaft gewahrt bleibt. In dieser Theorie darf also niemand zum Zweck der Gewinnmaximierung schlechter gestellt werden, damit steht das Differenzprinzip zwischen dem Gleichheitsprinzip und der utilitaristischen Effizienzmaximierung. Um die Situation der am schlechtesten gestellten Menschen in einer Gesellschaft zu verbessern, lässt das Differenzprinzip eine kollektive Ungleichheit zu.

Gegenüber dem im utilitaristischen Sinne gebräuchliche *Paretoprinzip*<sup>6</sup> ist das Differenzprinzip insofern sozialer und günstiger für die am schlechtesten Gestellten, d.h. die Ärmern vielmehr gewinnen müssen, wenn die Reichen gewinnen.

---

<sup>6</sup> ... benannt nach dem italienischen Ökonom Vilfredo Pareto (1848-1923). Die Pareto-Verteilung beschreibt das Phänomen, dass eine kleine Anzahl von hohen Werten einer Wertemenge mehr zu deren Gesamtwert beiträgt als die hohe Anzahl der kleinen Werte dieser Menge. Daraus ist das Paretoprinzip abgeleitet (auch 80-zu-20-Regel) welches besagt, dass sich viele Aufgaben mit einem Mitteleinsatz von ca. 20% so erledigen lassen, dass 80% der Probleme gelöst werden.

RAWLS geht in seiner Theorie davon aus, dass die Gesellschaft ein nützliches kooperatives System darstellt. Alle Mitglieder konkurrieren um die gleichen Güter (Einkommen, Vermögen, Freiheit usw.), woraus sich Interessenskonflikte ergeben. Auf der anderen Seite haben die Mitglieder der Gesellschaft gleiche Interessen wie z. B. Sicherheit, Frieden oder Möglichkeiten, ihre Lebenspläne zu verwirklichen usw.

RAWLS Gerechtigkeitstheorie ist in dem Sinne vertragstheoretisch, als dass sie sich zur Rechtfertigung der Prinzipien auf die allgemeine Zustimmungsfähigkeit der Prinzipien bezieht. Der Vertrag ist dabei ein hypothetisches Konstrukt, das nur „in den Köpfen der Philosophen“ existiert. Nicht der Vertrag ist wichtig, sondern der Konsens, den dieser impliziert. Es geht nicht um die faktische Zustimmung sondern um die fiktive Zustimmungsfähigkeit. Die vertragstheoretische Rechtfertigung besteht für RAWLS darin zu zeigen, dass die Prinzipien der Gerechtigkeit als Fairness diejenigen Prinzipien sind, „... *which rational persons concernd to advance their interest would accept in the position of equality to settle the basic terms of their association. It must be shown then, that the two principles of justice are the solution for the problem of choice presented by the original position. In order to do this, one must establish that, given the circumstances of the parties, and their knowledge, beliefs, and interests, and agreement on these principles is the best way for each person to secure his ends in view of the alternatives available*“ (RAWLS 1971: 119).

In der „*Theorie of Justice*“ ist nur dasjenige als gerecht zu bezeichnen, auf das sich die Menschen in einer fairen Ausgangssituation auf der Basis rationaler Entscheidungen bei einer Verfassungswahl einigen würden.

RAWLS Theorie stellt einen Kontrapunkt zum Utilitarismus dar. Für RAWLS birgt der Utilitarismus keine Gerechtigkeitserwägungen, da er auf Nutzenmaximierung abstellt, Gerechtigkeitserwägungen nicht explizit formuliert und gleichgültig ist gegen alle Erscheinungsformen der Ungerechtigkeit.

### 5.5 Der Ansatz nach SEN

SEN betrachtet seinen Befähigungsansatz als Ergänzung der „*Theory of Justice*“ nach RAWLS. Den zentralen Mangel in RAWLS Theorie sieht SEN in der Konzeption der Grundgüter, die ihm keine ausreichende Garantie für ein in Freiheit geführtes Leben zu bieten scheint.

Daher orientiert sich SEN an den tatsächlich genossenen Freiheiten (capabilities), er will nicht nur die Grundgüter sondern auch die Umstände, die die Umsetzung von Gütern in Lebensweisen und Handlungen limitieren, bewertet sehen (vgl. HEINRICHS 2006: 176ff).

In seiner Tanner-Lecture von 1979 legte SEN (SEN 1980) dar, dass gesellschaftliche Grundgüter individuelle Lebens- und Entscheidungssituationen nur indirekt beeinflussen, weil die Möglichkeiten und angestrebten Ziele in den standardisierten Verfahren der Erfassung von Lebensqualität ausgeklammert bleiben.

Die in der Tanner-Lecture entwickelte Grundsatzfrage „*Equality of what?*“ (SEN 1980) gibt die Richtung der Utilitarismus- und Liberalismuskritik vor: Allgemeine Konzeptionen sozialer Gerechtigkeit müssen die Diversität menschlicher Lebensformen von vornherein berücksichtigen und nicht etwa erst in einem zweiten Argumentationsschritt als Ergänzung hinzufügen.

SEN schreibt dazu, „... while the question *“why equality?”* is by no means dismissable, it is not the central issue that differentiates the standard theories, since they are all egalitarian in terms of some focal variable. The engaging question turns out to be *equality of what?*“ (SEN 1980: 43ff).



## 5.6 Der Ansatz nach NUSSBAUM

Martha C. NUSSBAUM argumentiert in ihrer *"Konzeption des guten menschlichen Lebens"* auf Grundlage der aristotelischen Ethik. Sie formuliert über den Befähigungsansatz hinaus, um zu einer globalisierten Sichtweise zu kommen, wie ein "gutes Leben" für die Menschen in der Weltgesellschaft gesichert werden kann, *"... denn erst wenn wir eine, sei es noch so vage und allgemeine Vorstellung davon haben, welches die wichtigen Tätigkeiten im menschlichen Leben sind und welche Unterstützung sie zu ihrer Entfaltung benötigen, können wir immerhin ansatzweise angeben, welche Rolle die verschiedenen Arten der von Menschen geleisteten Fürsorge in einer Gesellschaft wie der unseren - mit unseren Ressourcen und unserer Geschichte - vielleicht verwirklicht wird. Erst dann ist es auch möglich, immerhin ansatzweise die Frage zu stellen, welche materielle Unterstützung für die erwünschte und gutgeheißene Form der Fürsorge nötig ist, und die erforderlichen Maßnahmen zu ergreifen, um denen, die zur Fürsorge wirklich imstande sind, diese Art der Unterstützung verfügbar zu machen"* (NUSSBAUM 2002b: 210).

In ihrer Konzeption des guten menschlichen Lebens geht es sowohl um das gute soziale Miteinander als auch um persönliche Gesundheit und Lebensqualität. Für die Politik fordert sie im Rahmen einer aristotelischen Sozialdemokratie (vgl. NIDA-RÜMELIN 2002) die Ausbildung und den Erhalt der Bedingungen für ein gutes Leben umfassend zu unterstützen. Es ist Aufgabe der staatlichen Institutionen die Freiheit und Gleichheit der Bürgerinnen und Bürger zu gewährleisten und für ein "gutes Leben" Sorge zu tragen.

*"Die aristotelische Konzeption besagt, dass die Aufgabe des Staates sowohl auf Breite als auch auf Tiefe angelegt ist. Auf Breite insofern, als das sie das gute Leben nicht nur einer kleinen Elite, sondern aller Mitglieder der Gesellschaft im Auge hat. Sie hat das Ziel, die Lebensumstände eines jeden Mitglieds über eine bestimmte Schwelle hinaus auf eine Stufe zu heben, auf der es ihm möglich ist, ein gutes Leben zu wählen und zu führen. Auf Tiefe insofern, als sie es nicht nur mit Geld, Grund und Boden, Chancen und Ämtern zu tun hat, also mit Gütern, die traditionell vom Staat verteilt werden, sondern mit der Totalität der Fähigkeiten und Tätigkeiten, die das gute menschliche Leben ausmachen"* (NUSSBAUM 1999: 33)

NUSSBAUM proklamiert, " *...die Entscheidung ist ihnen überlassen. Und eine der Fähigkeiten, die die aristotelische Regierung am meisten fördert, ist die Entscheidungsfähigkeit; die Fähigkeit, sich dafür zu entscheiden, alle diese Tätigkeiten in Übereinstimmung mit der eigenen praktischen Vernunft auszuüben*" (NUSSBAUM 1999: 41).

NUSSBAUM ist der Auffassung, dass der Staat verantwortlich dafür ist, dass seine Bürgerinnen und Bürger mit allem versorgt werden, was nötig ist, um ein gutes Leben in menschlicher Würde zu führen. Sie grenzt sich bewusst ab vom "Neoliberalismus", der einen schlanken Staat propagiert, wo jeder seines "eigenen Glückes Schmied ist" und der Freiheit durch Vertragsfreiheit ersetzt. Im Gegensatz zum Neoliberalismus versteht sich NUSSBAUM darauf, dass menschliche Freiheit auch immer gewisser materieller Voraussetzungen bedarf und dass der Staat dafür zu sorgen hat.

NUSSBAUM geht von der Annahme aus, dass eine Kompetenz (capability) bedeutet, zu etwas fähig zu sein. Nach ihrer Auffassung gibt es im menschlichen Leben bestimmte Funktionen, die besonders zentral und wichtig sind, wenn der Mensch ein menschenwürdiges Leben führen will. Am Beispiel eines verhungerten Menschen verdeutlicht sie dies: Ein verhungertes Mensch braucht Nahrung, es geht nur ums nackte Überleben, die vielen mit Vernunft vorgetragene Vorstellungen von Nahrung helfen nicht weiter. Menschliche Sinne können wiederum nur dann zur Entfaltung kommen, wenn sie durch Bildung und Ausbildung kultiviert werden. Dem Staat kommt dabei eine wichtige Rolle zu, er hat dafür zu sorgen, dass Menschen umfassend in den Genuss von Bildung und Zugang kommen (vgl. NUSSBAUM 1999: 86 ff)

Auf dieser Basis erstellte NUSSBAUM eine Liste, die als Grundlage für die fundamentalen konstitutionellen Bedingungen für ein gutes Leben gelten.

Die erste Liste mit den Grundfähigkeiten erstellte sie 1999 und erweiterte sie 2002 mit zentralen menschlichen Kompetenzen.

Die Konzeption des Guten in einer Kurzversion lautet:

1. *Die Fähigkeit, ein volles Menschleben bis zum Ende zu führen; nicht vorzeitig zu sterben oder zu sterben, bevor das Leben so reduziert ist, dass es nicht mehr lebenswert ist.*
2. *Die Fähigkeit, sich guter Gesundheit zu erfreuen; sich angemessen zu ernähren; eine angemessene Unterkunft zu haben; Möglichkeiten zu sexueller Befriedigung zu haben; sich von einem Ort zu einem anderen zu bewegen.*
3. *Die Fähigkeit, unnötigen Schmerz zu vermeiden und freudvolle Erlebnisse zu haben.*
4. *Die Fähigkeit, die fünf Sinne zu benutzen, sich etwas vorzustellen, zu denken und zu urteilen.*
5. *Die Fähigkeit, Bindungen zu Dingen und Personen außerhalb unser selbst zu haben; diejenigen zu lieben, die uns lieben und für uns sorgen, und über ihre Anwesenheit traurig zu sein; allgemein gesagt: zu lieben, zu trauern, Sehnsucht und Dankbarkeit zu empfinden.*
6. *Die Fähigkeit, sich eine Vorstellung vom Guten zu machen und kritisch über die eigene Lebensplanung nachzudenken.*
7. *Die Fähigkeit, für andere und bezogen auf andere zu leben, Verbundenheit mit anderen Menschen zu erkennen und zu zeigen, verschiedene Formen von familiären und sozialen Beziehungen einzugehen.*
8. *Die Fähigkeit, in Verbundenheit mit Tieren, Pflanzen und der ganzen Natur zu leben und pfleglich mit ihnen umzugehen.*
9. *Die Fähigkeit, zu lachen, zu spielen und Freude an erholsamen Tätigkeiten zu haben.*
10. *Die Fähigkeit, sein eigenes Leben und nicht das von jemand anderem zu leben.*
- 10a. *Die Fähigkeit, sein eigenes Leben in seiner eigenen Umgebung und seinem eigenen Kontext zu leben. (NUSSBAUM 1999: 57ff).*

*„Unter den Kompetenzen ragen zwei, die praktische Vernunft und die Verbundenheit mit anderen Menschen, wegen einer besonderen Bedeutung heraus. Beide nämlich sind von den anderen erfüllt, indem sie sie organisieren und deren Verfolgung als wirklich human gestalten. (NUSSBAUM 2002a: 212)*

Die von NUSSBAUM beschriebenen Grundfähigkeiten benötigen Menschen, um ein gutes Leben zu leben. NUSSBAUM hat sich mit der Kritik auseinandersetzen gehabt, inwiefern es die Aufgabe des Staates ist, die besten Voraussetzungen für die Entwicklung und Umsetzung dieser Fähigkeiten zu schaffen. Insbesondere grenzt sich NUSSBAUM zur „*Theory of Justice*“ von RAWLS ab. RAWLS macht deutlich, dass beim Erstellen einer Gerechtigkeitstheorie dem Guten keine Priorität einzuräumen ist. NUSSBAUM kritisiert diese Auffassung und setzt in ihrer Konzeption das Gute vor das Gerechte und sie hält es für sinnvoller, das menschliche Leben als Ganzes zu betrachten und anhand des Gelingens zu beurteilen. Der Staat hat dabei die Aufgabe, die Fähigkeiten des Einzelnen zu fördern, um ihn als Individuum wie auch die aus Individuen zusammengesetzte Gesellschaft, zu einem glücklicheren Leben zu führen. Damit hat sie in der zeitgenössischen Philosophie und im politischen Diskurs zahlreiche Diskussionen ausgelöst, auf die im Rahmen dieser Arbeit nicht näher eingegangen werden kann.

## **6 Gemeinwesenökonomie und Lebensweltorientierung nach THIERSCH**

Der Entwurf der Lebensweltorientierung von Hans THIERSCH kritisiert einerseits die gegebenen gesellschaftlichen institutionellen Strukturen, andererseits werden damit die Alltagsverhältnisse der Adressat/Innen Sozialer Arbeit nach dem subjektiven Eigensinn von Selbstdeutung und Handlungsmustern im Alltag und nach der Ganzheitlichkeit, in der Menschen sich vorfinden, skizziert (vgl. FÜSSENHÄUSER 2005: 141-147)

THIERSCH selbst bezeichnet seinen Entwurf der Alltags- und Lebensweltorientierung als einen allgemeinen Rahmen, der im gesellschaftlichen und sozialpolitischen Kontext konkretisiert werden muss. Lebensweltorientierung zielt dabei neben Theorien der Gesellschaft, der Biographie und der Institution auf einen speziellen Aspekt einer sozialpädagogischen Theorie (vgl. THIERSCH 2002: 204)

In seinem Konzept verbindet Thiersch vier wissenschaftliche Traditionen und Diskurse:

1. Ein wichtiges Fundament des Ansatzes ist die hermeneutisch-pragmatische Tradition, die sich dahingehend auszeichnet, dass ein Interesse am Bildungsbegriff, am unhintergehbaren Bezug zur sozialpädagogischen Praxis sowie im Respekt vor der Eigensinnigkeit der Adressat/Innen besteht.
2. Die Lebensweltorientierung bezieht sich auf die sozialwissenschaftliche Öffnung der Sozialpädagogik und auf die sozialwissenschaftlich-phänomenologischen Diskurse und dabei besonders auf das interaktionistische Paradigma, d.h. die Prämisse Alltag als unmittelbare Erfahrung von Raum, Zeit und sozialen Beziehungen zu verstehen. Die Pragmatik des Alltags hat eine zentrale Bedeutung und hat wiederum die Notwendigkeit von Routinen zur Grundlage. In diesem Kontext geht es auch um eine Rekonstruktion der Alltagsstrukturen konkreter Lebensfelder zum Beispiel Familie, Schule und Arbeit.
3. Weiterhin beruft sich THIERSCH auf die kritische Tradition, in der die Dialektik von Pseudokonkretheit und Praxis eine wichtige Rolle spielt. Alltag muss auch die Unmittelbarkeit von Erfahrungen respektieren und den biographischen, sozialen und gesellschaftlichen Kontext miteinbeziehen.  
(vgl. THIERSCH 1986: 34)
4. Viertens sind für THIERSCH modernisierungstheoretische Diskurse bzw. eine Analyse der gesellschaftlichen und historischen Kontexte, in denen Alltag gelebt wird, unverzichtbar (vgl. THIERSCH 1995: 204).

Wissenschaftstheoretisch betrachtet bezieht sich die Lebensweltorientierung auf einen kritisch emanzipierten Moment in einem normativ bzw. moralisch aufgeladenen insitierten Verständnis von Sozialer Arbeit als Repräsentation von sozialer Gerechtigkeit (vgl. GRUNWALD/THIERSCH 2004).

THIERSCH geht es um die Unterstützung in sozialen Problemlagen und marginalisierten Lebenslagen sowie um die bewältigungsorientierte Begleitung der Individuen, wie sie aufgrund der immer komplexer werdenden Lebensverhältnisse und gesellschaftlichen Veränderungen notwendig werden. Der zentrale Gedanke in dem Konzept von Thiersch ist die Herstellung sozialer Gerechtigkeit. Die Aufgabe dabei ist immer auch die Gestaltung des Sozialen bzw.

die Gestaltung sozialräumlicher Verhältnisse sowie die Querschnittsarbeit im Sinne politischer Einmischung, um so das Ziel sozialer Gerechtigkeit zu realisieren (vgl. THIERSCH, GRUNWALD, KÖNGETER 2002)

Normative oder wertorientierte Positionen finden sich in dem Konzept von THIERSCH auf unterschiedlichen Ebenen. Zum einen wird das Verständnis von Alltag und Lebenswelt als Vision des gelingenden Alltags skizziert, zum anderen zielt Thiersch mit seinen Fragen nach Gerechtigkeit, Solidarität und Moral immer auch auf eine gesamtgesellschaftliche Perspektive.

Nach seiner Definition ist Soziale Arbeit immer auch eine parteiliche Arbeit und kann sich insofern ethischen Überlegungen nicht entziehen. THIERSCH fasst diesen Sachverhalt zusammen mit dem Begriff der „*moralisch inspirierten Kasuistik*“, die sich sowohl auf individuelle als auch auf gesellschaftliche Aushandlungsprozesse hinsichtlich moralischer, ethischer und normativer Fragestellungen bezieht. Aspekte wie soziale Gerechtigkeit, Moral, Emanzipation und Teilhabe sind immer mit verschiedenen normativen Implikationen verbunden (vgl. THIERSCH, 1995)

Für das Konzept der Lebensweltorientierung sind eine kritische Analyse der gesellschaftlichen Strukturen und die darauf bezogenen Fragen nach den folgenden Konsequenzen für eine Ausgestaltung der Institutionen und Unterstützungsformen der Sozialen Arbeit unverzichtbare Aspekte.

Dazu gehört auch und gerade die Frage, wie sich unter Rahmenbedingungen der Modernisierung und Ökonomisierung Gerechtigkeit als soziale Gerechtigkeit und als Zugangsgerechtigkeit herstellen und ethisch begründen lässt (vgl. FÜSSENHÄUSER 2006: 297).

THIERSCH versteht historisch das sozialstaatliche Verständnis von sozialer Gerechtigkeit als ein dialektisches Ergebnis eines strukturell angelegten Konflikts und seiner sozialen und politischen Austragung bzw. Regulierung. Der Konzeptionierung der Lebensweltorientierung kommt immer auch die Herstellung von Zugangsgerechtigkeit zu. Diese gilt es in ihrer gesellschaftlichen Perspektive zu fördern und gegen die Tendenzen der Privatisierung und der Ökonomisierung

und der damit einhergehenden Entkopplung von Gerechtigkeit zu verteidigen (vgl. BÖHNISCH/SCHRÖDER/THIERSCH 2005: 251ff).

THIERSCH postuliert, dass eine moralisch inspirierte Kasuistik immer auch die Ebene der Strukturen und Institutionen gleichermaßen wie die Ebene des Handelns der Professionellen wie auch der Adressat/Innen zu berücksichtigen hat. Lebensweltorientiertes professionelles Handeln ist ohne Rückversicherung auf Normen und Werte nicht denkbar. Und Moral in diesem Sinne ist immer eine Moral des Handelns zwischen Personen und zwischen Institutionen (vgl. OTTO/THIERSCH 2005: 1251).

Lebenswelttheoretisch betrachtet wird Moral so zu einer Frage nach den Möglichkeiten eines guten Lebens - nach Formen, nach Institutionen, nach Handlungsmustern eines sozialen Lebens, in dem Menschen möglichst wenig Schaden erleiden. (vgl. FÜSSENHÄUSER, in: THIERSCH 2005: 290ff).

## **7 CARE-Ethik**

### **7.1 Grundlagen**

Alice SALOMON reflektierte 1921 die Tatsache, dass die Wohlfahrtspflege von unterschiedlichen Kräften mit unterschiedlichen Motiven (religiöse, nationale, humanitäre, die aus Berufs- und Klassensolidarität hervortreten) getragen wird. Trotz unterschiedlicher Wertorientierungen findet sie einen gemeinsamen "*Kern sittlicher Grundlagen*" zum dem die Selbstverständlichkeit wechselseitiger Hilfe, ein Gefühl der Verantwortung und das Wissen um unauflösliches Miteinander-Verbunden-Sein gehören (vgl. SALOMON 1921 in: DEUTSCHER VEREIN 1958: 197 ff).

*"Dieser Tradition lässt sich gerade auch die CARE-Ethik, eine Moraltheorie, bei der Primärbeziehungen, Fürsorge, Verantwortung und Aufmerksamkeit für Andere im Zentrum der Überlegungen stehen, gut zuordnen."* (Dungs et al. 2006: 319ff).

Die Basis der CARE-Ethik ist aus dem feministisch-philosophischen Diskurs entstanden. Nach Auffassung der amerikanischen Philosophin Nel NODINGS hat sich die klassische Ethik, die überwiegend von Männern dominiert wird, zu sehr auf Fragen der moralischen Urteilsfindung und – begründung konzentriert, sie

setzt dies mit der „väterlichen Stimme“ gleich. CARE-Ethik ist für sie eine Tugendethik, die sich aus der Praxis des Sorgens begründen lässt und eher die „mütterliche Stimme“ darstellt. Die fürsorgliche Haltung entspringt ihrer Ansicht nach eher einer natürlichen Neigung (vgl. NODDINGS 1984).

### 7.3 Der „CARE“ Begriff

Der englische CARE Begriff hat eine Fülle von Bedeutungen, („to care“ einerseits emotional: sich „sorgen um“, andererseits kompetent helfend handeln „sorgen für“). Er wird ins Deutsche überwiegend mit den mehrgliedrigen Begriffen, Fürsorge, Anteilnahme und Zuwendung übersetzt. Meistens werden diese Begriffe ohne eine nähere Ausdifferenzierung oder Begründung verwendet. Eine Übertragung des Wortes „care“ ins Deutsche ist daher problematisch, da sich in der deutschen Sprache kein Wort findet, welches die Zuwendung mit interaktiven Elementen vereint und eine gemeinsame Gestaltung der CARE-Praxis durch die beteiligten Menschen zum Ausdruck bringt (vgl. CONRADI 2001: 13ff).

Zur Verwendung des „Fürsorgebegriffs“ anstatt des „CARE-Begriffs“ wird z.B. kritisch festgestellt, *„... dass der Begriff Fürsorge nicht die umfassende Bedeutung von CARE ausdrücken kann. Denn der Begriff Fürsorge siedelt BRUCKNER zufolge den Akt der Zuwendung im sozialpflegerischen Bereich an und lässt somit die Anteilnahmequalität als eine Dimension von CARE, die sie für besonders wichtig hält, unterentwickelt“* (CONRADI 2001: 13).

In der deutschsprachigen Literatur zur Pflegewissenschaft wird CARE mit pflegerischer Sorge (STEMMER 2003) und pflegekundiger Sorge (SCHNEPP 1996) gleichgesetzt. Im Bereich der Sozialwirtschaft taucht aktuell der CARE-Begriff gemeinsam mit dem „CASE-Management“ (Fallmanagement) auf. Autoren wie WENDT und AMELUNG sprechen von einem CARE- und CASE Management in der Sozial- und Gesundheitswirtschaft (WENDT 2008, AMELUNG 2007). Care Management lässt sich als systemzentriert und CASE Management als personenzentriert beschreiben.



Im Rahmen dieser Arbeit wird vorgeschlagen sich an der Definition von CONRADI zu orientieren: Sie definiert CARE als „... eine Praxis der Achtsamkeit und Bezogenheit, die Selbstsorge und kleine Gesten der Aufmerksamkeit ebenso umfasst wie pflegende und versorgende menschliche Interaktionen sowie kollektive Aktivitäten“ (CONRADI 2001: 13).

#### **7.4 Der CARE-Ethik Ansatz**

In der Literatur ist unklar von wem der Begriff der „ethics of care“, der CARE-Ethik, geprägt wurde. Sicher ist, dass die amerikanische Entwicklungspsychologin Carol GILLIGAN 1982 in ihrer Studie „In a different voice“ (USA 1982) ihn zuerst benutzt (vgl. GILLIGAN 1988). Sie versteht dabei CARE-Ethik als ein Moralverständnis, welches einen Rahmen für moralische Entscheidungen bildet in dem Individuen in ihren jeweiligen Netzwerken von Beziehungen zu betrachten sind. Das „In-Beziehung-Setzen“ ist für sie ein besonderes Merkmal menschlicher Existenz. Die emotionale und relationale Dimension innerhalb des ethischen Diskurses muss daher aufgewertet werden, da bei den verschiedenen Entscheidungsprozessen vor allem spezifische Kontexte von Bedeutung sind und zu einem Verständnis konkreter moralischer Konflikte beitragen. Eine CARE-Orientierung ist für GILLIGAN der Anlass sich den verschiedenen Partikularitäten eines Individuums zu widmen, die Beziehung ist dabei entscheidend für die moralische Urteilsbildung. Für GILLIGAN bedeutet dies, dass die CARE-Ethik nicht auf eine gemeinsame Übereinstimmung (agreement) sondern eher auf ein geteiltes Verständnis (shared understanding) abzielt.

Sie geht in ihren Studien von der Annahme aus, dass ein biologisch determinierter Unterschied zwischen den Geschlechtern existiert und infolge dessen den Geschlechtern verschiedene Eigenschaften und Fähigkeiten zugewiesen werden. Sie weist nach, dass es einen Zusammenhang zwischen Fürsorgeorientierung (CARE-Orientierung) und weiblicher Gerechtigkeitszugehörigkeit gibt und postuliert in ihrer These zwei Perspektiven moralischer Orientierung, CARE (Sorge) und JUSTICE (Gerechtigkeit), die jeweils mit dem Geschlecht korrelieren. Sie thematisiert damit zum ersten Mal in der ethischen Diskussion eine Dichotomie zwischen einer Ethik der Fürsorge und einer Ethik der Gerechtigkeit.

In den 80er Jahren des letzten Jahrhunderts kam es innerhalb der ethischen Diskurse zur spannenden „GILLIGAN-KOHLBERG Debatte“, die das auf der Philosophie von KANT basierende Stufenschema von PIAGET (1954) und KOHLBERG (1981) hinterfragte. KOHLBERG (vgl. KOHLBERG 1981) ging in seinen Untersuchungen von einer dezidiert moralischen Unterentwicklung bei Mädchen aus und stellte aufgrund zahlreichen empirischer Untersuchungen mit männlichen Probanden fest, dass moralische Urteile von Mädchen im Vergleich mit denen von Jungen defizitär und in der Regel eine Stufe niedriger seien. GILLIGAN betont, dass dies auch bei erwachsenen Frauen zuträfe, sofern sich ihr Leben im beziehungsorientierten Handlungs- und Lebensraum Haushalt abspielt. Würden sie dagegen eine traditionell männliche Arena betreten und beispielsweise in der Arbeits- und Berufswelt eintreten, stehen sie auf der gleichen Stufe wie ihre männlichen Kollegen. GILLIGAN hat im Gegensatz dazu auf die sogenannte moralische Stimme der Frauen zu hören begonnen und in ihren empirischen Studien nachgewiesen, dass Frauen einen eigenen Weg moralischer Entwicklung beschreiten, der nicht besser oder schlechter als der der Männer ist, aber eben anders (vgl. SCHNABL 2005: 234ff).

Ein besonders bekanntes Beispiel für den Paradigmenwechsel bei der moralischen Urteilsfähigkeit stellt das bekannte „Heinz-Dilemma“ dar.

*„Heinz, dessen Frau ernsthaft krank ist und durch ein von einem Apotheker entwickelten speziellen Medikament geheilt werden könnte, hat aber nicht genug Geld, um sich dieses Medikament rechtmäßig durch Kauf zu erwerben. Heinz befindet sich nun in einer Notlage und sieht sich Entscheidung konfrontiert: Soll ich das Medikament stehlen?“ (SCHNABL 2005: 235).*

GILLIGAN zeigt in ihren Untersuchungen am Beispiel der Antworten zweier elfjähriger Kinder, Jack und Amy, die der gleichen Schicht und dem gleichen sozio-kulturellen Hintergrund angehören und gleich intelligent sind, dass beide in ihrem Urteil unterschiedlichen moralischen Orientierungen folgen. Während Jack das Problem als einen Konflikt zwischen den unterschiedlichen Werten Eigentum und Leben begreift, kommt er zu dem logischen Schluss, dass Leben einer höheren Kategorie zuzuordnen ist und es in Ordnung wäre das Medikament zu stehlen. Er begründet seine Entscheidung damit, dass Diebstahl zwar gegen das Gesetz

verstoße, aber da ein Gesetz nicht für alle Eventualitäten des menschlichen Lebens eine Lösung darstellt, rechnet er mit einem milden Richter und einer milden Strafe und geht daher das Risiko des Rechtsbruchs ein, um das Dilemma aufzulösen. GILIGAN bestätigt in diesem Beispiel die „männliche Logik“, wonach Jungen im Kohlberg'schen Sinne ein moralisches Problem als eine Art mathematisches Problem mit Menschen begreifen. Der Lösungsansatz impliziert, dass jeder Mensch (Mann), der sich von der Vernunft leiten lässt, zu derselben Lösung gelangen wird.

Der Lösungsvorschlag von Amy unterscheidet sich diametral von der Lösung Jacks. Ihr Zugang ist schon zu Beginn ein völlig anderer. Sie antwortet auf die Frage weder mit ja oder mit nein, stattdessen schlägt Amy vor, nach anderen Möglichkeiten Ausschau zu halten (Kredit nehmen, Geld borgen). Sie spielt in ihrer Antwort die möglichen Folgen eines Diebstahls durch und kommt zu dem Schluss, dass ein Diebstahl nicht die optimale Lösung darstellt, weil Heinz infolge der Tat erwischt werden könnte und dann ins Gefängnis müsse und so seine Frau nicht mehr pflegen könne. Im Anbetracht der Kohlberg'schen Begrifflichkeit wirkt ihre Antwort zunächst vage, unpräzise, zögerlich, gar naiv und unsystematisch. Sie scheint einen Mangel an Logik und selbständiger Urteilsfähigkeit aufzuweisen. GILIGAN konstatiert, Amy betrachtet die Lösung des Dilemmas nicht als „mathematisches Problem“ sondern als eine Geschichte von Beziehungen. Für sie ist klar, würden Menschen miteinander teilen, wäre die Frage des Diebstahls vom Tisch. Sie sieht in der verschließenden Haltung des Apothekers das entscheidende moralische Problem, daher ist für sie klar, dass sie in ihrer Strategie durch persönliche Gespräche dem Apotheker klar machen muss, welche Folgen sein Handeln hat. Wenn er nicht wolle, dass jemand stirbt, wenn sein Medikament dies verhindern könne, würde er schließlich der Frau das Medikament geben und über die Modalitäten der Bezahlung mit sich reden lassen (vgl. Schnabl 2005: 235ff).

GILIGAN löst sich von der Kohlberg'schen Gerechtigkeitslogik und destilliert aus ihren qualitativen empirischen Interviews Ansätze einer CARE-Ethik, die die Welt als eine Beziehungswelt konzipiert, die zu gegenseitiger Verbundenheit, Verantwortung und Anteilnahme führt.

*„In diesem Licht gesehen, erscheint ihr (Amys, A.d.V.) Verständnis von Moral als Ergebnis der Anerkennung von Beziehungen, ihr Glauben an Kommunikation als der Weg der Konfliktlösung ... keineswegs naiv oder kognitiv unreif ... ihr beginnendes Verständnis für die 'Methode der Wahrheit', das zentrale Postulat der gewaltfreien Konfliktlösung und ihr Glaube an die heilende, aufbauende Wirkung des Füreinanderdaseins (care) lassen die Akteure des Dilemmas nicht als Gegenspieler einer Konkurrenz von Rechten sehen, sondern als Angehörige eines Netzwerks von Beziehungen, von dessen Fortbestand alle abhängen“ (GILIGAN 1988: 43f).*

*Die "... CARE Ethik ermöglicht es daher eher als andere Wertorientierungen, das Spannungsverhältnis zwischen den gesellschaftlichen Anforderungen an die soziale Arbeit und dem Engagement für den Einzelnen so zu prozessualisieren, so dass in konkreten Situationen Verantwortung übernommen und zugleich geteilt werden kann" (Dungs et al. 2006: 336).*

Einen grundlegend anderen CARE-Ethik Ansatz verfolgt die Politikwissenschaftlerin Joan TRONTO (TRONTO 1993). Aus einer feministisch-ethischen Perspektive versteht sie CARE als gesellschaftliche Praxis, Politik und Moral sind für sie untrennbar miteinander verbunden.

Der CARE Begriff enthält für TRONTO zwei wichtige sich ergänzende Aspekte. CARE impliziert einerseits sich einem Menschen zuzuwenden und andererseits jemand anderen zu Handlungen zu bringen bzw. zu motivieren.

*"On the most general level, we suggest that caring be viewed as a species activity that includes everything that we do to maintain, continue, and repair our world so that we can live in it as well as possible. That world includes our bodies, our selves, and our environment, all of which we seek to interweave in a complex, live-sustaining web" (TRONTO 1993: 103).*

Mit dieser Definition zielt sie eindeutig auf das Handeln und auf die Übernahme von Verantwortung. CARE versteht sie als etwas, wonach alle Menschen ein Bedürfnis haben und sie postuliert ein von der Geschlechtszugehörigkeit

unabhängiges Modell einer engagierten Sorgetätigkeit (CARE). Sie beschreibt dabei vier Phasen von Caring (vgl. TRONTO 1993 in: CONRADI 2001: 40 ff):

1. die Bedürfnisse eines anderen wahrnehmen, die andere Person zu hören, eigene Aufmerksamkeit zu teil werden (caring about)
2. Verantwortungsübernahme, Abschätzen der zur Verfügung stehenden Ressourcen, Organisation von Maßnahmen (taking care of)
3. Versorgende Maßnahme findet statt (care giving)
4. ethische Reflexion sorgender Praxis ( care-receiving)

TRONTO versteht CARE als einen gemeinschaftlichen Prozess im täglichen Leben (vgl. TRONTO 1993: 103) und spricht sich gegen eine Trivialisierung von CARE aus, mit der das Interesse an CARE als Schwäche bewertet wird (vgl. TRONTO 1993: 112), CARE als Praxis stützt sich auf miteinander verbundenes Denken und Handeln.

Konkret stützt sie sich auf vier Elemente bei der Umsetzung ihrer CARE-Ethik,

**Abb. 14: Aufmerksamkeit – Verantwortlichkeit - Kompetenz - Resonanz** (vgl. TRONTO 1993: 127ff).

<p style="text-align: center;"><b>Aufmerksamkeit</b></p> <p>Bedürfnisse von anderen und sich selbst wahrnehmen</p>
<p style="text-align: center;"><b>Verantwortlichkeit</b></p> <p>Politisch und moralisches Konzept, Verantwortungsfragen auch in politischen Kontexten erörtern, Kritik an Klasse, Geschlecht und kulturell-ethnischer Zugehörigkeit</p>
<p style="text-align: center;"><b>Kompetenz</b></p> <p>Kompetenz ist Teil der moralischen Qualität von CARE. Spricht sich für den Erwerb von „Care-Kompetenzen“ aus</p>
<p style="text-align: center;"><b>Resonanz</b></p> <p>Sich-Einlassen-Können auf die, die versorgt werden. Balance zwischen den Bedürfnissen, Abhängigkeit ist missbrauchbar – daher auch Reflexion</p>

TRONTO spricht in ihrem Konzept auch die Problematik der Abhängigkeit in CARE Prozessen an.

Es geht vor allem um das Ausbalancieren von Asymmetrien:

- Verantwortung für das Gelingen dieser Balance liegt bei den an den Hilfehandlungen Beteiligten, jeweils nach Handlungskompetenz und Aktivität unterschiedlich
- intuitive Verknüpfung von Wahrnehmung, Entscheidung, Bewertung und Handlungsimpuls
- situatives Agieren
- reflektorische Analyse der CARE-Praxis
- Kultur der Achtsamkeit

Wie zahlreiche Diskussionen (u.a. HORSTER 1998; NUSSBAUM 2002) gezeigt haben, stößt man bei der Verbindung beider Konzepte auf grundlegende Unverträglichkeiten, die eine Verknüpfung oder additive Lösung kompliziert machen.

Vereinfacht ausgedrückt: Man kann die beiden Konzepten zugrunde liegende Haltung nicht gleichzeitig einnehmen. Die Gerechtigkeitsethik fordert eine "gleiche Handlungsfähigkeit aller Beteiligten" (kollektivistisches Prinzip) und sieht von einer Betrachtung der individuellen Lebenssituation ab. Demgegenüber bezieht sich die CARE-Ethik auf asymmetrische Beziehungen und verlangt die Besonderheit des Anderen im Blick zu behalten. Auch die von GILIGAN vertretene Geschlechterperspektive, CARE-Ethik (spezifisch feminin), Gerechtigkeitsethik (spezifisch maskulin) ist zu berücksichtigen.

HERRMANN (HERRMANN 1999: 259) macht darauf aufmerksam, dass Gerechtigkeitsethik und CARE-Ethik zwar allgemein in einer echten Konkurrenz zueinander stehen, bezogen auf bestimmte Bereiche oder Situationen aber eine Balance möglich ist. HERRMANN schlägt vor, dass je nach zu klärender Frage die eine oder andere Moral herangezogen werden kann bzw. muss (vgl. DUNG et al. 2006: 239).

Zusammenfassend sind aus dem Diskurs CARE-Ethik versus Gerechtigkeitsethik folgende Schlussfolgerungen für das Management in der Sozialwirtschaft festzuhalten (vgl. DUNGS 2006: 336ff):

- eine reflektierende Arbeit mit Klient/Innen, Teamarbeit und Kooperationen, Selbstmanagement etc. eignen sich als Konzepte im Rahmen des CARE Managements
- auch Werte, die in Zusammenhang mit "sozialräumlicher Arbeit" stehen, lassen sich gut im Kontext von Fürsorglichkeit begründen
- überall dort, wo professionelle Konkurrenz, eigene Karriere etc. hinzukommen, treten Fairness-Kriterien dazu
- in der einzelnen Institution ist das zentrale ethische Problem die Arbeit am Klientel und die Personalführung und -entwicklung
- die Kategorie Gerechtigkeit bietet sich dort an, wo der Bedarf an Ressourcen und zu erbringenden Leistungen in angemessener Relation zum Bedarf anderer stehen
- CARE-Ethik ist sowohl über Fairness-Kriterien als auch durch Verantwortungskategorien mit Gerechtigkeitsüberlegungen verbunden
- genderspezifische Fragen der Führung, der Personalentwicklung müssen besonders aufgrund der empirischen Studie von GILIGAN neu im Management der Sozialwirtschaft analysiert und bewertet werden
- es wird bei der CARE-Ethik "kein" - wie in vielen gerechtigkeitsethischen Konzeptionen- Menschenbild entworfen noch ein idealer Gesellschaftszustand konstruiert, alle Versuche Werte und Haltungen auszuformulieren nehmen die konkrete Praxis als Modell
- Vorteil: die in der Praxis ablaufenden Prozesse können analysiert und bewertet werden und so zu Ansatzpunkten für die Entwicklung von Kriterien und Kategorien kommen

### 7.5 Take CARE – Ethik der Achtsamkeit

Elisabeth CONRADI hat in ihrem Werk *„Take Care – Grundlagen einer Ethik der Achtsamkeit“* (vgl. CONRADI 2001) Care als eine interaktive menschliche Praxis, deren besondere Merkmale Bezogenheit und Achtsamkeit sind, definiert und schließt in ihrer Arbeit an die Arbeit von Carol GILLIGAN an. CONRADI sieht dabei Care nicht einzigartig auf das Tätigkeitsfeld Pflege bezogen, sie versteht Care auch nicht an das Geschlecht (Sorgearbeit findet überwiegend durch Frauen statt) gebunden. Ihr Ziel ist es, Care nicht nur als Praxis aufzuwerten, sondern auch die gesellschaftspolitischen Herausforderungen zu verstehen, die durch die ethische Bewertung dieser Praxis aufgeworfen werden. Moralisches Urteilen und Handeln ist danach nicht vom Allgemeinen sondern vom Besonderen zu begründen (vgl. CONRADI 2001: 19ff).

In der Philosophiegeschichte von ARISTOTELES, über PLATON, bis hin zu den neuzeitlichen Philosophen von KANT bis HABERMAS, die sich mit der Moral beschäftigt haben, ging es zunächst um die Begründung von allgemeinen Prinzipien, welche dann in konkreten Situationen zur Anwendung kommen. CONRADI setzt sich kritisch mit den Kategorien zeitgenössischer Pflichtenethik wie Autonomie, Gegenseitigkeit und Gleichheit auseinander. Sie kritisiert, dass zahlreiche, überwiegend „männliche“ Philosophen diese Begriffe und Kategorien zu eng fassen und Careprozesse entweder ignoriert oder abgewertet werden.

*„... Care wird nicht nur ... als unzulässiger Begriff in öffentlicher Sphäre begriffen; Care wird überdies als Bevormundung und damit als Verletzung des Gleichheitsgebotes verstanden. Diese Sicht auf Care geht mit einer Entgegensetzung von Verstand und Gefühl, von Willensbestimmung und Charaktereigenschaft, von Allgemeinem und Konkretem einher“* (CONRADI 2001: 21).

Damit wird der Gleichheitsaspekt ihrer Ansicht nach im Verhältnis zu anderen philosophischen Perspektiven überhöht - dies hat dazu geführt, dass die philosophische Ethik sich über helfend-versorgende Praxis ausschweigt. Auch die feministischen Ansätze im Rahmen der deontologischen Ethik führen ihrer Ansicht nicht weiter, da sie nur auf die Veränderung der gesellschaftspolitischen Ebenen zielen. Sie wendet sich auch gegen die Argumentation von HABERMAS, der die relevanten Aspekte von Care im Prinzip der Solidarität aufgehoben sieht, auch die



These von HONNETH, der für die Ergänzung des Prinzips der Gerechtigkeit durch ein Prinzip der Fürsorge plädiert, verwirft sie. Ihre zentrale These ist, dass Care nicht als ein Prinzip formuliert werden darf und dass damit der diskursethische Ansatz nicht weiterführt. Eine Praxis von Care berücksichtigt nach CONRADI vielmehr den Aspekt der Bezogenheit, gerade in Careprozessen, die in der Regel asymmetrische und nicht reziproke Intersubjektivitäten beinhalten, z.B. gelten in der Versorgung von Zu-Pflegenden oder von Kindern andere moralische Regeln als in symmetrischen und reziproken Verhältnissen.

*„In der Diskursethik reden Menschen idealerweise über moralische Normen miteinander, indem sie die Perspektive des jeweils anderen annehmen und sie schließlich einander angleichen. Als Alternative dazu schlage ich vor, dass Menschen voneinander lernen, ohne dabei die gleiche Perspektive einnehmen zu müssen. Im gemeinsamen Lernen können Unterschiede bestehen bleiben. Gerade Differenzen stellen hier einen Gewinn dar, sie erst ermöglichen den Prozess“* (CONRADI 2001: 23).

CONRADI formuliert neun Thesen zur phänomenologischen Fundierung einer Care-Ethik: In den ersten drei Thesen beschreibt sie Care als eine Interaktion, die mit Ausnahme der Selbstsorge von mindestens zwei Menschen gestaltet wird (These 1). Außerdem sind die in einer Care-Interaktion sich befindenden Menschen meistens einander bekannt oder es werden im Rahmen dieser Interaktionen neue Kontakte geknüpft. Der Beziehungsaspekt ist demnach ein Element der Praxis Care (These 2). In der 3. These stellt CONRADI heraus, dass Care nicht nur eine Tugend- oder Charaktereigenschaft ist, *„... sondern als sorgende alltägliche Aktivität zu begreifen ist, die im gesellschaftlichen Rahmen eingebettet ist“* (CONRADI 2001: 48ff).

In ihrer vierten These hält sie fest, dass Care sowohl das Zuwenden als auch das Annehmen der Zuwendung beinhaltet (vgl. CONRADI, 2001: 52f). 5. weist sie auf häufig asymmetrische Interaktionen von Care hin und auf die Dynamik von Macht, wobei gerade Machtdifferenzen nicht zu unbedingt negativen Folgen wie Entmündigung, Demütigung, Bevormundung oder Missbrauch führen müssen, sondern eher unter dem Aspekt der Ermächtigung betrachtet werden sollen. Thesen 6 und 7 beziehen sich auf den Aspekt der Achtsamkeit, denn die an Care

Interaktionen beteiligten Menschen sind unterschiedlich autonom und Achtung ist nach Auffassung von CONRADI nicht auf eine Unterstellung von Autonomie angewiesen (These 6), es geht also in Care Interaktionen darum, „... Menschen zu achten, deren Autonomie als verschieden eingeschätzt wird“ (CONRADI 2001: 56).

In These 7 führt CONRADI diesen Gedanken unter dem Stichwort Reziprozität weiter. Nach ihrer Auffassung sind gerade Care-Verhältnisse nicht reziprok. Das Schenken von Achtsamkeit ist nicht an Reziprozität gebunden. Thesen 8 und 9 betonen die Vernetzung von Fühlen, Denken und Handeln, dabei wird berücksichtigt, dass es in Care Interaktionen auch zu körperlichen Berührungen kommt und somit die Verquickung von Fühlen, Denken und Handeln konstitutiv für die Praxis von Care ist (vgl. CONRADI 2001: 58ff).

Der Vorteil der Care-Ethik, wie sie von CONRADI in den wissenschaftlichen Diskurs eingeführt worden ist, liegt darin, dass neben reziproken und symmetrischen auch asymmetrische und nicht-reziproke Anteile miteinander vernetzt sind und damit der ethische Diskurs auf allein symmetrische und reziproke Beziehungen überwunden werden kann. CONRADI versucht aus einer eigenen feministischen Ethikperspektive ähnlich wie HABERMAS Elemente (HABERMAS 1986) einer Ethik aus einer bestimmten gesellschaftlichen Praxis heraus zu entwickeln (vgl. CONRADI 2001: 219ff).

Nach ihrer Auffassung muss in einer Care-Praxis nach ethischen Elementen zur Lösung moralischer Konflikte gesucht werden:

*„Mir kommt es (...) darauf an, in Care Interaktionen nicht nur Konflikte ausfindig zu machen, sondern auch deren Lösung innerhalb der Praxis zu ermitteln. Ich verstehe Care als eine Praxis, in der sich kritisches Urteilsvermögen entfalten kann und die insofern zum konstruktiven Umgang mit moralischen Situationen beiträgt. Diese Praxis wirft nicht nur (...) viele Konflikte auf. Sie ist auch relevant im Hinblick auf die Lösung bzw. den Umgang mit moralischen Konflikten“* (CONRADI 2001: 218).

In diesem Ansatz unterscheidet sich CONRADI von TRONTO. CONRADI versteht Care als eine Praxis, die nach Lösungen von Problemen nicht nur in

gesellschaftspolitischen Diskursen außerhalb der Praxis von Care sucht (Ansatz TRONTO) sondern auch und gerade nach Lösungen innerhalb der Praxis von Care.

Dabei knüpft CONRADI an die vier Phasen engagierter Sorge nach TRONTO (caring about, taking care of, care giving, care receiving) an. CONRADI sieht in diesen Ansätzen erste Konkretisierungen einer Care-Ethik wobei als äußere Eckpunkte die Achtsamkeit und negativ die Bevormundung zu sehen sind, dazwischen sieht sie die Praxis von Care immer als eine Gratwanderung zwischen Verantwortung und Bevormundung, zwischen Selbstachtung und Achtsamkeit und zwischen Desinteresse und Überforderung.

### **7.6 CARE im Spannungsfeld der Gesundheits- und Sozialwirtschaft**

Der Diskurs einer Care-Ethik in der Pflege ist durch die Debatten um die Einschränkungen des Pflegeethos bedingt, die sich durch die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen im Gesundheitswesen und die immer höhere Arbeitsverdichtung in Krankenhäusern und Altenpflegeeinrichtungen ergeben.

Durch die Fokussierung auf die ökonomischen und organisatorischen Rahmenbedingungen gerät der Diskurs mit der Care- oder Pflege-Ethik bisher in den Hintergrund. STÜBER hat sich in ihrer Dissertation (vgl. unveröffentlichtes Manuskript zitiert in: KOHLEN/KUMBRUCK 2008) mit dem Berufsethos im Krankenhaus auseinandergesetzt und kommt zum Fazit:

*„Die traditionellen Überzeugungen der Heilberufler/Innen darüber, was es heißt ‘gut zu arbeiten’, und das sich daraus ableitende Berufsethos geraten durch die finanziellen Zwänge unter Druck“ (STÜBER, zitiert in KOHLEN/KUMBRUCK 2008: 25). STÜBER kritisiert, dass in Krankenhäusern ein öffentliches Bekenntnis zu qualitativ erfassbaren Faktoren wie persönliche Zuwendung und dem klassischen heilberuflichen Ethos nicht vorhanden ist.*

Diese Entwicklung zeigt sich nicht nur in Krankenhäusern sondern auch in zahlreichen stationären Pflegeeinrichtungen in Deutschland. Die Pflegeleitbilder und Unternehmensphilosophien stehen im Spannungsverhältnis zu den ökonomischen und wirtschaftlichen Realitäten der Unternehmen und zu dem

tatsächlichen Handeln des Managements. Je mehr der Druck auf das traditionelle Berufsethos in der Praxis ausgeübt wird, umso stärker sinkt die Wahrscheinlichkeit, dass sich alle oder auch nur viele der Berufsangehörigen an dieses Ethos halten.

STÜBER identifiziert zwei Deutungsmöglichkeiten:

*„Zum einen ist es denkbar, dass sich das Verhältnis des einzelnen Mitarbeiters darüber ändert, was denn `gutes Arbeiten` heißt. Wenn geringe Verweildauern und ein zügiges Durchschleusen von Patienten tatsächlich als Organisationsziele kommuniziert und `belohnt` werden, dann können sie auch von den Mitarbeitern letztlich als handlungsleitende Normen angenommen werden, die das traditionelle Verständnis von heilberuflicher Fürsorge verdrängen“* (STÜBER, zitiert in KOHLEN/KUMBRUCK 2008: 25).

Sie kommt zu der Erkenntnis: *„... entweder man passt das heilkundliche Ethos durchsichtig den Gegebenheiten der Praxis an, oder man ändert das System so, dass das ursprüngliche Ethos wieder praktikierbar wird. Welche Alternative vorzuziehen ist, lässt sich nur in einer ehrlich geführten und transparenten Diskussion herausfinden, bei der man sich die Konsequenzen beider Optionen für die medizinische (und pflegerische) Versorgung vor Augen führt“* (STÜBER, zitiert in KOHLEN/KUMBRUCK 2008: 25).

Verschiedene Autor/Innen haben im deutschsprachigen Raum innerhalb der Pflegepraxis in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft die Debatte um die Care-Ethik aufgegriffen. So wendet sich WETTRECK (WETTRECK 2001) gegen die derzeitigen Entwicklungen im Gesundheitswesen und fordert ein werteorientiertes Pflege-Management. Seiner Ansicht nach reicht es nicht aus, einzelne aktuelle betriebswirtschaftliche Führungsansätze im Pflege-Management zu antizipieren. Zahlreiche Autoren (HELLER/KROBATH 2003) fordern eine spezifische Organisations- und Unternehmensethik in der Sozial- und Gesundheitswirtschaft.

Die Pflegewissenschaftlerin ARNDT fordert in ihrem Lehrbuch *„Ethik denken“* (ARNDT 1996) die Ausrichtung auf eine kontextuelle Ethik und die Auseinandersetzung mit feministischen Elementen in der Pflege.

Andere Pflegewissenschaftler wie RABE (RABE 2000) fordern eine Fürsorglichkeit als ethische Orientierung für die Pflege, die *„... vielleicht die professionelle Nachfolgerin des alten Liebesideals (ist)“* (RABE 2000: 14).

DAHLMANN (DAHLMANN 2003) plädiert für eine theologisch ausgerichtete Pflegeethik, die die Nächstenliebe betont ohne bestehende Verhältnisse zu ignorieren. Er warnt: *„Pflege droht zu pervertieren, wenn die Selbstpflegemöglichkeiten der Pflegenden aus strukturellen oder anderen Gründen nicht mehr gegeben sind“* (DAHLMANN 2003: 15).

Für das Management in der Sozial- und Gesundheitswirtschaft wird es zukünftig eine besondere Herausforderung sein, eine eigene Organisations- und Unternehmensethik im Rahmen von CARE-Ethik zu formulieren, die es ermöglicht im Spannungsfeld zwischen Ökonomie und Ethik individuelle Identität zu bewahren bzw. zu gewinnen.

## **8 Management der Achtsamkeit**

### **8.1 Der Achtsamkeitsbegriff**

Achtsam sein bedeutet, auf eine bestimmte, noch näher zu spezifizierende Art und Weise aufmerksam zu sein. Aufmerksam kann man z.B. gegenüber Menschen sein, die sich in besonderen Krisen- und Hilfssituationen befinden, gegenüber Menschen, für die man Verantwortung trägt und für die man weitreichende Entscheidungen trifft, gegenüber einer Umwelt, die durch eine beispiellose Profitgier ausgebeutet wird und gegenüber einem Klimaschutz, der dazu beiträgt, die natürlichen Ressourcen zu schonen und auch den nachwachsenden Generationen noch eine Chance auf Entwicklung zu bieten. Aufmerksam kann man aber auch gegenüber sich selbst sein, seiner eigenen Physis und Psyche, die aufgrund einer immer stärkeren Arbeitsbelastung, damit verbundenem Stress sowie höherer Arbeitsverdichtung und weniger Zeit für sich selbst droht krank zu werden.

Ein Management der Achtsamkeit in der Sozial- und Gesundheitswirtschaft ist verantwortlich für einen Handlungsrahmen, der hilft, angesichts der Auswirkungen der Ökonomisierung auf die Gesellschaft und deren Folgen für die

Betriebe und Unternehmen sowohl sozial wie ökonomisch die Führung eines sozialwirtschaftlichen Unternehmens auszubalancieren und auftretende Probleme ganzheitlich zu lösen.

Der Achtsamkeitsbegriff, wie er in verschiedenen Denktraditionen und wissenschaftlichen Diskursen gebraucht wird, z.B. im Buddhismus, in der Psychologie und der Philosophie, soll im Folgenden näher erläutert und definiert werden.

## **8.2 Achtsamkeit im Buddhismus**

Das Prinzip Achtsamkeit nimmt in vielen spirituellen Lehren einen zentralen Platz ein. Besonders lange Tradition besteht im Buddhismus.

Die buddhistische Philosophie geht in ihrem Ursprung auf die Lehre des Inders Siddhartha GAUTAMA (560 - 480 v. Chr.) zurück, der unter dem Sanskrit-Ehrentitel BUDDHA (zur höchsten Wahrheit Erwachter) in die Weltgeschichte einging. Die heutigen buddhistischen Meditationstraditionen unterscheiden sich trotz ihres gemeinsamen Ursprungs hinsichtlich des Verständnisses der Achtsamkeit, der Art und Weise wie diese praktiziert wird und welchen Stellenwert sie im jeweiligen Lehrsystem inne haben (vgl. GRUBER 2002).

Im Theravada Buddhismus spielt die Kultivierung der Achtsamkeit im Vergleich zu anderen Traditionen eine besondere wichtige Rolle.

In seiner ersten Lehrrede, der Lehre vom Andrehen des Dharma-Rades (Dharma Cakkappavattana Sutta), verkündet Buddha die vier edlen Wahrheiten vom Leiden, der Ursache, dessen Ende und dem Weg dorthin (vgl. GRUBER in: SCHIRRMACHER 2002: 191ff).

Diese Rede ist die Zusammenfassung seiner gesamten Philosophie und wird in verschiedenen Lehren gelehrt. Buddha lehrte nicht, dass das Leben unbefriedigend und ungenügsam sei, sondern eine Möglichkeit, wie man sich aus seinem Dasein befreien kann. In der dritten und vierten edlen Wahrheit nennt er einen konkreten Weg, der schrittweise zum Auflösen von Unwissenheit, Verlangen und Ergreifen führt (vgl. GRUBER in: SCHIRRMACHER 2002 191ff).

Dieser edle achtfache Pfad gliedert sich in drei Komponenten:

1. Ethisches Verhalten (Sieler, rechte Rede, rechtes Handeln und rechter Lebenserwerb)
2. Konzentration (Samadin, rechte Anstrengung, rechte Achtsamkeit, rechte Konzentration)
3. Weisheit und Einsicht (Pana, rechte Gedanken und rechtes Verstehen)  
(vgl. HART 2001).

Das Hauptmittel für die Verwirklichung der oben genannten Ziele ist eine bloße sehende Achtsamkeit. Durch sie wird es möglich, den Schleier der Unwissenheit und Ignoranz zu durchbrechen und Einsicht in die drei Daseinsmerkmale Vergänglichkeit (Anika), Ungreifbarkeit (Duka) und Nichtselbstheit (Anata) aller Dinge zu erhalten. Dieses Sehen der flusshaft vergänglichen, letztlich ungreifbaren und damit selbstlosen Natur jeglicher Wirklichkeit ist die anzustrebende, weil aus dem Leiden führende Erkenntnis (vgl. GRUBER 2001).

Achtsamkeit wird aufgrund dieser Tatsache auch als recht oder trefflich bezeichnet. Rechte Achtsamkeit führt zu befreiender Einsicht, zum Sehen der wahren Natur aller Dinge und ist mehr als eine rein zweckneutrale Beobachtungs- oder Konzentrationsfähigkeit.

Die Resultate rechter Achtsamkeitspraxis werden von BUDDHA in der Satipatthana Sutta oder der Anapanasati Sutta gepriesen. Beide Reden enthalten konkrete praktische Anweisungen, wie Achtsamkeit systematisch in der Meditation und im Alltag kultiviert werden sollte, damit diese Ergebnisse vorbringt (vgl. GRUBER 2001).

In der Satipatthana Sutta, der Lehrrede von der Vergegenwärtigung der Achtsamkeit, werden vier Bereiche genannt, in denen man seine Achtsamkeit (Sati) schulen sollte:

1. alles Körperliche
2. angenehme, unangenehme und neutrale Gefühlsreaktionen
3. Geistesqualitäten
4. natürliche Wahrheiten

Achtsam zu sein bedeutet dabei, von Moment zu Moment reine Aufmerksamkeit gegenüber diesen Beobachtungsobjekten zu entwickeln, sie fortwährend in ihrem bloßen Ansichsein wahrzunehmen und im Bewusstsein zu halten (vgl. BUCHHELD und WALACH 2006).

Aufmerksamkeit ist in diesem Sinne rein, weil die Objekte nur so wahrgenommen werden, wie sie tatsächlich sind, ohne sie vorschnell zu beurteilen, zu kategorisieren oder mit anderweitigen kognitiven Aktivitäten auf sie zu reagieren.

BUDDHA resümiert dies so:

*„Das Gesehene soll lediglich ein Gesehenes sein, das Gehörte lediglich ein Gehörtes, das die durch drei anderen Körpersinne Empfundene lediglich ein so Empfundenes und das Erkannte lediglich ein Erkanntes“* (SIDDHÂRTHA GAUTAMA, zitiert nach THERA 2006).

Die Praxis der Achtsamkeit charakterisiert sich nach der buddhistischen Tradition eher durch ein aktives Nichttun; Nichtdenken; Nichtbewerten oder -beurteilen; Nichtassoziiieren; Nichtplanen; Nichtvorstellen; Nichtinterpretieren (vgl. BODHI 1994).

Die Grundlage dieser bloßen objektiven Beobachtung ist eine konsequente, sich von Moment zu Moment entfaltende Hier- und Jetzt-Orientierung des Geistes.

Mit dieser einher geht eine unvoreingenommene Akzeptanz gegenüber den natürlich auftretenden körperlichen und geistigen Erfahrungen. Phänomene werden alle gleich behandelt, indem sie lediglich aufmerksam registriert und beobachtet werden (vgl. GUNARATANA 1990).

Achtsamkeit reduziert sich aber nicht nur auf die bisher erwähnten Prozesse, sondern schließt zusätzlich das Sicherinnern achtsam zu sein mit ein (vgl. GRUBER 2001).

In der praktischen Umsetzung der buddhistischen Lehre wird der so genannte Vipassanâ Meditationsansatz verfolgt. Die Vipassanâ Meditation ist eine Achtsamkeits- oder besser Einsichtsmeditation.



Nach GRUBER (2001) lassen sich heute vier Hauptansätze der Vipassanā – Meditation unterscheiden:

1. Das Körperhineinkommen (Body Sweeping)
2. Das Benennen (Labeling)
3. Der Weg der Klostersgemeinschaft
4. Die Naturmethoden der Leerheit aller Dinge

Die Technik geht zurück auf den burmesischen Meister Mahasi Saidava, der diese am stärksten verbreitet und weiterentwickelt hat (vgl. GRUBER 2001).

Dem Geist werden nach der buddhistischen Tradition drei natürliche Qualitäten zugeschrieben (vgl. MIPHAM RINPOCHE 2000). Diese sind Stabilität, Klarheit und Stärke. Der Geist ist nach dieser Sichtweise von Natur aus achtsam und nicht abgelenkt. Der Grund, warum es dennoch häufig nicht gelingt, in diesem natürlichen Geisteszustand zu verweilen, ist, dass der natürliche Zustand durch Stimmungen oder Emotionen wie Leidenschaft, Aggression oder Ignoranz gestört wird (vgl. THONDUP RINPOCHE 1996).

In der buddhistischen Tradition werden der Achtsamkeitsmeditation zwei wichtige Effekte zugeschrieben. Diese Effekte werden „shinjang“ genannt, das als Geschmeidigkeit übersetzt wird. Durch die Achtsamkeitsmeditation erreicht man Geschmeidigkeit des Geistes und des Körpers. Mit der Geschmeidigkeit des Geistes ist gemeint, dass der Geist nicht mehr durch negative Gedanken oder Emotionen wie zum Beispiel Ängste, Aggressionen gestört wird. Da der Geist einen erheblichen Einfluss nach buddhistischer Lehre auf den Körper hat (vgl. THONDUP RINPOCHE 1996), resultiert aus der Leichtigkeit des Geistes auch eine Leichtigkeit des Körpers (vgl. MIPHAM RINPOCHE 2000).

### **8.3 Achtsamkeit in der Psychologie**

Mit dem Konzept der Achtsamkeit nach buddhistischer Tradition wurden in den 1970er Jahren in den USA auch psychotherapeutische Verfahren entwickelt. 1981 gründete der Professor für Medizin an der Universität von Massachusetts Jon KABAT-ZINN achtsamkeitsbasierte Behandlungsprogramme.

Nach KABAT-ZINN werden in enger Anlehnung an die buddhistische Tradition mit Hilfe der Achtsamkeitsmeditation verschiedene Ziele verfolgt:

1. Es geht um eine Möglichkeit, mit sich selbst in Kontakt zu kommen und mit der Welt in Harmonie zu leben,
2. aufgrund der Achtsamkeitsmeditation die eigene Weltanschauung, die eigene Rolle in der Welt zu hinterfragen,
3. durch Achtsamkeitsmeditation zu lernen, mit den Gedanken im gegenwärtigen Augenblick zu sein und diesen gegenwärtigen Augenblick wertzuschätzen (vgl. KABAT-ZINN 1998).

Im Allgemeinen wird unter Achtsamkeit verstanden, die vollständige Aufmerksamkeit in vorurteilsfreier und akzeptierender Weise auf die Erfahrungen zu richten, welche im gegenwärtigen Moment passieren (Definition nach BROWN und RAIN 2003, KABAT-ZINN 1990 und LINEHAN 1993).

Achtsam zu sein bedeutet nach dieser Definition zum einen, dass man mit seinen Gedanken nicht in der Vergangenheit oder in der Zukunft ist, sondern im Jetzt und Hier, und zum anderen, dass die im Alltag erlebten Dinge nicht bewertet, sondern mit einer offenen Haltung angenommen werden.

Nach HEIDENREICH und MICHALACK (HEIDENREICH/MICHALAK 2004) ist bei den meisten Menschen die Aufmerksamkeit häufig nicht auf den gegenwärtigen Augenblick gerichtet, sondern die geistigen Fähigkeiten werden eher dazu genutzt, in Erinnerungen zu versinken oder über die Zukunft zu grübeln. Dies passiert dabei in der Regel nicht gefühlsmäßig neutral, sondern wird durch die aktuelle Stimmung beeinflusst.

Während die Gedanken in die Vergangenheit oder Zukunft abschweifen, wird der gegenwärtige Moment nur noch halb bewusst wahrgenommen und Körper und Geist sind nicht in Übereinstimmung miteinander.

Achtsamkeit bedeutet dementsprechend, sich dem zuzuwenden, was im Hier und Jetzt passiert und somit Körper und Geist in Übereinstimmung zu bringen. In vielen Beschreibungen wird unter Achtsamkeit entsprechend auch die Fähigkeit verstanden, mit ungeteilter Aufmerksamkeit nur eine Sache zu einer Zeit zu tun.

In der Medizin gibt es zahlreiche Studien, die die positiven Auswirkungen von Achtsamkeit auf die Gesundheit verdeutlichen, besonders auf die Stressbewältigung. Unklar blieb bisher, durch welche Mechanismen eine Wirkung von Achtsamkeit auf die Gesundheit zustande kommt – SHAPIRO, CARLSON, ASTIN und FREEDMANN (SHAPIRO/CARLSON/ASTIN/FREEDMANN 2006) haben die Theorie entwickelt, dass die Wirkungsweise von Achtsamkeit auf 3 Komponenten zurückgeführt wird:

1. Intention
2. Aufmerksamkeit
3. Haltung

Intention meint, dass man weiß, warum man Achtsamkeit übt. Aufmerksamkeit wird als Fähigkeit verstanden, von Moment zu Moment seine inneren und äußeren Erfahrungen beobachten zu können. Die Haltung, mit der man Achtsamkeit übt, hat Einfluss auf das Ergebnis. Man kann zum Beispiel mit einer kalten und kritischen Haltung Achtsamkeit üben oder mit einer offenerzigen und freundlichen. Letztere entwickelt Akzeptanz, Gelassenheit und Gleichmut. Die drei Komponenten Intention, Aufmerksamkeit und Haltung führen nach der Theorie von Schapiro zu einem Mechanismus, welcher als Neubewertung bezeichnet wurde.

Das heißt durch Achtsamkeit erlangt man die Fähigkeit, sich von seinen Gedanken zu distanzieren und sich nicht mehr mit ihnen zu identifizieren. Nach dieser Theorie führt das dazu, dass man eine objektivere Sichtweise erlangt und dadurch Gedanken und Emotionen neu bewertet werden können.

Man ist also nicht mehr in alte Erfahrungen verwickelt, sondern hat die Möglichkeit, distanziert von ihnen von einem beobachtenden, neutralen Standpunkt aus zu urteilen und zu handeln.

#### **8.4 Wertschöpfung durch Wertschätzung**

Wertschätzung ist eine unverzichtbare Voraussetzung für eine menschenwürdige soziale Dienstleistung. Sie ist ein Kernleistungsprozess im Umgang mit Mitarbeiter/Innen und Hilfeempfänger/Innen, in dem Werte generiert und auch umgesetzt werden. „Wertschöpfung durch Wertschätzung“, dieser Begriff wurde

von Bernd MAELICKE 2004 (MAELICKE 2004b) geprägt und bedeutet, dass das „*Managen von Werten*“ eine zentrale Managementaufgabe sei und als solche auch gewissenhaft verfolgt werden müsse. Nur wenn Werte sowohl nach innen wie nach außen gelebt werden, kann es eine Balance zwischen sozialer Glaubwürdigkeit und wirtschaftlicher Kompetenz geben. Dazu gehört auch die Kultur des Wertschätzens aller im Unternehmen tätigen Fachkräfte durch das Management aber ebenso der Mitarbeiter/Innen untereinander und den Kunden gegenüber.

#### **8.4.1 Aktueller Stand der Werteforschung**

Die Begrifflichkeiten Werte, Werteorientierung und Werterhaltung werden in der Literatur sehr unterschiedlich definiert und verwendet. KLUCKHOLM und STRODTBECK (1961) reservieren z.B. den Begriff der Werteorientierung für grundlegende Anschauungen des Menschen zur Welt (z.B. Mensch und Natur, Mensch und Zeit). Andere Autoren wie GEBERT und ROSENSTIEL (2002) beziehen den Begriff Werteorientierung auf „internalisierte Werte“.

Generell lassen sich in der Werteforschung zwei erkenntnisleitende Wege skizzieren. Zum einen werden im Rahmen normativer Theorieansätze Sollvorstellungen postuliert, über die dann ethisch-moralische Orientierungen formuliert werden, so beispielsweise die in dieser Arbeit schon beschriebenen Theorieansätze des „*Capability Approach*“ nach SEN und NUSSBAUM im Sinne der aristotelischen Tugenden oder die „*Theory of Justice*“ nach RAWL. Der Impetus bei diesen Ansätzen liegt auf tugendhaftem, gutem und gerechtem Handeln, welches in erster Linie dem Gemeinwohl dienen soll. Neben diesen Ansätzen sind die diskursethischen Theorieansätze z.B. einer speziellen CARE-Ethik nach CONRADI zu nennen, in denen gültige Wertprioritäten zwischen den Beteiligten beschrieben werden und die besonders in sozialen Organisationen eine hohe Bedeutung haben.

Zum anderen wird durch empirische Studien zum wertebezogenen Management derzeit in qualitativen Forschungsverfahren nach „dahinterliegenden Werten“ bei Führungskräften gesucht, die deskriptiv erfasst und analysiert werden und die sich neben der Erfassung auch mit dem Wandel von Werten im Zeitablauf beschäftigen.

Einige Studien geben einen Überblick über die IST-Situation von Werteorientierungen oder Wertehaltungen und helfen abzuschätzen und zu erklären wie und unter welchen Umständen Veränderungen von Werten möglich sind und in welche Richtungen sie verlaufen.

Folgende Erkenntnisse sind in diesem Zusammenhang bisher herausgearbeitet worden:

1. die **Sozialisationshypothese** (Generationenhypothese) unterstellt eine frühe Verinnerlichung von Werten bei Führungskräften und geht davon aus, dass diese früh erworbene Werteorientierung weitgehend stabil ist und auch im Erwachsenenalter fortbesteht;
2. die **Lebenszyklushypothese** geht davon aus, dass Werte mit der Position eines Menschen im Lebenszyklus zusammenhängen und durch Erfahrung und Weisheit im Prozess des Älterwerdens sich qualitativ weiterentwickeln;
3. die **Periodenhypothese** geht davon aus, dass situative Gegebenheiten einen dominierenden Einfluss auf die Entwicklung von individuellen Werten (also Zeitgeistabhängigkeit) haben und stellt dabei im Vergleich zu den anderen Hypothesen eine größere intra-individuelle Instabilität und damit Wandlungsfähigkeit fest (vgl. WEIBLER 2008: 32ff).

BÜRKLIN beschreibt (BÜRKLIN 1994, 1996), dass alle drei Hypothesen eine Erklärungsmächtigkeit besitzen, allerdings nicht in einem eindeutig geklärten Verhältnis zueinander und konstatiert eine relative Bedeutung je nach Art des Wertes (z.B. unterliegen traditionelle Werte eher dem Lebenszyklusverständnis, neuere Werte sind eher auf Periodeneffekte zurückzuführen) (vgl. WEIBLER 2008: 32ff).

Bereits Anfang der 1970er Jahre beschrieb der amerikanische Politikwissenschaftler INGLEHART (1971, 1977, 1997 und 2000) inspiriert von dem Psychologen Abraham MASLOW (Maslowsche Bedürfnispyramide) den Werteraum westlicher Industriegesellschaften anhand eines eindimensionalen Kontinuums, dessen Eckpunkte er mit den Begriffen „Materialismus“ und „Postmaterialismus“ benannte und mit denen er die wissenschaftliche Diskussion bis heute prägte.

Materialistische Werte sind solche Werte, die auf wirtschaftliche und physische Sicherheit bezogen sind, wie Gewinn, Anerkennung, Ruhm etc., postmaterialistische Werte sind auf Selbstverwirklichung und Partizipation ausgerichtet, wie Gleichberechtigung, Demokratie, Ökologie etc.. KLAGES (vgl. KLAGES 1993:) konstatiert, dass es in den westlichen Industriegesellschaften zu einer Verschiebung von Pflicht- und Akzeptanzwerten (materialistische Werte) zu Selbstentfaltungswerten (postmaterialistische Werte) gekommen ist. INGLEHARD postuliert, durch empirische Studien belegt, „... dass in westlichen Industriegesellschaften postmaterialistische Werte ‚schleichend‘ zu Lasten materialistischer Werte an Einfluss gewonnen haben, ‚silent revolution‘“ (INGLEHARD zitiert in: WEIBLER 2008: 33).

Die Postmaterialismusthese von INGLEHART fußt auf zwei Hypothesen:

„... (1) nach der sogenannten **Mangelhypothese** wird auf Grundlage der Maslowschen Bedürfnishypothese angenommen, dass menschliche Bedürfnisse hierarchisch strukturiert sind und hochrangige Bedürfnisse erst dann wichtig werden, wenn unterrangige erfüllt sind ... (2) nach der so genannten **Sozialisationshypothese** wird angenommen, dass Persönlichkeitsstrukturen weitgehend in den Jahren des Heranwachsens geprägt werden und dann im weiteren Lebenslauf relativ stabil bleiben“ (WEIBLER 2008: 33).

In Deutschland haben allerdings die Reformen der Sozialgesetzgebung (z.B. sog. Hartz-Reform) zu einer Krise der Sozialleistungssysteme und zusammen mit der aktuellen Finanz- und Wirtschaftskrise zu steigender Armut und einem neuen „Prekariat“ geführt, so dass auch wieder die Diskussion zur Befriedigung „unterrangiger“ Bedürfnisse geführt werden muss.

BÜRKLIN (vgl. BÜRKLIN 1996: 528ff) konstatiert die Erstarkung postmaterialistischer Werte: da die Alterskohorten den Wertewandel repräsentieren, sind es vor allem die jungen Generationen, die sich an die veränderten Rahmenbedingungen mehr und mehr anpassen. Nach seiner These sind es die langfristigen Kohorteneffekten, „... die beispielsweise Lebenszykluseffekte minimieren und dadurch natürlich wegen der ungleichzeitigen Entwicklung von Wertveränderungen Spannungen zwischen den Generationen, also auch zwischen alten und jungen Führungskräften, auslösen können“ (WEIBLER 2008: 33).

#### **8.4.2 Werte und Wertewandel**

Einen entscheidenden Schub hat der wissenschaftliche Diskurs durch die von INGLEHART vertretene These des Wertewandels in den westlichen Industrienationen erhalten. Der Diskurs wurde besonders zu Wertefragen in der Psychologie (vgl. GRAUMANN und WILLIG 1983) und in der Management- und Betriebswirtschaftslehre über das Konzept der Unternehmenskultur und zu Leitbilddiskussionen geführt (z.B. NEUBAUER 2003), in denen insbesondere gemeinsam geteilte Werte und Normen beschrieben werden (vgl. die anfänglichen Diskussionen bei PASCALE und ATHOS 1982; PETERS und WATERMANN 1983). In anderen Arbeiten wurde eine an Werten orientierte Führungslehre konzipiert (value based leadership), die in ihrem Kern allerdings weitgehend nur auf Effizienzgesichtspunkte achtete (vgl. THOMAS/DICKSON/BLIESE 2001; SOSIK 2005), zunehmend werden auch ethisch-moralische Gesichtspunkte thematisiert (vgl. WEIBLER 2008: 17 ff).

#### **8.4.3 Wertefragen im Kontext der katholischen Soziallehre und der evangelischen Sozialethik**

Die katholische Soziallehre geht von einer grundlegenden Ordnung (ordo socialis) der menschlichen Gemeinschaft aus, den Idealzustand sozialer Gerechtigkeit zu erreichen. Die Prinzipien der katholischen Soziallehre sind Gemeinwohl, Solidarität, Subsidiarität. Wissenschaftstheoretisch gründet sie sich auf die Erkenntnisse der klassischen Philosophie (Aristoteles, Thomas von Aquin) und zieht ausgehend von einer menschbezogenen, personalen Grundhaltung ethische Schlussfolgerungen, die auch mit modernen Methoden der Wirtschaft- und Sozialwissenschaften überprüft werden können (vgl. ROSCHE 1988).

Die neue katholische Soziallehre wurde 1891 in der berühmten Enzyklika „Rerum novarum“ von Papst Leo XIII. vor dem Hintergrund der katastrophalen Zustände der industriellen Revolution und Lebensumstände der Arbeiterschaft begründet und in späteren Enzykliken unter anderem von Papst Pius XI. (Quadragesimo anno) bestätigt, in der er zum Ausdruck bringt, dass die Wirtschaft kein Selbstzweck sei, sondern Zweck an sich nur der Mensch sei mit seiner Personenwürde, der Markt wiederum sei nur ein Mittel im Dienst des Menschen (vgl. MARX 2008: 85 ff).

Die katholische Soziallehre hatte ihre Hochzeit in der Zeit der Industrialisierung. 1848 schrieb der katholische Priester und Abgeordnete des Paulskirchenparlamentes und spätere Bischof von Mainz Wilhelm Emmanuel von KETTELER im Kontext zum gleichzeitig erscheinenden Manifest der Kommunistischen Partei von MARX und ENGELS über den Egoismus vieler Besitzender und deren Kaltherzigkeit gegenüber der Not der Armen, insbesondere die der Arbeiterschaft. Im Gegensatz zu MARX und ENGELS wollte KETTELER deren Privateigentum nicht abschaffen, sondern die Botschaft übermitteln, dass Eigentum verpflichtet, 1948 wurde dieser Grundsatz in das Grundgesetz der Bundesrepublik Deutschland aufgenommen. KETTELER und seine katholischen Mitstreiter wurden 1869 rüde von ENGELS mit dem Satz beschimpft: *„Die Hunde (Pfaffen) kokettieren, wo es passend scheint, mit der Arbeiterfrage“* (MARX 2008: 13).

Später wurden die gesamte katholische Arbeiterbewegung und deren Priester als „Herz-Jesu-Marxisten“ tituliert. Damit wurden die Gründer der katholischen Arbeiterbewegung zu Unrecht herabgewürdigt, sie trugen wesentlich zur Verbesserung der Lage der Arbeiterschaft bei und forderten den Staat auf, die Arbeiterschaft mit Gesetzen vor Ausbeutung und entwürdigenden Arbeitsbedingungen zu schützen. Ihr Nestor, der Jesuitenpater Oswald von NELL-BREUNING, und andere namhafte katholischen Sozialethiker haben maßgeblich die Sozialgesetzgebung und die Werte einer sozialen Marktwirtschaft in der frühen Bundesrepublik wissenschaftlich begleitet und deren politische Entscheidungsträger geprägt.

Im Gegensatz dazu entwickelt sich die evangelische Sozialethik, die anders als die katholische Soziallehre nicht von der Autorität eines kirchlichen Lehramtes (Papsttum) beeinflusst und geprägt war. Im evangelischen Raum wurde der Begriff der Sozialethik im 19. Jahrhundert im Untertitel des Werkes »Moralstatistik« (1868) des lutherischen Theologen Alexander von OETTINGEN erwähnt. *„Das Wort sozial enthält eine Abgrenzung gegen eine rein individualistische und personalistische Auffassung von Ethik, nach der Tugenden und Pflichten allein Aufgabe des Einzelnen sind. Das Wort Ethik vollzieht eine Abgrenzung gegen eine deterministische Sicht der Gesellschaft, welche Sozialwissenschaft als »Sozialphysik« (August Comte) verstand. Die Konzeption*



*einer Sozialethik ist eine Reaktion auf die Industrialisierung und die „soziale Frage“.* (HONECKER 2002: 502 ff)

Die evangelische Sozialethik hat sich in den letzten Jahren an unterschiedlichen wissenschaftlich begründeten Bereichsethiken orientiert, z.B. Wirtschafts-, Rechts-, Politik, Medizin-, und Umweltethik. Der theologische Ansatz der evangelischen Sozialethik war nach 1945 in Deutschland umstritten. Der Theologe THIELICKE unterschied zwischen weltlichem und geistlichem Reich und Reich Gottes und wies auf die Eigenständigkeit der weltlichen Ordnung hin. Der Theologe Karl BARTH betonte den umfassenden Anspruch Gottes auf die Welt (Königsherrschaft Christi) und beanspruchte ein prophetisches Mandat. Die Nachkriegstheologen Martin NIEMÖLLER und Helmut GOLLWITZER lehnten diese Auffassung aus Kritik an Adenauers Politik (v. a. die Wiederaufrüstung Deutschlands) ab und vertraten gesellschaftskritische Konzeptionen. Im Jahre 1968 wurde die evangelische Sozialethik von den Studentenunruhen und der sog. 68er Bewegung stark beeinflusst. Der Bochumer Theologe BRAKELMANN begründete eine Sozialethik, die sich konsequent um die Interessenslagen der Arbeiterschaft kümmerte, an die Politik von Willi BRANDT „... *Demokratie wagen*“ anknüpfte und diskutierte, ob die Kirche überhaupt Träger einer evangelischen Sozialethik sein kann und welche konkreten sozialen, wirtschaftlichen und politischen Forderungen die Kirche zu vertreten habe.

Der ökumenische Rat der Kirchen hat 1948 in Amsterdam das Leitbild einer »Verantwortlichen Gesellschaft« entworfen. In den 80er Jahren wurde im sogenannten „Konziliaren Prozess für Gerechtigkeit, Frieden und Bewahrung der Schöpfung“ durch Vertreter wie Carl-Friedrich von WEIZÄCKER dieses Leitbild einer verantwortlichen Gesellschaft konkretisiert und modifiziert. (vgl. HONECKER 2002: 502 ff)

Ein weiteres Beispiel ökumenischer Sozialethik ist das Sozial- und Wirtschaftswort der Kirchen »Für eine Zukunft in Gerechtigkeit und Solidarität« (1997): Darin wird beschrieben, „... *es ist Aufgabe der Sozialethik, auf der Basis genauer Sachkenntnis eine Gesellschaftsanalyse mit ethischer Bewertung und theologischer Weltdeutung zu verbinden. Sozialethik eignet sich entsprechend kaum zur Legitimation tagespolitischer Entscheidungen; sie bedenkt vielmehr*

*Grundfragen des sozialen und politischen Lebens, bietet Grundorientierung und will anthropologische und weltanschauliche Voraussetzungen und Implikationen sozialen Handelns sichtbar machen“ (HONECKER 2002: 502ff).*

#### **8.4.4 Der Wertebegriff**

In einer klassischen Definition von KLUCKHOHN (KLUCKHOLM, 1952: 395) werden Werte als *„... Konzeptionen und Auffassungen vom Wünschenswerten“* im Sinne einer Art nachhaltiger Überzeugung bezeichnet, die dann sowohl auf das private wie das öffentliche Leben zu beziehen sind. Darüber hinaus existieren zahlreiche andere Definitionen, da die konkrete Definition von Werten oder Wertgruppen auch immer eine aktive Konstruktionsleistung ist, die je nach Stand der gesellschaftlichen Entwicklung und der Fachdiskussion höchst verschieden ausfällt (vgl. WEIBLER 2008: 18ff).

In neueren Publikationen wird der Wertebegriff weiter ausdifferenziert, z.B. spezifiziert WILDFEUER (vgl. WILDFEUER/KOLMER 2007) nach geistigen Werten (moralisch-sittlich, ästhetisch-religiös) und nicht- geistigen Werten (physische, biologische, materielle) sowie nach Wertgruppen (z.B. ästhetische Werte mit dem Bezugspunkt „das Schöne“).

Werte kommen in Werturteilen zum Ausdruck, die sich beispielsweise in Geschmacksfragen, Vorlieben, Rangordnungen akzentuieren oder es geht um Einstellungen, bezogen auf ein bestimmtes Subjekt oder Objekt, oder um konkrete Lebenssituationen. In der menschlichen Kommunikation und Kultur gibt es unzählige Subjekte, Objekte oder Situationen zu denen man Stellung beziehen kann, dem gegenüber steht allerdings nur eine begrenzte Zahl von Werten *„... mehrere Einstellungen können einen gemeinsamen Wert als Hintergrund besitzen oder mehrere Werte formen eine Einstellung aus“* (WEIBLER 2008: 18).

Werte sind im Unterschied zu Motiven oder Bedürfnissen das Produkt einer besonderen Reflexion, meist durch die Erfahrung von Menschen in der Geschichte, in der Literatur oder in der Religion geprägt, sie helfen denen, die diese Werte antizipieren, sich in einer Gemeinschaft oder Gesellschaft zu

bewegen. Gleichzeitig bildet die Gemeinschaft durch ihr eigenes Wertesystem eine Grundlage zum Ausleben von Bedürfnissen und zur Befriedigung von Motiven. Erst diese Wechselwirkung zwischen Individuum und Gesellschaft ermöglicht eine Weiterentwicklung von Werten.

Der amerikanische Soziologe ROKEACH beschrieb (1973) einen „Werteraum“ in dem Terminal-, bzw. Grund-, End- oder Zielwerte (z.B. Freiheit) von instrumentellen Werten (Dienstwerte, z.B. Unabhängigkeit) unterschieden werden, letztere bezeichnete WILDFEUER (WILDFEUER/KOLMER 2007) als Wege oder Mittel zur Erreichung der Terminalwerte.

**Abb. 15: Der Werteraum nach Rokeach** (zitiert bei WEIBLER 2008: 19):

Terminal Value	Instrumental Value
A comfortable life	Ambitious
An exciting life	Broadminded
A sense of accomplishment	Capable
A world of peace	Cheerful
A world of beauty	Clean
Equality	Courageous
Family security	Forgiving
Freedom	Helpful
Happiness	Honest
Inner harmony	Imaginative
Mature love	Independent
National security	Intellectual
Pleasure	Logical
Salvation	Loving
Self-respect	Obedient
Social recognition	Polite
True friendship	Responsible
Wisdom	Self-controlled

Grundsätzlich lassen sich die von ROKEACH beschriebenen Grundwerte in **persönliche Werte** (personal values), die auf die eigene Person oder den eigenen Zustand bezogen sind, und in **soziale Werte** (social values), die auf andere

fokussieren, aufteilen. Bei den instrumentellen Werten gibt es eine zweiteilige Aufteilung in **moralische Werte**, die bei Missachtung Verletzung, Unbehagen oder Schuld provozieren (moral values), oder **Selbstverwirklichungswerte** (competence oder self-actualization), die Missachtung, Scham oder Enttäuschung über das persönliche Unvermögen ausdrücken.

Nach ROKEACH (vgl. WEIBLER 2008: 18-22) ist das „Wünschenswerte“ prinzipiell anzustreben, das Nicht-Wünschenswerte zu meiden oder zu unterlassen. Die Werte müssen jeweils in eine Beziehung zueinander gebracht werden, erst dies weist auf die Lebensrelevanz von Werten hin. Letztlich implizieren Werte möglichst eindeutige Auffassungen über das „Richtige und Falsche“, das „Gute oder Böse“ und verbinden so den Einzelnen mit der Gesellschaft und die Gesellschaft mit dem Einzelnen (im Sinne einer sozio-kulturellen Bedingtheit von Person und Handeln). Insbesondere in einem Organisationskontext wie in einem sozialen Unternehmen werden erwünschte Werte durch Normen (Gebote und Verbote), Leitbilder etc. abgesichert und gelten dann als sanktionsfähige Erwartungen (abgestuft in Kann-, Soll- oder Muss-Erwartungen) an das Verhalten von Führungskräften und Fachkräften. Sie haben in sozialen Organisationen eine besondere Relevanz, da diese sich in ihren Zielen an sozialen, christlich oder humanen Normen und Werten orientieren– dies gilt sowohl für die Freie Wohlfahrtspflege wie für öffentliche und auch für privat-gewerbliche Träger.

#### **8.4.5 Wertehaltungen**

In der antiken Ethik gingen die Philosophen SOKRATES, PLATO und ARISTOTELES davon aus, menschliche Wertehaltung bedeute, dass jemand im Wollen und Tun Gutes erstrebe. Die neuere Philosophie geht von einer phänomenologischen Bedeutung aus: *„Die Dinge, Vorgänge, Verhältnisse, Personen und ihre Haltungen, auch ihre Gesinnungen haben nicht von selbst und an sich Wert, sind nicht an sich gut oder übel, sondern erst, wenn sie zu uns in Beziehung treten, gewinnen sie dadurch, dass wir sie beurteilen“* (MEINERT 1998: 727).

Unter Wertehaltungen werden demnach innere und nach außen vertretene Wertzusammenhänge als zentrale Standpunkte zum Weltgeschehen verstanden, in denen mehrere, thematisch verbundene Werte miteinander vereint werden

(vgl. WEIBLER 2008: 23ff). Dazu gehören auch von einer einzelnen Person erworbene Quasi-Dispositionen, die diese Person charakterlich ausformen. Wertehaltungen bezeichnen im engeren Sinne demnach eine Gesinnung (Willenshaltung) die Aussagen, Urteile, Zielsetzungen und Handlungen des „Werteträgers“ als ethisch-moralisch repräsentiert.

WILDFEUER (WILDFEUER/KOLMER 2007) grenzt präsitliche Werte (z.B. Treue) von den inneren Willensqualitäten ab, da deren Realisierung in erster Linie von politischem Handeln abhängt (z.B. Demokratie, solidarische Ordnung). TROMMSDORFF (TROMMSDORFF 1989) beschreibt Wertehaltungen als vom Subjekt internalisierte allgemeine Werte, „... die für den Einzelnen aufgrund gemachter Erfahrungen eine spezifische Identität und Nuancierung besitzen (der Bezug ist also hier das Subjekt, nicht die gesellschaftlich abstrakte Fassung), wodurch im Übrigen ein mögliches Spannungsverhältnis oder Kommunikationsproblem zwischen Personen entstehen kann, die sich scheinbar dem selben sprachlich ausgedrückten Wert verpflichtet fühlen“ (WEIBLER 2008: 23).

Wertehaltungen besitzen nach SCHLÖDER (SCHLÖDER 1993: 155ff) immer eine gesellschaftliche und individuelle Komponente.

*„Während die Gemeinschaft bemüht ist, Differenzen zu minimieren, ist der Einzelne bemüht, seine Persönlichkeit durch Differenz zum Ausdruck zu bringen“* (WEIBLER 2008: 23), dadurch entsteht ein strukturelles Spannungsverhältnis zwischen gesellschaftlichen und individuellen Wertehaltungen.

#### **8.4.6 Interne Wertschöpfungsprozesse**

Zu einem Wertschöpfungsprozess gehören in der Sozialwirtschaft nicht nur Dienstleistungen, sondern auch das Generieren eines „Mehrwerts“, d.h. beispielsweise in einem Pflegeprozess nicht nur dafür zu sorgen, dass die Bewohner „satt und sauber“ sind und die Pflegeleistungen dem Qualitätsmanagement entsprechen, sondern auch, dass aus einer „gelebten Werteorientierung“ wie dem freundlichen Hinwenden zu hilfs- und

pflegebedürftigen Menschen und dem Zeithaben für liebevolle Gesten eine solidarische Interaktion entsteht.

Der Wirtschaftsethiker Josef WIELAND (WIELAND 1998) stellt den Begriff der Kooperation ins Zentrum seines Verständnisses von Wirtschaften. Die Mitglieder einer Organisation sind gegenseitig aufeinander angewiesen, gelingt es sie zu managen, können Mehrwerte, kann eine sogenannte Kooperationsrendite erwirtschaftet werden. Gemeinsam lässt sich so erreichen, was jemand allein nicht schaffen würde. „Wertschöpfung“ in diesem Sinne, steht für kreative „Neuschöpfung“ aus intelligenter Kooperation von Menschen, dies gilt insbesondere für die Unternehmen der Sozialwirtschaft. Häufig fehlt es allerdings in der Praxis an einer derartigen strategischen und operativen Zielsetzung. Daher werden zukünftig Führungskräfte im Management sozialer Unternehmen benötigt, die professionelle innerbetriebliche Wertemanagementsysteme entwickeln.

In dem folgenden Schaubild erläutert WIELAND (vgl. WIELAND 2004: 25ff) die vier Prozessstufen zur Einführung eines solchen Wertemanagement-Systems:

#### 1. Kodifizieren

Die Grundwerte eines Unternehmens (Vision) werden schriftlich niedergelegt und bilden die Basis der Unternehmensethik und der unternehmensbezogenen Werte. Ein Beispiel für eine Kodifizierung von Unternehmenswerten bildet der „Code of ethics“, dies sind erarbeitete und schriftlich festgehaltene Verhaltensanweisungen, zu deren Einhaltung sich alle Mitarbeiter/Innen und die Unternehmensführung verpflichten.

#### 2. Kommunizieren

Die unterschiedlichen Aspekte eines Wertemanagements werden innerhalb des Unternehmens in Arbeitsverträgen verbindlich festgehalten und in wertbezogenen Verfahrensanweisungen auf allen Ebenen kommuniziert.

#### 3. Implementieren

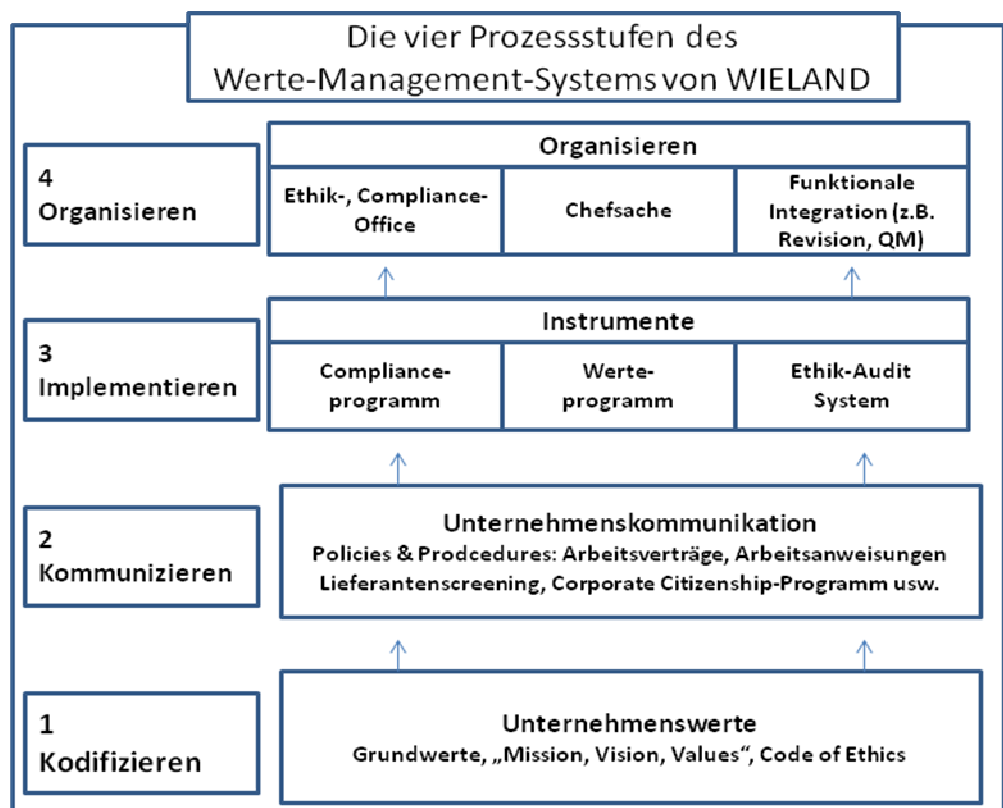
Das Wertesystem wird mit Hilfe von Compliance Programmen implementiert, Compliance bezeichnet die Gesamtheit aller zumutbaren Maßnahmen, die das

regelkonforme Verhalten eines Unternehmens, seiner Organisationsmitglieder und seiner Mitarbeiter im Hinblick auf alle gesetzlichen Ge- und Verbote begründen. Darüber hinaus soll die Übereinstimmung des unternehmerischen Geschäftsgebarens auch mit allen gesellschaftlichen Richtlinien und Wertvorstellungen, mit Moral und Ethik gewährleistet werden. Neben Compliance- und Werteprogrammen wird die Implementierung durch ein spezielles Ethik-Audit überprüft, dies ist ein Verfahren das dazu dient, Werte- und Ethikprozesse hinsichtlich der Erfüllung von Anforderungen (Code of Ethics) zu bewerten.

#### 4. Organisieren

Die Organisation eines Wertemanagementsystems ist in erster Linie Aufgabe der Führungskräfte. Sie bestellen beispielsweise im Unternehmen Ethikbeauftragte und schaffen so die formalen Voraussetzungen, dass wie im Qualitätsmanagement oder in der Revision Personen, die der Unternehmensführung direkt zugeordnet sind, durch ethische Reflexionen, Ethikberichte etc. den Führungskräften direkt berichten. Werte- und Ethikprozesse sind Bestandteil einer strategischen Unternehmenssteuerung.

**Abb. 16: Die vier Prozessstufen des Wertemanagementsystems von Wieland** (WIELAND 2004: 25)



#### **8.4.7 Externe Wertschöpfungsprozesse**

Sozialunternehmen leisten einen wichtigen Beitrag zum sozialen Frieden und zum Zusammenhalt der Gesellschaft. Ohne ihre existenziellen Dienstleistungen z.B. in der Wohnungslosenhilfe, in der Altenpflege, in der Eingliederungshilfe oder in der Elementarerziehung kann soziale Gemeinschaft nicht gelingen. Daher bedürfen diese Unternehmen und die darin tätigen Fach- und Führungskräfte der Wertschätzung durch die Gesellschaft.

Unter externen Wertschöpfungsprozessen wird verstanden, welche gesellschaftlichen Grundwerte, wie z.B. soziale Gerechtigkeit, Nachhaltigkeit, Solidarität, Menschenwürde oder religiöse Werte in die Wertebasis des sozialen Unternehmens einfließen und wie sie dort gelebt werden. Die sozialen Unternehmen der Wohlfahrtsverbände erhalten ihr besonderes Image aus einer breiten geschichtlichen Verantwortungswahrnehmung in der Sozialen Arbeit in Deutschland, da sie in gesellschaftspolitischen Notzeiten Aufgaben zur Sicherung des sozialen Friedens wahrgenommen haben. Die Menschen vertrauten der jeweiligen „Wohlfahrtsmarke“ und suchten aufgrund dieser Grundwerte den Kontakt in einer persönlichen Krise oder einer besonderen Hilfesituation zu diesen Organisationen.

#### **8.4.8 Werterhaltung von Führungskräften in der Sozialwirtschaft**

Eine aktuelle Studie der Hans-Böckler-Stiftung über Werterhaltungen junger Führungskräfte (vgl. WEIBLER 2008: 8ff) zeigt auf, dass bei einer klaren Werterhaltung (z.B. Solidarität mit anderen, Dienstleistung für andere) und einer Korrelation von Arbeit und Werterhaltung ein hohes Maß an Zufriedenheit mit der Arbeit erreicht werden kann, auch wenn große Belastungen durch die Arbeit wahrgenommen werden und ein vergleichsweise geringeres Lohnniveau in der Sozialwirtschaft als in anderen Branchen festgestellt wurde (vgl. Studien von KRATZER 2003 / KRATZER/SAUER 2006).

Ein weiterer wichtiger Aspekt in der Studie ist, dass sich das Kompetenzprofil zur Ausübung von Führungspositionen in sozialen Unternehmen kaum von denen der Privatwirtschaft unterscheidet. Generell wollen Führungskräfte in der Sozialwirtschaft wie in der Privatwirtschaft glaubwürdig und kompetent zugleich



sein, sich an Leitbildern und Führungsgrundsätzen orientieren und sich an diesen messen lassen.

Die bisherigen Studien zu Werten bzw. Werthaltungen von Führungskräften sind nur bedingt aussagekräftig, da Ansatz, Methode und Operationalisierung stark variieren. WEIBLER hat zahlreiche Studien im Rahmen eines Forschungsmonitoring „Werthaltungen junger Führungskräfte“ aktuell und umfassend untersucht und kommt zum Schluss: *„Statt neuer deskriptiver Wertestudien, die in der Regel wenig innovativ sind und den vielen losen Befunden auf dem Feld einen beliebig neuen hinzufügen, sollte sich im Zweifel eher auf die Replikation konzeptionell passender, bereits gelaufener Studien konzentriert werden, um die Gültigkeit vorliegender Befunde zu stärken oder zu relativieren“* (WEIBLER 2008: 74).

Da, wo es um moralische Orientierungen oder um neue Phänomene wie z.B. Entgrenzung von Arbeit geht, hält WEIBLER deskriptive Studien für sinnvoll. Anders verhält es sich mit qualitativen empirischen Studien, hier besteht ein hoher Bedarf, da insbesondere das Thema „Führungskräfte in sozialen Organisationen“ wissenschaftlich noch weit gehend vernachlässigt ist.

Folgende Forschungsfragen sind beispielsweise von hoher Relevanz:

- Besitzen „High Potentials“ oder erfolgreiche Führungskräfte besondere Werthaltungen? Welche Rolle spielen dabei ethisch-moralische Werthaltungen?
- Werte, bzw. Werthaltungen wurden bisher als rein kognitive Kategorien begriffen, sie sind aber in erster Linie „Erlebnisakte“, deshalb sind emotionale und motivationale Facetten zu untersuchen.
- Wie verhalten sich Führungskräfte in ihrem Arbeitskontext in schwierigen Entscheidungssituationen und wie halten sie es dabei mit ihrer Werteorientierung?
- Wie verändern sich Werthaltungen in sozialen Organisationen? Ändern sich Werthaltungen aufgrund von Sozialisation, Lebenszyklus oder Ereignis? Wer sind die Sozialisationsagenten in einer Organisation?
- Welche Wirkungen gehen von Leitbildern (Unternehmenskultur), Ethik und Wertvorstellungen in sozialen Unternehmen aus?

- Wie abhängig ist eine spezifische Unternehmenskultur von bestimmten Strukturmerkmalen wie z.B. Lernende Organisation oder Systemisches Management?
- Welche Rolle spielen relevante Kolleginnen und Kollegen (Peer-Gruppen) und deren Feedback bzw. deren Vorbild-Verhalten?

#### **8.4.9 Wertemanagement in sozialen Unternehmen**

Soziale Unternehmen benötigen ein klar implementiertes Wertemanagement mit Leitbild, so dass Wertschätzung authentisch und engagiert von allen im Unternehmen (von der Spitze bis nach ganz unten) gelebt werden kann. Erforderlich ist, einen klaren Wertekodex zu formulieren und schriftlich zu fixieren, der verbindlich für alle gilt, bei dem sowohl Fach- wie Führungskräfte Sinn in Bezug auf seine Einhaltung erkennen, so dass ein „Wir-Gefühl“ und eine Kultur der gegenseitigen Wertschätzung entsteht.

Zum Wertemanagement gehört auch die Einführung eines professionellen und wertschätzenden Personalmanagements und ein regelmäßiges Monitoring wertschätzender Personalstrategien im Unternehmen, z.B. durch regelmäßige Mitarbeiter/Innen- und Kundenbefragungen.

Wertschätzung generiert so Sinn, Vertrauen und Identifikation mit den Unternehmenswerten und ist damit eine spezifische Ausdrucksform des gesellschaftlichen Engagements der Sozialwirtschaft. Wertschätzung ist somit ein „Markenzeichen“ sozialer Unternehmen, in der Sprache des Marketings würde man sie zum „Branding“ erklären – bei der Werbung um Kunden genauso wie bei der Werbung um Personal.

### **8.5 Management der Achtsamkeit in der Sozialwirtschaft**

Im Rahmen dieser Arbeit wurden verschiedene Theorieansätze und Aspekte für ethische Kompetenzen im Management der Sozialwirtschaft vorgestellt und diskutiert. Die beschriebenen Ansätze eignen sich als Grundlage für ein Managementkonzept „Management der Achtsamkeit“ in der Sozialwirtschaft. Die in diesem Kapitel skizzierten Aspekte und Hypothesen sind als Eckpunkte zu verstehen, die in die Forschungsfragen für die qualitativen Expert/Inneninterviews einfließen.

Folgende Definition des „Managements der Achtsamkeit“ ist Zwischenergebnis und Grundlage der weiteren Ausführungen:

*Handeln in Führungspositionen ist immer ein bewusster Akt, der von Führungskräften in sozialen Kontexten eine besondere Selbstaufmerksamkeit und Selbstreflexion einfordert. Achtsamkeit unterbricht in vielen Alltagssituationen routinisierte Gedanken- und Gefühlsabläufe und führt bei Führungskräften in sozialen Organisationen, die in ihren Entscheidungsprozessen Glaubwürdigkeit, soziale Werte und ökonomische Zweckrationalitäten ausbalancieren müssen, zu mehr Feingefühl, Konzentration und Offenheit für Innovationen und nachhaltige Veränderungen. Insofern ist die Achtsamkeitsorientierung eine qualitativ hochwertige Managementstrategie in der Sozialwirtschaft – sie ist untrennbar verknüpft mit der spezifischen Ethik Sozialer Arbeit.*

So verstanden ist Management der Achtsamkeit ein Alleinstellungsmerkmal für soziale Organisationen. Führungskräfte in der Sozialwirtschaft sollten daher eine

- aufmerksame und achtsame kognitive Grundhaltung haben und
- psycho-sozialen Druck und „negative“ Äußerungen über Mitarbeiter/Innen oder Kunden vermeiden.

Ein „negatives“ Betriebs- und Arbeitsklima in einem sozialen Unternehmen hat unmittelbare Folgen auf die Qualität der Arbeit und auf das Wohlbefinden der Kunden und Mitarbeiter. Wenn Führungskräfte in der Sozialwirtschaft eine erhöhte Selbstaufmerksamkeit und Selbstregulation besitzen, dann strahlt dies auch in die Organisation hinein und steigert insgesamt die „kollektive Achtsamkeit“ im Unternehmen.

### 8.5.1 Instrumente und Implementierung eines Managements der Achtsamkeit

Die amerikanische Psychologin Ellen J. LANGER (LANGER 2001) hat ein Achtsamkeitskonzept entwickelt, welches auch für das Management der Achtsamkeit in sozialwirtschaftlichen Unternehmen von Bedeutung sein kann. LANGER konzentriert sich in ihren Studien auf Eigenschaften und Tätigkeiten, die gerade für die Führung von sozialen Unternehmen als besonders wertvoll angesehen werden können:

„creating new categories“

- geistige Beweglichkeit erhalten
- über das bisherige Denkschema hinwegsehen können
- Informationen neu bewerten und zu ordnen
- kontextbezogene und situative Aufmerksamkeit

„welcoming new informations“

- neue Informationen als solche wahrzunehmen und zu beachten
- neue Informationen nicht als störend abblocken

„more than one view“

- Fähigkeit zum professionellen Perspektivwechsel
- kognitive Beweglichkeit
- Sachverhalte aus verschiedenen Blickwinkeln betrachten, bevor man sie bewertet.

In den letzten Jahren wurden im Bereich der „psychologischen“ Achtsamkeitsforschung zahlreiche Methoden und Skalen entwickelt um Achtsamkeit messbar zu machen und reliable und valide Erhebungsverfahren zu entwickeln. Diesbezüglich wurden insbesondere im englischsprachigen Raum zahlreiche Arbeiten publiziert (BAER, SMITH, HOPKINS, KRIETEMEYER und TONEY 2006, HEIDENREICH/MICHALAK 2006).

Besondere Erwähnung im Zusammenhang mit der Konstruktion eines Managements der Achtsamkeit erfährt die „*Mindful Attention Awareness Scale (MAAS)*“ von BROWN und RYAN (vgl. BROWN/RYAN 2003). Mit dieser Skala lassen sich zentrale Aspekte der Achtsamkeit – Aufmerksamkeit auf den gegenwärtigen Moment - erfassen. Zu Beginn der Skalenentwicklung gingen BROWN und RYAN von einem anfänglichen Pool von 184 Items aus, die aus verschiedenen explorativen Studien generiert wurden, z.B. Einstellungen, die mit Achtsamkeit in Verbindung stehen, wie Geduld, Vertrauen und Akzeptanz oder die mögliche

Konsequenzen der Achtsamkeit beinhalten, wie Ruhe, emotionales und körperliches Wohlbefinden. Nach einem komplexen Forschungs- und Entwicklungsprozess blieben 24 Items übrig (vgl. BROWN und RYAN 2003: 822-848).

Eine Weiterentwicklung stellte die von BAER et al (vgl. BAER 2004) konstruierte „*Kentucky Inventory of Mindfulness Skills (KIMS)*“ Skala dar. Die Autoren dieser Studie haben anhand der aktuellen Forschungsliteratur vier zentrale Komponenten der Achtsamkeit identifiziert und ließen sich von der Frage leiten: „*Was tut man (oder tut man nicht), wenn man achtsam ist?*“ (vgl. BAER 2004: 191-206)

#### *Beobachten*

- aufmerksame Beobachtung und Wahrnehmung einer Vielzahl äußerer und innerer Reize, wie Körperempfindungen, Emotionen, Kognitionen, Geräusche oder Gerüche verstehen

#### *Beschreiben*

- kurzes „begriffliches“ Beschreiben der wahrgenommen Phänomene

#### *Mit Aufmerksamkeit handeln*

- sich ganz auf Aktivität einlassen und –„nur aufmerksam auf eine Sache sein“
- den „Autopiloten“ abschalten und bewusst wahrnehmen welche Wirkung das eigene Handeln auslöst

#### *Akzeptieren ohne Bewertung*

- eine nicht-wertende Haltung gegenüber der aktuellen Erfahrung
- „Dinge so-sein-lassen-können, wie sie sind
- keine automatische Wertehaltung wie gut/schlecht oder richtig/falsch

### **8.5.2 Freiburger Vier-Faktorenmodell zur Achtsamkeit**

Im deutschsprachigen Raum wurde im Rahmen der Achtsamkeitsforschung der „*Freiburger Fragebogen zur Achtsamkeit (FFA)*“ von BUCHHELD, GROSSMAN und WALACH (BUCHHELD/GROSSMANN/WALACH 2002) in Anlehnung an die „*buddhistische Auffassung von Achtsamkeit*“ (vgl. Kapitel 7.1.) entwickelt und in einer umfassenden empirischen Studie veröffentlicht (vgl. HEIDENREICH, MICHALAK 2004).

Die daraus resultierende Faktorenanalyse beinhaltet vier Faktoren und 30 Items. Die Studie von WALACH, BUCHHELD, und GROSSMANN ist auch im Rahmen einer „Selbsteinschätzung“ für ein Management der Achtsamkeit relevant und wird im Folgenden näher dargestellt.

Das Vier-Faktorenmodell setzt sich aus vier Faktoren zusammen (vgl. BUCHHELD/GROSSMANN/WALACH 2002):

1. *Gegenwärtige nicht-identifizierte Aufmerksamkeit*

- dies ist ein zentrales Merkmal von Achtsamkeit
- direkte und unmittelbare Teilhabe an den „Erfahrungen des Augenblickes“
- nicht in Gedanken und Gefühlen „verlieren“ oder sich mit ihnen identifizieren
- achtsame Art und Weise des In-Kontaktseins mit der eigenen Erfahrung
- auf den eigenen Körper gerichtete Aufmerksamkeit – in der gegenwärtigen Situation verankern – dies unterstützt die Nicht-Identifikation von Gefühlen

2. *Akzeptierende nicht-urteilende Haltung*

- dieser Faktor ist „bedingungslos“ einzuhalten, trotz eigener Fehler und Schwierigkeiten wenn Dinge z.B. schief laufen
- Selbstwertschätzung und –akzeptanz
- Geduld und Offenheit im Bezug auf die eigene Erfahrung und auf Mitmenschen
- Liebevoller Gelassenheit und Humor

3. *Ganzheitliche Annahme*

- Hinein spüren in andere oder Situationen
- sich nicht gegen unangenehme Gefühle und Empfindungen wehren
- In-Kontakt-bleiben mit diesen Erfahrungen
- Vermeidung und Verdrängung machen das Problem nur größer

4. *Prozesshaftes, einsichtsvolles Verstehen*

- ständiger Wandel von Gefühlen, Gedanken und Empfindungen
- Wahrnehmung der „Vergänglichkeit von Dingen“
- Abnahme des Dranges auf jeden Reiz zu reagieren

Die hier dargestellten psychologischen Verfahren zur Achtsamkeitsforschung sind sehr unterschiedlich und werden an dieser Stelle nicht näher diskutiert oder bewertet. Sie bedürfen einer empirischen Überprüfung, inwieweit sie sich zur Anwendbarkeit im Management der Sozialwirtschaft eignen.

### 8.5.3 Einführung eines Management der Achtsamkeit

**Abb. 17: Management der Achtsamkeit in der Sozialwirtschaft** (eigene Darstellung)



Bei der Verankerung solcher Programme unterscheidet man in der Literatur zwei grundsätzliche Implementierungsstrategien:

1. Compliance-Ansatz
2. Integrity-Ansatz.

Der Compliance-Ansatz geht eher von einem skeptischen, passiven Menschenbild aus. Das Unternehmen erwartet von den Fachkräften opportunistisches Verhalten, um dies sicherzustellen baut es auf äußere Anreize wie Belohnung oder Bestrafung. Der Compliance-Ansatz lässt sich eher den tayloristischen Managementansätzen zuordnen, da er für eine Trennung von Managementaufgaben und ausführenden Tätigkeiten charakteristisch ist, die von einer Umwelt

mit hoher Stabilität und geringer Komplexität ausgehen und daher für die Implementierung eines Managements der Achtsamkeit ungeeignet erscheinen (vgl. KOHLSCHMIDT 2007: 118ff).

Der Integrity-Ansatz hingegen geht von einem Menschenbild aus, welches auf Werte und Ideale der Individuen setzt und daher besonders für die Sozialwirtschaft anknüpfungsfähig ist. Der Ansatz geht davon aus, dass Mitarbeiter/Innen eher von sich aus auf moralisches Handeln setzen und sich für die Belange ihres Unternehmens besonders interessieren und engagieren, daher moralisch integer und lernfähig sind und selbstverantwortlich handeln können. Der Ansatz setzt auf die „intrinsische Motivation“ der Mitarbeiterschaft, die auch um der „guten“ Sache selbst willen handelt.

Integrity-Managementprogramme sensibilisieren die Mitarbeiterschaft eines Unternehmens über die Schaffung entsprechender organisationsstruktureller und organisationskultureller Maßnahmen, unterstützen die Eigenverantwortung und binden die Mitarbeiter/Innen in die Implementierung mit ein. Der Integrity-Ansatz lässt sich mit einem Management der Achtsamkeit gut verbinden und bietet eine gute, bereits etablierte und für die Implementierung empirisch erforschter Grundlage in Unternehmen mit einem komplexen Umfeld (vgl. KOHLSCHMIDT 2007: 119).



**Abb. 18: Compliance und Integrity Maßnahmen nach Lynn SHARP PAINE**

(modifiziert nach PALAZZO 2001: 52ff und STEINMANN/OLBRICH 1998: 177ff).

<b>Merkmale</b>	<b>Compliance-Ansatz</b>	<b>Integrity-Ansatz</b>
Ethische Einstellungen	Einhalten von außen vorgegebener Regeln	Selbststeuerung nach selbst gewählten Standards
Ziel	Verhinderung von Fehlverhalten	Ermöglichen von eigenverantwortlichem Verhalten
Methode	Schulung, eingeschränkte Entscheidungsbefugnisse, Überwachung, Kontrolle, Strafen	Schulung, Führung, Verantwortlichkeit, Unternehmensethik bzw. – Kultur, Coaching, Supervision
Menschenbild	Mensch als autonomes Wesen angetrieben von materialistischem Eigeninteresse	Mensch als soziales Wesen, angetrieben von Werten, Idealen und den Erwartungen seines Umfeldes
<b>Implementation / Umsetzung</b>		
Standards	Vorschriften, Regelungen, Verbote	Werte und Ziele des Unternehmens, soziale Verpflichtungen, Regeln
Tätigkeiten	Festlegung von Regeln und Kontrollen, Bearbeiten von Berichten über Fehlverhalten, Nachprüfen, Überwachen, Durchsetzen der Regeln	Integration in alle Managementsysteme des Unternehmens, Ratgeber- und Coachingfunktion zur Verfügung stellen
Schulung	Die bestehenden Kontrollsysteme werden den Mitarbeitern vermittelt	Den Mitarbeitern wird die Fähigkeit verantwortlich zu entscheiden und sich positiv weiterzuentwickeln vermittelt

#### **8.5.4 Thesen zum Management der Achtsamkeit**

##### **These 1:**

*Management in der Sozialwirtschaft folgt unterschiedlichen ethischen Grundüberzeugungen und hat eigene Werte. Führungskräfte haben eine Vorbildfunktion und müssen sich durch eine besondere Achtsamkeit bei der Einhaltung dieser Grundsätze in der Dienstleistungserbringung auszeichnen.*

##### **These 2:**

*Die Einführung eines Managements der Achtsamkeit in sozialwirtschaftliche Organisationen und Unternehmen ist eine wichtige Innovation, fördert ein gelebtes Wertemanagement, vermindert das Spannungsverhältnis zwischen Ökonomie und Ethik, bedarf einer bewussten Steuerung in Entscheidungs- und Führungsprozessen und ist Voraussetzung für eine Integration der Handlungskonzepte Sozialer Arbeit und des Managements des Sozialen in der Sozialwirtschaft.*

##### **These 3:**

*Management der Achtsamkeit setzt auf Ganzheitlichkeit, erhöht die emotionale und soziale Kompetenz der Führungskräfte und will von einer individuellen zu einer gemeinsamen wertebewussten Handlungsorientierung im Unternehmen kommen. Menschen in sozialen Organisationen sind intrinsisch motiviert, moralisch integer, lernfähig und handeln selbstverantwortlich um der guten Sache willen.*

##### **These 4:**

*Eine „Kultur der Achtsamkeit“ muss als ein gelebtes Unternehmensleitbild in der Sozialwirtschaft formuliert werden. Achtsamkeit ist dabei als eine besondere Art der Selbstverpflichtung und Selbstreflexion von Führungskräften und Fachkräften zu verstehen.*

### 8.5.5 Fragen für die Experten/Inneninterviews

Aufgrund der Thesen ergeben sich folgende Fragen für die qualitativen Experteninterviews:

- Welche „ethischen Leitlinien“ existieren in Ihrem Verband/Unternehmen/Betrieb?
- Müssen sich Führungskräfte in sozialen Institutionen und Betrieben stärker den Fragen sozialer Gerechtigkeit als in der Profit-Wirtschaft stellen und ist ein wesentlicher Mehrwert in der ethischen Orientierung zu sehen?
- Muss sich das Management in der Sozialwirtschaft an Gerechtigkeitsprinzipien orientieren und müssen sich Führungskräfte in diesen Institutionen einem Management der Gerechtigkeit verpflichtet sehen?
- Welche Schlüsselkompetenzen für das Management sozialer Unternehmen halten Sie für besonders wichtig und warum?
- Welche Führungsprinzipien (im Sinne eines ethisch orientierten Managements) erachten Sie für besonders wichtig?
- Wie kann sich Achtsamkeit Ihrer Ansicht nach im professionellen Management darstellen, bezogen auf:
  - Personal
  - Kunden/Klienten
  - Stakeholder (Ehrenamtliche Vorständen, Aufsichtsräte)
- Wie kann sich Achtsamkeit Ihrer Ansicht nach im sozio-ökologischen Kontext darstellen, bezogen auf:
  - Klimawandel /Umwelt
  - Ressourceneinsatz
  - Gesellschaft
  - Nachhaltigkeit
  - Gender
- Wie kann sich Achtsamkeit Ihrer Ansicht nach auf Ihren persönlichen Kontext als Führungskraft darstellen, bezogen auf:
  - Stressbewältigung
  - Umgang mit sich selbst
  - Zeitmanagement
  - Soziale / familiäre Beziehungen

- Wenn Sie davon ausgehen, dass ein Management der Achtsamkeit „lehr- und lernbar“ sein muss, welche Aspekte wären für Sie wichtig?
- Wie müsste ein Management der Achtsamkeit in Ihrem Unternehmen aussehen?
- Ist Achtsamkeit eine Leitnorm für das Management in der Sozialwirtschaft und was verstehen Sie darunter?
- Folgende Kriterien werden mit einem Management der Achtsamkeit verbunden, wie bewerten Sie diese?
  - Gegenwärtige nicht-identifizierte Aufmerksamkeit
  - Akzeptierende nicht-urteilende Haltung
  - Ganzheitliche Annahme
  - Prozesshaftes, einsichtsvolles Verstehen

## 9 Empirischer Teil

### 9.1 Feldforschung

Die Feldforschung ist ein klassisches Forschungsgebiet qualitativer Sozialforschung. Der Grundgedanke ist: *„Feldforschung will ihren Gegenstand in möglichst natürlichem Kontext untersuchen, um Verzerrungen durch Eingriff der Untersuchungsmethoden bzw. durch die wirklichkeitsferne Außenperspektive zu vermeiden“* (MAYRING 2002: 55)

Nach MAYRING geht die Feldforschung in vier Schritten vor:

- Festlegung der Fragestellung
- Herstellung des Feldkontaktes
- Materialsammlung
- Auswertung

Das Feld, in dem die Feldforschung stattfinden soll, sollte ohne große Störungen zugänglich, die Forscher sollten auf die Problemlagen eingestellt und ein Engagement für die Beteiligten sollte ersichtlich sein. Ein bekanntes Beispiel der klassischen Sozialforschung ist die in den 30er Jahren durchgeführte Marienthal-Untersuchung<sup>7</sup> von JAHODA, LAZARSELD und ZEISEL (vgl. JAHODA, LAZARSELD,

---

<sup>7</sup> Marienthal war ein kleines österreichisches Dorf, das fast ausschließlich von einer Textilfirma lebte, die ab 1930 Massenentlassungen vornahm. Die Forscher haben in dieser Zeit mehrere Monate lang die unterschiedlichsten Materialien zur psycho-sozialen Lage der Bevölkerung gesammelt. Sie verstanden sich dabei aber von Anfang an nicht in der

ZEISEL 1933). Die Forschergruppe untersuchte die Auswirkungen von Arbeitslosigkeit unter natürlichen Bedingungen im Alltag der Betroffenen. Eine Projektmitarbeiterin wohnte fast zwei Monate in Marienthal. Der Kontakt zu den Betroffenen wurde sehr behutsam hergestellt und das Team versuchte durch Unterstützung der Arbeitslosen bei Aktivitäten so nahe wie möglich an das Alltagsleben der Betroffenen heranzukommen um systematisch Material zu sammeln.

## **9.2 Methoden der Feldforschung**

Die Herstellung des Feldkontaktes ist eine sehr sensible Phase, die WEINBERG und WILLIAMS bereits 1973 näher beschrieben haben. Sie gliedern diesen Prozess in die Schritte der Annäherung, der Orientierung, der Initiation, der Assimilation und schließlich des Abschlusses der Feldkontakte. Während dieses Prozesses wird der Forscher für die Beteiligten – idealtypisch formuliert – vom Eindringling zum Mitglied und schließlich zum Anwalt ihrer Probleme (vgl. MAYRING 2002: 56).

FRIEBERTSHÄUSER schreibt zur Feldforschung: *„Feldforschung gehört zu den abenteuerlichen und spannenden Forschungsverfahren. Man begibt sich in ein fremdes kulturelles Feld (z.B. einer Jugendsubkultur, in ein Behindertenheim, zu Obdachlosen auf der Straße ...) und eröffnet sich einen neuen Blick auf ein bereits vertrautes Feld“* (FRIEBERTSHÄUSER 1997: 503ff).

Feldforschung heißt also, am täglichen Leben der Menschen teilnehmen und teilnehmende Beobachtung, die Kernmethode ethnographischer Feldforschung, zu praktizieren. Weitere methodische Zugänge sind: Interviews, Expertengespräche, Dokumentenanalysen, d.h. verschiedene methodische Zugänge werden im Feld kombiniert eingesetzt, um Einblicke in die sozialen Welten der Erforschten zu gewinnen und sich deren Weltsicht zu erschließen (FRIEBERTSHÄUSER 1997: 503ff).

### 9.3 Qualitative Methoden der Sozialforschung

In der bereits erwähnten Studie: „Die Arbeitslosen von Marienthal“ schreibt LAZARSELD: *„Wir konnten uns nicht damit begnügen, Verhaltenseinheiten einfach zu zählen; unser Ehrgeiz war es, komplexe Erlebniswelten empirisch zu erfassen. Der oft behauptete Widerspruch zwischen Statistik und phänomenologischer Reichhaltigkeit war sozusagen von Anbeginn unserer Arbeiten aufgehoben, weil gerade die Synthese der beiden Ansatzpunkte uns als die eigentliche Aufgabe erschien“* (JAHODA, LAZARSELD, ZEISEL 1933: 4).

Qualitative Sozialforschung ist ein Sammelbegriff für zum Teil sehr unterschiedliche methodologische Ansätze in Psychologie, Soziologie und Pädagogik. Die „*qualitative Wende*“ (vgl. MAYRING 2002: 9) markierte einen tief greifenden Einschnitt in der Geschichte der Sozialwissenschaften. Unter dem Stichwort: Qualitative Sozialforschung sammeln sich vor allem soziologische (HOPF/WEINGARTEN 1979; LAMNEK 1989; SPÖHRING 1989), aber auch erziehungswissenschaftliche (ZEDLER/MOSER 1983; HEINZE 1987) Ansätze, die sich einig waren in ihrer Kritik an herkömmlichen sozialwissenschaftlichen Forschungsinstrumenten, wie Skalen, Tests und Fragebögen. Standardisierte Instrumente lassen die Versuchspersonen nicht zu Wort kommen, sondern reduzierten sie auf vorgegebene Kategorien (Kreuzchen machen). In den neuen Methoden der qualitativen Sozialforschung findet eine Annäherung an die amerikanische Tradition der Chicagoer Schule<sup>8</sup> statt, die sich der sozialen Realität mit unstrukturierten Beobachtungen und offenen Befragungen in natürlichen und alltäglichen Situationen annähert. Ein weiterer wichtiger Schritt in der qualitativen Sozialforschung bildet die von PAUL (1979); FUCHS (1984); JÜTTEMANN/THOMAE (1987); BROMLEY (1986); DENZIN (1989) und STRAUB (1989) entwickelte Biographieforschung. Anhand von interdisziplinären Analysen in den unterschiedlichen Bereichen (z.B. Soziologie, Kriminologie, Geschichtswissenschaft, Entwicklungspsychologie, Sozialpsychologie und Psychiatrie) versucht man durch

---

<sup>8</sup> Die Chicagoer Schule für Anthropologie und Soziologie wurde von dem amerikanischen Wissenschaftler Robert Ezra PARK in den 30er Jahren des 20. Jahrhunderts an der University of Chicago gegründet. Diese Schule, unter anderem von WEBER und SIMMEL inspiriert, vollbrachte Pionierarbeit in Mikrosoziologie, urban studies, Minderheiten- und Armutsstudien. Parks eigener Beitrag bestand vor allem in Studien städtischer Subkulturen und ethnischer Minderheiten. Er befasste sich auch mit methodologischen Fragestellungen, die für diese Themen relevant waren. Park formulierte die so genannte "melting pot"-Theorie multiethnischer Integration, die auf seinen Erfahrungen des ethnischen Mosaiks in Chicago basierte.

einzelne ausführliche Lebenslaufanalysen relevantere Erkenntnisse zu gewinnen als durch groß angelegte Repräsentativuntersuchungen.

In den letzten Jahren haben immer mehr sozialwissenschaftliche Forschungszweige sich den Zusatz „qualitativ“ zugelegt. Sie wollten so ihr alternatives methodisches Vorgehen sichtbar machen, erproben und ggf. modifizieren z.B. *qualitative Evaluationsforschung* (PATTON 1984); *qualitative Gesundheitsforschung* (FALTERMAIER 1989); *qualitative Marktforschung* (KIEFL/LAMNEK 1984); *qualitative Medienforschung* (BACHMAIR/MOHN/MÜLLER-DOOHN, 1985) (vgl. MAYRING, 2002: 10ff).

#### **9.4 Theorie des qualitativen Denkens**

Zur Theorie des qualitativen Denkens schreibt MAYRING: „... *das rein quantitative Denken ist brüchig geworden; ein Denken, das sich den Menschen und Dingen annähert, indem es sie testet und vermisst, mit ihnen experimentiert und ihre statistische Repräsentanz überprüft, ohne vorher den Gegenstand verstanden zu haben, seine Qualität erfasst zu haben. Eine Lanze zu brechen für qualitatives Denken in der wissenschaftlichen Erkenntnisgewinnung, ohne dabei den Weg zu sinnvollen Quantifizierungen zu verbauen, aber auch ohne in Beliebigkeit, Verwaschenheit, Unkontrollierbarkeit zu verfallen, das ist das zugegeben hoch gesteckte Ziel*“ (MAYRING 2002: 9).

Die Wurzeln des qualitativen Denkens gehen zurück bis in die Antike. Der Urvater des qualitativen Denkens ist der griechische Philosoph ARISTOTELES (384-322 v.Chr.). Die Erforschung des Menschen – genauer seiner Seele - ist für ihn die Krone der Wissenschaft.

In der Neuzeit wurden verschiedene Ansätze aus unterschiedlichen Fachdisziplinen entwickelt. Der britische Soziologe BOOTH inspirierte Anfang des 20. Jahrhunderts die Soziologie durch Umfrageuntersuchungen (sog. Survey-Forschungen) im großen Stil. Durch harte empirische Daten wollte er Einblicke in die soziale Lage der Bevölkerung gewinnen. Die Technik war rein quantitativ ausgerichtet, durch standardisierte Interviews, geschlossene Fragebögen. Die Socialsurvey-Bewegung geriet in den Widerspruch mit der „verstehenden

Soziologie“ von Max WEBER (1864-1920). Dessen Ausgangspunkt ist die Entschlüsselung des subjektiven Sinns im sozialen Handeln der Menschen.

In der Soziologie im Nachkriegsdeutschland wurden am Kölner Institut für Sozialforschung durch René KÖNIG die quantitativen Grundlagen empirischer Sozialforschung systematisiert und ausgebaut. Experiment, Interviews, Fragebogen und statistische Auswertung standen hier im Vordergrund. Als Kritik an diesen Instrumenten war es die Soziologie der 70er Jahre, die eine Gegenbewegung zu diesem Forschungsansatz (vor allem in Form der Biographieforschung) hervorgebracht hat und dazugeführt hat, dass qualitative Ansätze in der Soziologie heute „salonfähig“ sind (vgl. MAYRING 2002: 15ff).

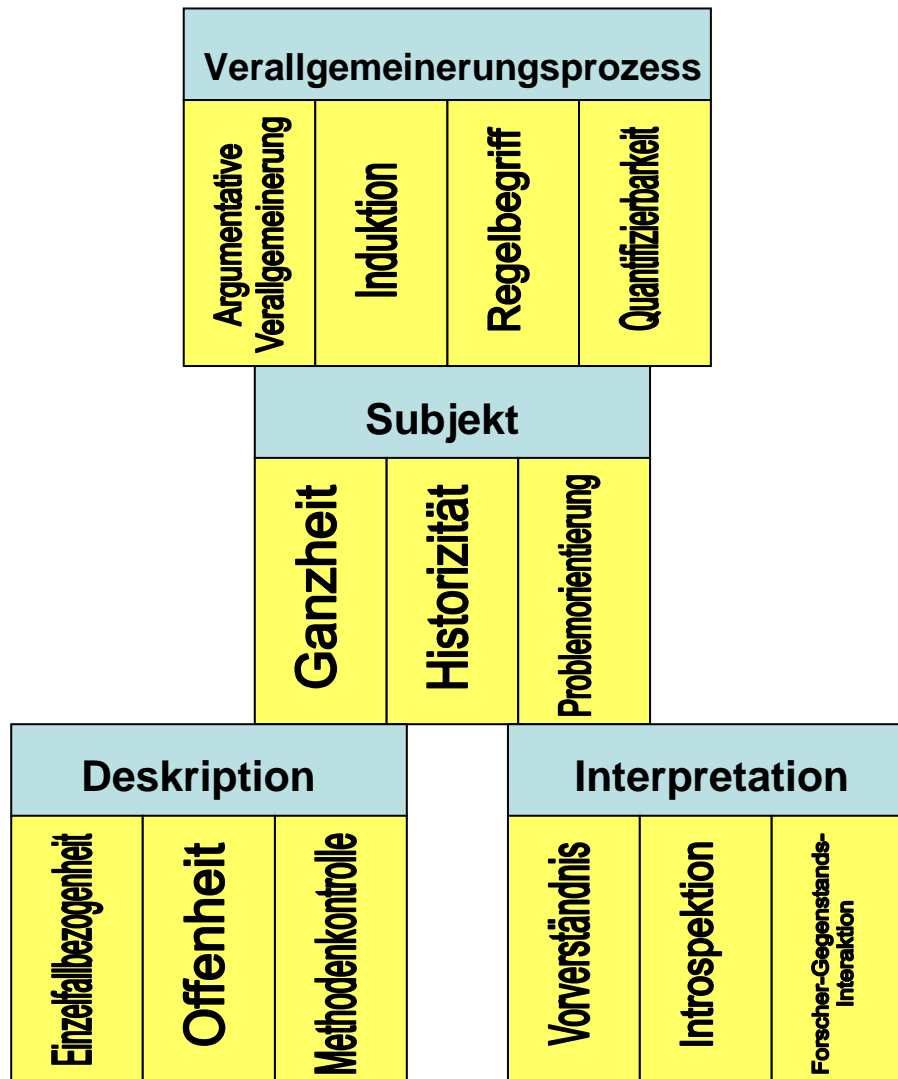
Zur Theorie hat MAYRING fünf Postulate des qualitativen Denkens beschrieben:

- Gegenstand humanwissenschaftlicher Forschung sind immer Menschen, Subjekte. Die von der Forschungsfrage betroffenen Subjekte müssen Ausgangspunkt und Ziel der Untersuchungen sein.
- Am Anfang einer Analyse muss eine genaue und umfassende Beschreibung (Deskription) des Gegenstandsbereiches stehen.
- Der Untersuchungsstand der Humanwissenschaften liegt nie völlig offen, er muss immer auch durch Interpretation erschlossen werden.
- Humanwissenschaftliche Gegenstände müssen immer möglichst in ihrem natürlichen, alltäglichen Umfeld untersucht werden.
- Die Verallgemeinerung der Ergebnisse humanwissenschaftlicher Forschung stellt sich nicht automatisch über bestimmte Verfahren her; sie muss im Einzelfall schrittweise begründet werden (vgl. MAYRING 2002: 20ff).

Im Weiteren führt MAYRING aus, dass diese Postulate noch zu abstrakt sind, zu allgemein, um in konkrete Handlungsanweisungen zu münden, sie bedürfen einiger Differenzierungen. MAYRING baut dazu dreizehn Säulen des qualitativen Denkens auf, die zu Standards qualitativer Forschung geworden sind.



Abb. 19: Die 13 Säulen des qualitativen Denkens (vgl. MAYRING 2002: 26ff):



Diese 13 Säulen bilden die Grundlage qualitativer Untersuchungspläne und –verfahren. Nach MAYRING gelten Untersuchungen als ausreichend qualitativ abgesichert wenn:

- Einzelfallanalysen in den Forschungsprozess eingebaut sind,
- der Forschungsprozess grundsätzlich für Ergänzungen und Revisionen offen gehalten wird,
- wenn methodisch kontrolliert und regelgeleitet vorgegangen wird,
- wenn das Vorverständnis des Forschers offen gelegt wird,
- wenn grundsätzlich auch introspektives Material zur Analyse zugelassen wird,
- eine ganzheitliche Gegenstandsauffassung ersichtlich ist,
- der Gegenstand in seinem historischen Kontext gesehen wird,

- an konkreten praktischen Problemstellungen angeknüpft wird,
- eine Verallgemeinerung der Ergebnisse argumentativ begründet ist,
- wenn durch qualitative Analyseschritte die Voraussetzungen für sinnvolle Quantifizierungen bedacht wurden (vgl. MAYRING 2002: 38ff).

### **9.5 Die Methode der „Grounded Theory nach STRAUSS**

„Grounded Theory“ ist die Bezeichnung für einen sozialwissenschaftlichen Ansatz zur systematischen Auswertung vor allem qualitativer Daten (Interviewtranskripte, Beobachtungsprotokolle) mit dem Ziel der Theoriegenerierung.

„Grounded Theory“ stellt dabei keine einzelne Methode dar, sondern eine Reihe von ineinander greifenden Verfahren. Auch wenn „Grounded Theory“ oft als eine qualitative Methode bezeichnet wird, handelt es sich dabei eher um einen Forschungsstil oder ein Paradigma, das eine pragmatische Handlungstheorie mit bestimmten Verfahrensvorgaben kombiniert.

Entstanden ist die „Grounded Theory“ Anfang der 1960er Jahre in Chicago, durch STRAUSS, ein Schüler von BLUMER, der in Zusammenarbeit mit GLASER medizinsoziologische Studien durchführte und das dabei entwickelte Instrumentarium systematisierte. Kategorien und Kodierung spielen eine zentrale Rolle im Ansatz von GLASER und STRAUSS (GLASER/STRAUSS 1965).

Näher beschrieben wurde der Ansatz 1967 in ihrem Buch „Discovery of Grounded Theory“, in Ausführungen darüber, wie eine gegenstands begründete Theorie entwickelt werden kann. Zielgedanke ihrer Arbeit an diesem Thema war, dass Theorien nützlich zu sein haben. Eine Theorie soll nach GLASER und STRAUSS nicht nur bloße Befunde, sondern Entdeckungen und Einsichten vermitteln (vgl. WIEDEMANN 1995: 441ff).

Theorien sollen nach dieser Methode nicht nur allgemeine, sondern auch kreative Konstruktionen sein. GLASER und STRAUSS unterscheiden im Hinblick auf die Verallgemeinerungsfähigkeit zwischen formalen und gegenstandsbezogenen Theorien. Erst wenn gegenstandsbezogene Theorien vorliegen, kann eine formale Theorie entwickelt werden.

Sie schlagen dazu folgendes Verfahren vor:

Zu Beginn sind Theorien für einen begrenzten Gegenstandsbereich zu entwickeln. Dies stellt zunächst eine gewisse Einschränkung der Verallgemeinerung dar. Erst wenn mehrere, ähnliche Gegenstandsbereiche solche Theorien vorgeben, können sie verglichen und verallgemeinert werden. Eine Theorie gilt als gesättigt, wenn sich neue Fälle, bzw. neue empirische Befunde unter die bereits entwickelte Theorie fassen lassen. Methodische Grundlage für diesen Prozess und damit der Verallgemeinerung ist nach GLASER und STRAUSS die komparative Analyse, d.h. die Vergleichsbildung. Sie schlagen hierzu die Strategie des theoretischen Samplings vor.

Merkmale des theoretischen Sampling sind:

- Umfang der Grundgesamtheit ist vorab unbekannt
- Merkmale der Grundgesamtheit sind nicht vorab bekannt
- Mehrmalige Ziehung von Stichprobenelementen nach jeweils neu festzulegenden Kriterien
- Stichprobengröße ist vorab nicht definiert
- Sampling beendet, wenn theoretische Sättigung erreicht ist

Ein weiterer Verfahrensschritt in dem Konzept der „Grounded Theory“ ist das theoretische Kodieren. Theoretisches Kodieren bezeichnen GLASER und STRAUSS als die Ableitung von theoretischen Konzepten aus den vorhandenen Daten. Das entscheidende Problem bezieht sich dabei auf die Kreativität der Theorie: Wie kann man zu einer guten Theorie kommen?

GLASER fordert die Untersucher auf, theoretisch flexibel zu sein. GLASER und STRAUSS bieten hierzu keine Patentrezepte an. Sie geben aber den guten Rat, nicht zu sehr an einem bestimmten Kode zu kleben, ihrer Ansicht nach taucht eine gute Theorie dann auf, wenn man keinen bestimmten Kode präferiert; sondern die unterschiedlichen Möglichkeiten, die einem zur Wahl stehen, nutzt und sich dabei an die Regeln der Kodierung hält, dass ausgehend von datenspezifischen Kodes schrittweise theoretische Kodes entwickelt werden (vgl. WIEDEMANN 1995: 442ff)

### 9.6 Das qualitative Experteninterview nach MEUSER und NAGEL

In ihrem Artikel „Expert/Inneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht“ schreiben MEUSER und NAGEL (MEUSER/NAGEL 1991: 441ff):

*„Expert/Inneninterviews kommen in den verschiedensten Forschungsfeldern zum Einsatz, oft im Rahmen eines Methodenmix, aber auch als eigenständiges Verfahren. Der weiten Verbreitung steht ein deutlicher Mangel an methodischer Reflexion gegenüber. In den gängigen Lehr- und Handbüchern zu den Methoden der empirischen Sozialforschung werden Expert/Inneninterviews allenfalls kurz erwähnt – vielfach geschieht nicht einmal das – nicht aber als Verfahren ausgewiesen, dessen Erhebungs- und Auswertungsstrategien eine gesonderte Betrachtung erfordern. Selbst in Lehrbüchern, die explizit der Methode des Interviews gewidmet sind, erfährt das Expert/Inneninterview keine eigene Behandlung.“*

Nach MEUSER und NAGEL ist derjenige oder diejenige Experte oder Expertin, der

- in irgendeiner Weise Verantwortung trägt für den Entwurf, die Implementierung oder die Kontrolle einer Problemlösung
- wer über einen privilegierten Zugang zu Informationen über Personengruppen oder Entscheidungsprozesse verfügt (MEUSER/NAGEL 1991: 441ff).

Es geht also nicht darum, wer auf der obersten Ebene einer Organisation tätig ist. Expert/Innen kann man auch auf der zweiten und dritten Ebene suchen und finden, weil auf diesen Ebenen das meiste und das detaillierteste Wissen über interne Strukturen und Ereignisse vorhanden sind.<sup>9</sup>

MEUSER und NAGEL unterscheiden zwischen einer zentralen und einer Randstellung von Expert/Innen im Forschungsdesign:

Zum einen bilden die Expert/Innen die Zielgruppe der Untersuchung. Die Interviews sind darauf ausgerichtet, dass die Expert/Innen Auskunft über ihr eigenes Handlungsfeld geben. Zum anderen repräsentieren die Experten eine zur Zielgruppe komplementäre Handlungseinheit, die Interviews haben die Aufgabe,

<sup>9</sup> So hat MEUSER in der Untersuchung über die Implementation einer Frauenförderrichtlinie im öffentlichen Dienst nicht Minister, Senatoren und Staatssekretäre untersucht, sondern Verwaltungsleiter und Personalchefs, die bezogen auf das Forschungsinteresse an den Schaltstellen der Macht saßen, von ihren Entscheidungen war das Schicksal der Richtlinie weitestgehend abhängig.

Informationen über die Kontextbeziehungen des Handelns der Zielgruppe zu liefern (MEUSER/NAGEL 1991: 441ff).

Expert/Innen verfügen in der Regel über Erfahrungs- und Betriebswissen und über Kontextwissen. In der Praxis des Interviews werden die Expert/Innen mit Themen konfrontiert. Für sie spielt es keine Rolle, ob der Forscher ihr Wissen als Betriebs- oder Kontextwissen einordnet.

In der Perspektive des Erfahrungs- und Betriebswissen sollen Strukturen und Strukturzusammenhänge des Expertenhandelns analysiert werden. Aus dem Kontextwissen von Expert/Innen wird ein bestimmter Sachverhalt betrachtet, an dessen Zustandekommen nicht nur der Forscher, sondern auch andere Expert/Innen maßgeblich beteiligt waren. Die Ergebnisse hieraus tragen demnach zur Bestimmung des Sachverhaltes bei, sie sind nicht geeignet, die Gültigkeit theoretischer Behauptungen über den Sachverhalt zu prüfen.

### **9.7 Der Leitfaden für das Expert/Inneninterview**

MEUSER und NAGEL empfehlen für die Durchführung von qualitativen Expert/Inneninterviews offene Leitfäden zu entwickeln. Eine leitfadengestützte Gesprächsführung des Expert/Inneninterviews wird sowohl dem thematisch begrenzten Interesse des Forschers / der Forscherin gerecht wie auch dem Expertenstatus des Gegenübers. Ein Leitfaden muss sorgfältig entwickelt werden, die Forscher/Innen werden selbst zu Expert/Innen für das Thema und schließen aus, dass sie sich als inkompetente Gesprächspartner darstellen. Expert/Innen wollen als Expert/Innen behandelt werden, es kann ihre Geduld sehr strapazieren, wenn der/die Interviewer/In ihn mit festgefahrenen standardisierten Fragen konfrontiert. Die Orientierung an einem Leitfaden, so MEUSER und NAGEL, schließt auch aus, dass das Gespräch sich in Themen verliert, die nichts zur Sache tun, und erlaubt zugleich dem Experten, seine Sache und Sicht der Dinge zu erzählen (MEUSER/NAGEL 1991: 441ff).

Die Forscher/Innen machen sich mit der intensiven Arbeit am Leitfaden mit den anzusprechenden Themen vertraut. Dies bildet eine wichtige Voraussetzung für eine „lockere“ unbürokratische Gesprächsführung während des Interviews.

Die Interviewer/Innen sollten während des Interviews neutral bleiben, MEUSER und NAGEL empfehlen sich nicht von der Freundlichkeit oder gar Feindseligkeit des Empfangs durch die Experti/Innen verführen zu lassen, beides kann ins Gegenteil umschlagen. Mit Sicherheit wirken auch Alters- und Geschlechtsunterschiede auf die Situation ein, Kontextbedingungen, gesetzt durch Sympathie und Antipathie sind in der Erhebungssituation weder technisch noch methodisch kontrollierbar.

### **9.8 Die Methode der minimalen und maximalen Kontrastierung**

Eine der wichtigsten Fragen bei der Entwicklung eines qualitativen Samples bei Experteninterviews lautet, welche Experten / Expertinnen sollen in der nächsten Runde der Datenerhebung mit welchem Ziel untersucht werden? Nach dem Ansatz der „Grounded Theory“ empfehlen STRAUSS und GLASER mit der Methode der minimalen und maximalen Kontrastierung zu arbeiten. Die Methode erläutert WIEDEMANN(vgl. WIEDEMANN 1995: 443ff) : *„Zum einen sucht der Untersucher nur geringe Abweichungen von bisher untersuchten Fällen, zum anderen versucht er, maximale Abweichungen zu bereits vorliegenden Fällen zu bilden.“* Als Beispiel für einen minimalen Kontrast führt WIEDEMANN an, wenn bei einer Untersuchung von gesellschaftlichen Aussteigern bislang „Alt-Studenten“ untersucht worden sind, die als Taxifahrer jobben und dann in einer weiteren Forschungseinheit andere Jobs von studentischen Aussteigern. Ein Beispiel für eine maximale Kontrastierung zu dem eben geschilderten Beispiel wäre es, wenn im Vergleich ehemalige, beruflich erfolgreiche Manage/Innen etc. untersucht würden, die nun als Landwirt/Innen oder Heilpraktiker/Innen tätig sind (vgl. WIEDEMANN 1995: 441ff).

Für die weitere Gestaltung des qualitativen Samples ist es wichtig, dass jeweils nach jeder Interviewphase eine Auswertung mit Kodierung erfolgt. Anfangs ist das Sample noch sehr offen, verschiedene Richtungen werden erforscht, die Aktivitäten werden in der nächsten Runde allerdings immer zielgerichteter. Das Sampling ist beendet, wenn eine Sättigung der Theorie erreicht ist.

### 9.9 Auswertungsverfahren

MEUSER und NAGEL orientieren sich bei der Auswertungsstrategie für leitfadenorientierte Experteninterviews an der Methode der „Grounded Theory“ von STRAUSS und GLASER. Grundlage des theoretischen Kodierens bildet nach der Methode der „Grounded Theory“ das theoretische Kodieren. In der Forschungspraxis der „Grounded Theory“ werden dabei drei Teilschritte benannt. Das offene Kodieren, das axiale Kodieren und das theoretische Kodieren im engeren Sinn.

- Offenes Kodieren

Im offenen Kodieren werden die Daten in möglichst viele Kategorien zerlegt.

- Kodierregeln

Das Kodieren vollzieht sich in der „Grounded Theory“ nach einigen Regeln, z.B.:

- Soll die Kodierung vom Untersucher selbst durchgeführt werden?
- Das Kodieren erfolgt Zeile für Zeile oder Begriff für Begriff.
- Mehrfachkodierungen sind erlaubt.
- Neben der Kodierung sollen Memos geschrieben werden, in denen der Untersucher seine Hypothesen und methodischen Überlegungen festhält.
- Kodierung soll nahe an den Daten erfolgen.

#### **Axiales Kodieren**

Beim axialen Kodieren werden einzelne Kategorien stärker fokussiert und ausgearbeitet. Es geht um die Differenzierung ausgewählter Aspekte, es geht um Bedingungen, Interaktionen, Strategien, Taktiken und Konsequenzen (vgl. WIEDEMANN 1995: 443ff).

Das Auswertungsverfahren von MEUSER und NAGEL orientiert sich zum einen an der Methode der „Grounded Theory“ zum anderen an der Methode der dokumentarischen Interpretation von SCHÜTZE und beim narrativen Interview nach der Methode von OEVERMANN, d.h. die Erfahrungen in der alltäglichen Forschungsarbeit werden zum Gegenstand der methodischen Reflexion gemacht (MEUSER/NAGEL 1991: 441ff).

Der erste Schritt der Auswertung von qualifizierten Expert/Inneninterviews ist nach MEUSER und NAGEL die Transkription.

Transkription meint, dass in der Regel das per Tonband mitgeschnittene Expert/Inneninterview wortgetreu abgeschrieben wird.

Die Transkription wird umfassender sein, wenn es um die Analyse von Betriebswissen geht, als wenn Kontextwissen das Erkenntnisinteresse ist.

Ein weiterer Schritt ist die Paraphrasierung der Transkription. MEUSER und NAGEL empfehlen, „.... um eine Verengung des thematischen Vergleichs zwischen den Interviews auszuschließen, ein ‚Verschenken von Wirklichkeit‘ zu vermeiden, muss die Paraphrase der Chronologie des Gesprächsverlaufes folgen und wiedergeben, was die Expertinnen insgesamt äußern“ (MEUSER/NAGEL 1991: 456).

Als nächsten Schritt der Auswertung versehen MEUSER und NAGEL die paraphrasierten Passagen mit Überschriften. Diese Überschriften sind sehr nahe am Text orientiert. Passagen in denen gleiche oder ähnliche Themen behandelt werden, werden zusammengestellt. Eine Hauptüberschrift, die den Inhalt sämtlicher subsumierter Passagen abdeckt, wird formuliert.

Zum Schluss wird ein thematischer Vergleich vorgenommen. In diesen Phasen, die in der Methode der „Grounded Theory“ als axiales Kodieren bezeichnet wird, wird nach thematisch vergleichbaren Textpassagen aus verschiedenen Interviews gefahndet, in denen gleiche oder ähnliche Themen behandelt werden. Diese Schritte sind jeweils mehrmals durchzuführen (konzentrische Kreise) und jeweils zu überprüfen, ob ggf. etwas vergessen wurde.

Als qualitativen weiteren Schritt folgt in der Bearbeitung der Interviews nach MEUSER und NAGEL die soziologische Konzeptualisierung, d.h. die Texte werden von der Terminologie der Interviewten abgelöst.... *„das Gemeinsame im Verschiedenen wird – im Rekurs auf soziologisches Wissen – begrifflich gestaltet, d.h. in Form einer Kategorie gegossen“* (MEUSER/NAGEL 1991: 462).

Die Abstraktionsebene der soziologischen Konzeptualisierung bezeichnen MEUSER und NAGEL als empirische Generalisierung.

Die letzte Stufe der Auswertung ist die Ebene der theoretischen Generalisierung:



Hier geht es nicht mehr um das Expertenwissen, sondern um soziologische Theorien. Es findet eine Ablösung vom Interviewmaterial statt, d.h. aus der erweiterten Perspektive der soziologischen Begrifflichkeit erfolgt eine Interpretation der empirisch generalisierten Tatbestände.

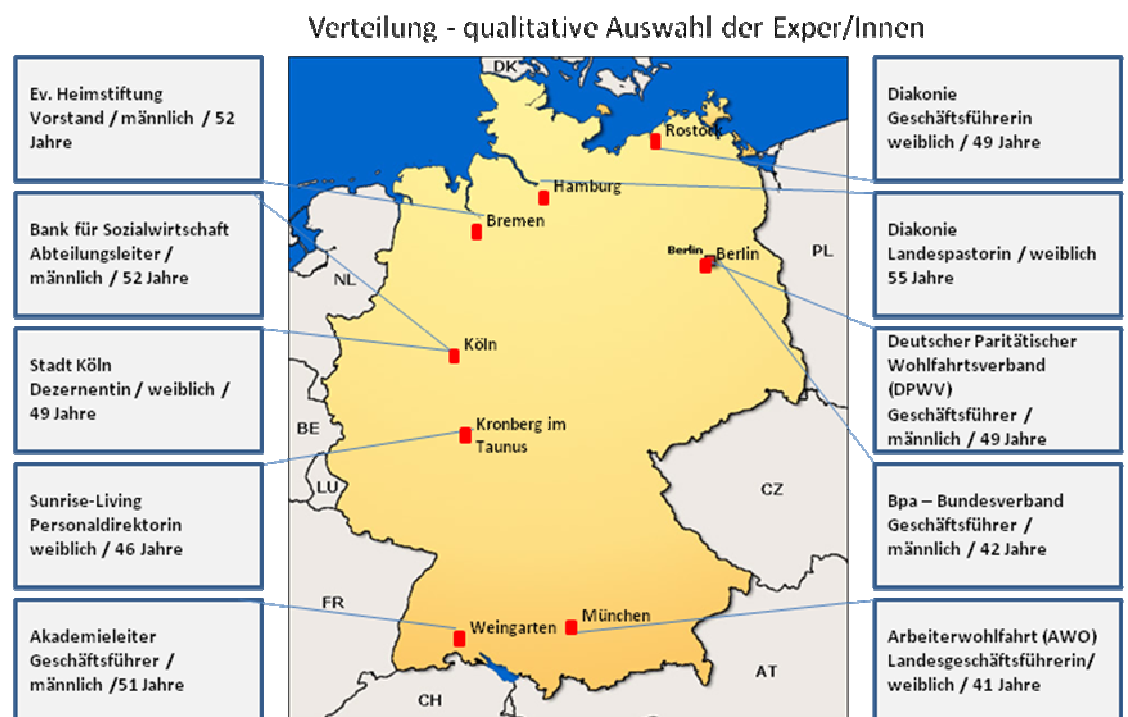
MEUSER und NAGEL weisen daraufhin, dass das Ausmaß, in dem die Auswertung vorgenommen wird, vom Forschungsdesign abhängt. Bei der Ermittlung von Betriebswissen ist die theoretische Generalisierung das Ziel. Liegt das Interesse auf Kontextwissen, kann die Auswertung auf der Stufe der soziologischen Konzeptualisierung abgebrochen werden (MEUSER/NAGEL 1991: 466)

### 9.10 Beschreibung des Feldes

Das Feld dieser Untersuchung umfasst Kommunen, Städte und Landkreise, Länder- und Bundesbehörden, wissenschaftlichen Akademien, soziale Unternehmen der Wohlfahrtsorganisation sowie privat-gewerbliche Anbieter sozialer Dienstleistungen.

### 9.11 Auswahl der Expert/Innen

Abb. 20: Qualitative Auswahl der Expert/Innen



### **9.12 Das qualitative Sample**

Die Zusammenstellung des Samples hatte das Ziel, das aufgebaute Untersuchungsdesign mit der vorgenommenen Themendimensionierung „Perspektive eines Managements der Achtsamkeit in sozialwirtschaftlichen Unternehmen“, zu überprüfen und ggf. qualitativ zu verändern.

Die Führungs- und Fachkräfte der Sozialwirtschaft sollten als Expertinnen und Experten zu möglichen Untersuchungsthemen eines Managements der Achtsamkeit einerseits und zur Perspektive eines solchen Managementansatzes für die Sozialwirtschaft andererseits befragt werden.

Die Expert/Innen vertreten als Repräsentanten Organisationen oder Institutionen der Sozialwirtschaft und sie sind mit Problemlösungen und Entscheidungsstrukturen befasst.

## **10 Auswertung und Diskussion der Ergebnisse**

### **10.1 Auswertung der Expert/Inneninterviews**

Grundlage für die Auswertung sind Aussagen in den Experteninterviews zu den Thesen im Forschungsprozess.

Folgende Codes (22 Codes) sind herausgearbeitet worden:

1. Ethisches Verhalten in schwierigen Situationen
2. Corporate Social Responsibility (CSR) in der Sozialwirtschaft
3. Soziale Gerechtigkeit im Management
4. Achtsamkeit lernen
5. Wertekonflikte
6. CARE-Ethik
7. Wirkung von Leitbildern
8. Führungsprinzipien
9. Gelebtes Wertemanagement
10. Achtsamkeit als Unternehmenskultur
11. Spannungsverhältnis Ökonomie und Ethik
12. Management der Achtsamkeit (MdA) – persönliche Prozesse
13. MdA – externe Prozesse
14. MdA – interne Prozesse

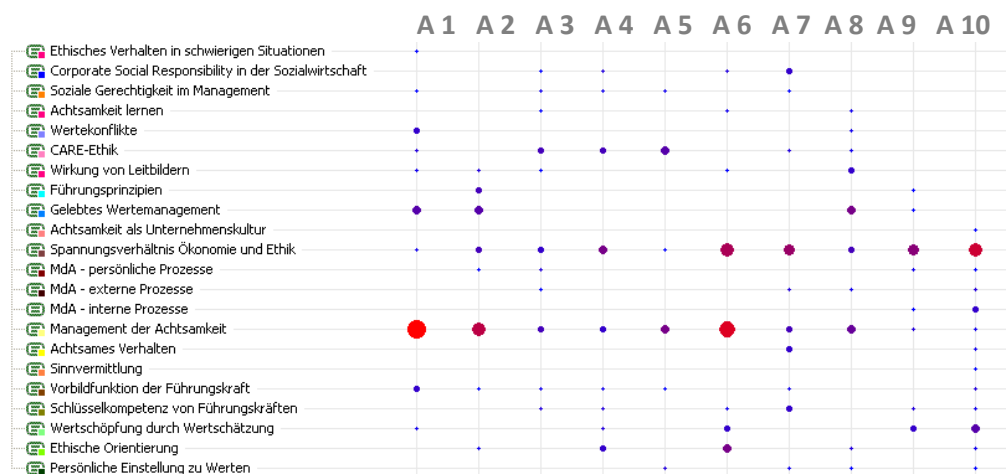
15. Management der Achtsamkeit
16. Achtsames Verhalten
17. Sinnvermittlung
18. Vorbildfunktion der Führungskraft
19. Schlüsselkompetenzen von Führungskräften
20. Wertschöpfung durch Wertschätzung
21. Ethische Orientierung
22. Persönliche Einstellung zu Werten

Durch Paraphrasierung und Generalisierung im Kodierungsprozess ließen sich 345 Interviewaussagen den 22 Codes zu ordnen. Die meisten Aussagen häuften sich im Code 15 (Management der Achtsamkeit) und im Code 11 (Spannungsverhältnis zwischen Ökonomie und Ethik).

Die ausführliche Generalisierung, Paraphrasierung und Zuordnung zu den Thesen TF 1-4 sind im Band 2, die geführten Expert/Inneninterviews im Band 3, nachzulesen.

**Abb. 21: Verteilung der Codes in den Interviews**

**Grafik – Verteilung der CODES in den Interviews**



## 10.2 Thesen im Forschungsprozess:

### TF - 1:

*Management in der Sozialwirtschaft folgt unterschiedlichen ethischen Grundüberzeugungen und hat eigene Werte. Führungskräfte haben eine Vorbildfunktion und müssen sich durch eine besondere Achtsamkeit bei der Einhaltung dieser Grundsätze in der Dienstleistungserbringung auszeichnen.*

### TF - 2:

*Die Einführung eines Managements der Achtsamkeit in sozialwirtschaftliche Organisationen und Unternehmen ist eine wichtige Innovation, fördert ein gelebtes Wertemanagement, vermindert das Spannungsverhältnis zwischen Ökonomie und Ethik, bedarf einer bewussten Steuerung in Entscheidungs- und Führungsprozessen und ist Voraussetzung für eine Integration der Handlungskonzepte Sozialer Arbeit und des Managements des Sozialen in der Sozialwirtschaft.*

### TF - 3:

*Management der Achtsamkeit setzt auf Ganzheitlichkeit, erhöht die emotionale und soziale Kompetenz der Führungskräfte und will von einer individuellen zu einer gemeinsamen wertebewussten Handlungsorientierung im Unternehmen kommen. Menschen in sozialen Organisationen sind intrinsisch motiviert, moralisch integer, lernfähig und handeln selbstverantwortlich um der guten Sache willen.*

### TF - 4:

*Eine „Kultur der Achtsamkeit“ muss als ein gelebtes Unternehmensleitbild in der Sozialwirtschaft formuliert werden. Achtsamkeit ist dabei als eine besondere Art der Selbstverpflichtung und Selbstreflexion von Führungskräften und Fachkräften zu verstehen.*

### 10.2.1 Aussagen und Kommentierung These TF - 1

#### These T-F-1:

Management in der Sozialwirtschaft folgt unterschiedlichen ethischen Grundüberzeugungen und hat eigene Werte. Führungskräfte haben eine Vorbildfunktion und müssen sich durch eine besondere Achtsamkeit bei der Einhaltung dieser Grundsätze in der Dienstleistungserbringung auszeichnen.

#### Originalaussagen (Auszüge):

- Die Bindung an eine soziale Legitimation ist Kern sozialwirtschaftlicher Dienstleistungserbringung.
- Benötigt wird ein systematischer Diskurs über künftige Spielregeln und ethische Zielsetzungen, die dann zur Grundlage für sozialwirtschaftliches Handeln dienen sollen.
- Das Management hat die Aufgabe soziale Gerechtigkeit in der Dienstleistungserbringung zu definieren, mit den Unternehmenswerten abzugleichen und für die Umsetzung Verantwortung zu übernehmen.
- Führungskräfte in der Sozialwirtschaft haben eine persönliche Vorbildfunktion für einen achtsamen Umgang mit den natürlichen Ressourcen und der Umwelt.
- Führungskräfte in der Sozialwirtschaft haben eine besondere Vorbildfunktion im Unternehmen und benötigen zu ethischen Fragen und zu Fragen der Moral eine hohe Reflexionsfähigkeit und Reflexionsbereitschaft, die sich in ihrem Alltagshandeln beweisen muss.
- Führungskräfte müssen sich persönlich den Gerechtigkeitsthemen wie Chancengleichheit und Fairness verpflichtet fühlen und diese Werte in ihren persönlichen Wertekanon und in ihre alltägliche Führungstätigkeit integrieren.
- Führungskräfte in der Sozialwirtschaft können mit den Möglichkeiten ihres Amtes soziale Gerechtigkeit praktizieren und die ihnen zur Verfügung stehenden Spielräume nutzen, indem sie steuernd eingreifen und Ungerechtigkeiten, die in den rechtlichen Rahmenbedingungen oder in den Strukturen liegen, durch eigenes Handeln korrigieren und damit ein persönliches Vorbild geben.

#### **10.2.1.1 Zwischenbilanz These TF-1**

##### **Soziale Legitimation ist der Kern sozialwirtschaftlicher Dienstleistungen**

Trotz unterschiedlicher ethischer Grundüberzeugungen im Management der Sozialwirtschaft ist offensichtlich die Bindung an eine soziale Legitimation der Kern sozialwirtschaftlicher Dienstleistungserbringung. Achtsamkeit für die Einhaltung ethischer Grundsätze und Werte im Management bedeutet, dass im Unternehmen ein systematischer Diskurs über künftige Spielregeln und ethischen Zielsetzungen, die dann zur Grundlage für sozialwirtschaftliches Handeln dienen sollen, stattfindet.

Die in der These benannten „eigenen Werte“ beziehen sich im Kern auf soziale Gerechtigkeit und auf Chancengleichheit und Fairness.

##### **Soziale Gerechtigkeit – wichtigster Wert in der Sozialwirtschaft**

Die Aussagen in den Interviews lassen darauf schließen, dass eine besondere Achtsamkeit im Management bei der Einhaltung der sozialen Gerechtigkeit von hoher Bedeutung ist. Der positive Umgang im Management mit der Frage der sozialen Gerechtigkeit wirkt sich insbesondere auf Mitarbeiter/Innen und Kunden aus. Das Management in sozialwirtschaftlichen Unternehmen hat daher die Aufgabe soziale Gerechtigkeit in der Dienstleistungserbringung für Kunden und Mitarbeiter zu definieren, mit den Unternehmenswerten abzugleichen und für die Umsetzung Verantwortung zu übernehmen. Führungskräfte haben die Aufgabe, durch einen achtsamen Umgang und durch eine gute Kommunikation Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Ungerechtigkeit zu verdeutlichen und im Rahmen ihrer Möglichkeiten durch gerechtes Handeln zu versuchen, diese weitgehend zu verhindern oder zu reduzieren.

##### **Führungskräfte haben eine Vorbildfunktion und Verantwortung für Werte**

Führungskräfte im Management der Sozialwirtschaft haben eine Vorbildfunktion für Werte wie Gerechtigkeit und Fairness und müssen dafür sorgen, dass diese Werte sowohl in Inhalte als auch in Prozesse im Unternehmen implementiert werden. Sie sollen mit den Möglichkeiten ihres Amtes soziale Gerechtigkeit praktizieren und die ihnen zur Verfügung stehenden Spielräume nutzen, indem sie steuernd eingreifen und Ungerechtigkeiten, die in den rechtlichen Rahmenbedingungen oder in den Strukturen liegen, durch eigenes Handeln

korrigieren. Sie müssen für Themen zur sozialen Gerechtigkeit ansprechbar sein, offen mit Informationen umgehen und sog. Herrschaftswissen vermeiden. Vorbildfunktionen und Leitungsprinzipien bei Führungskräften in der Sozialwirtschaft werden erst über einen gelebten Alltag verifiziert und belastbar.

Führungskräfte in der Sozialwirtschaft haben auch eine persönliche Vorbildfunktion für einen achtsamen Umgang mit den natürlichen Ressourcen und der Umwelt.

Führungskräfte in der Sozialwirtschaft benötigen zu ethischen Fragen eine hohe Reflexionsfähigkeit und Reflexionsbereitschaft, die sich in ihrem Alltagshandeln täglich beweisen muss.

### **Öffentliche Reputation und gutes Image können durch Unachtsamkeit in der ethischen Orientierung gefährdet werden**

Eine besondere Achtsamkeit des Managements für die Einhaltung der Werte im Alltag erfordert auch, dass Führungskräfte in Fragen der ethischen Orientierung nicht aktiv und verbal gegen Werte ihres eigenen Unternehmens vorgehen dürfen. Soziale Unternehmen erhalten ihre öffentliche Reputation durch ihre soziale Legitimation, sie sind daher abhängig vom guten Image und müssen ein hohes Maß an Vertrauen aufbauen. Wenn das Vertrauen durch eine unsachgemäße Geschäftspolitik und negatives Verhalten von Führungskräften verspielt wurde, ist ein positives Image nur schwer wieder aufzubauen. Daher müssen sozialwirtschaftliche Unternehmen immer wieder neu ihren Kunden beweisen, dass sie im Einklang mit ihren Werten oder Leitbildern handeln.

### **Achtsamkeit – Basisanforderung in der sozialen Dienstleistungserbringung**

Ethische Grundüberzeugungen sind in Bezug zu setzen zu biografischen, lebens- und sozialraumorientierten Dynamiken. Achtsamkeit untereinander und gegenüber den anvertrauten Adressaten ist in der Sozialen Arbeit eine Basisanforderung in der Dienstleistungserbringung.

### **10.2.2 Aussagen und Kommentierung These: T-F 2**

#### **These: T-F 2:**

Die Einführung eines Managements der Achtsamkeit in sozialwirtschaftliche Organisationen und Unternehmen ist eine wichtige Innovation, fördert ein gelebtes Wertemanagement, vermindert das Spannungsverhältnis zwischen Ökonomie und Ethik, bedarf einer bewussten Steuerung in Entscheidungs- und Führungsprozessen und ist Voraussetzung für eine Integration der Handlungskonzepte Sozialer Arbeit und des Managements des Sozialen in der Sozialwirtschaft.

#### **Originalaussagen (Auszüge):**

- Es wird eine Managementethik benötigt, die gerade nach den Erfahrungen der aktuellen Wirtschafts- und Finanzkrise sich auf globale und soziale Verantwortung rückbesinnt.
- Die Grundlage für ein gelebtes Wertemanagementsystem in sozialwirtschaftlichen Unternehmen bilden feste verbindliche Rahmenbedingungen, Werte und Ziele des Unternehmens, soziale Verpflichtungen, Anreizsysteme für wertekonformes Verhalten, Förderung von eigenverantwortlichem Handeln, wertebezogene Karrieremuster und erforderliche Weiterbildungsmaßnahmen.
- Achtsamkeit bezieht sich auf inhaltliche Aspekte der Sozial- und Gesundheitspolitik. Sie ist als eine innovative Aufgabe in der Wohlfahrtsproduktion zu implementieren und mit Instrumenten zu versehen, d.h. überprüfbar zu machen. Sozialwirtschaftliche Unternehmen erfüllen so ihren gesellschaftspolitischen Auftrag.
- Nach den negativen Erfahrungen in der gegenwärtigen Finanz- und Bankenkrise wird die Wertegebundenheit in Ökonomie und Gesellschaft wieder eine besondere Aufmerksamkeit bekommen.
- Im Sinne einer „treuen Haushalterschaft“ sind gerade caritative, diakonische und soziale Unternehmen zu einer innerweltlichen Askese, welche Sparsamkeit und Enthaltbarkeit verlangt, verpflichtet, um die vollen Ressourcen für ihre hilfebedürftigen Adressaten in der Pflege- und Gesundheitsarbeit einzusetzen.
- Verschwendung von Ressourcen in der Sozialwirtschaft schränkt zukünftige Entwicklungspotenziale ein und schädigt indirekt die Adressaten der sozialen



Dienstleistung, daher gehören Achtsamkeit und wirtschaftliche Sorgfalt zusammen.

- Achtsamkeit ist die Grundhaltung einer Führungskraft, die helfen kann, das Spannungsfeld zwischen ökonomischem und sozialem Handeln auszubalancieren und die sowohl nach außen wie nach innen wirkt.
- Im Spannungsfeld zwischen Ökonomie und Sozialer Arbeit bedarf es einer ethischen Reflexion, einer wertebewussten Unternehmensführung und der Implementierung entsprechender Instrumente zur Überprüfung, um zu einem gelebten Wertemanagement im Unternehmen zu gelangen.
- Die Einhaltung ethischer Werte garantiert in sozialwirtschaftlichen Unternehmen nachhaltige ökonomische Wertschöpfungsprozesse
- In sozialwirtschaftlichen Unternehmen müssen die ethischen Wertvorstellungen klar sein, darüber muss Konsens bestehen. In existenziellen Notsituationen können Wertepositionen nicht immer wieder neu bestimmt werden, dies würde zu Unsicherheiten bei den Adressaten der Hilfeleistungen führen.
- Wertebezogenes Management setzt eine gründliche Analyse von unterschiedlichen Werteprofilen und die Implementierung wirksamer Instrumente, die messbar den Werte-Outcome eines soziawirtschaftlichen Unternehmens erfassen, voraus.
- Werte in sozialen Unternehmen müssen gelebt und erlebt werden, wenn z.B. ein Pflegeunternehmen seine Werte vernachlässigt, gefährdet es auch seine unternehmerische Existenz.

### **10.2.2.1 Zwischenbilanz These TF-2**

#### **Management der Achtsamkeit – eine Innovationsstrategie für das Management in der Sozialwirtschaft**

Management der Achtsamkeit stellt eine innovative Managementethik dar, da sie sich auf globale und soziale Verantwortung rückbesinnt.

Achtsamkeit bezieht sich auf der Lebensqualität in der Sozial- und Gesundheitspolitik und ist deshalb als eine innovative Aufgabe in der Wohlfahrtsproduktion zu verstehen.

Sozialwirtschaftliche Unternehmen erfüllen so ihren gesellschaftspolitischen Auftrag. Die ökonomische Tätigkeit sozialwirtschaftlicher Unternehmen soll für die Gesellschaft und die Menschen Probleme lösen und entsprechende Angebote unterbreiten, Achtsamkeit ist daher auch ein Ausdruck von Lebensqualität im Unternehmen und in der Gesellschaft.

#### **Verbindliche Rahmenbedingungen, Anreizsysteme, Förderung eigenverantwortlichen Handelns gehören zu einem gelebten Wertemanagement.**

Die Grundlage für ein gelebtes Wertemanagement in sozialwirtschaftlichen Unternehmen bilden feste verbindliche Rahmenbedingungen, definierte Werte und Ziele, soziale Verpflichtungen, Anreizsysteme für wertekonformes Verhalten, Förderung von eigenverantwortlichem Handeln, wertebezogene Karrieremuster und entsprechende Weiterbildungsmaßnahmen.

#### **Treue Haushalterschaft als Leitbild für ein Management der Achtsamkeit**

Im Sinne einer „treuen Haushalterschaft“ sind gerade caritative, diakonische und andere soziale Unternehmen zu einer innerweltlichen Haltung verpflichtet, welche wirtschaftliche Sparsamkeit verlangt, um die vollen Ressourcen für ihre hilfebedürftigen Adressaten in der Pflege- und Gesundheitsarbeit einzusetzen.

Für eine erfolgreiche Integration der Handlungskonzepte Sozialer Arbeit und des Managements des Sozialen ist das Bewusstsein wichtig, dass unwirtschaftliches Handeln im sozialen Sektor unethisch ist und dazu führt, dass die finanziellen Mittel denen vorenthalten werden, die sie dringend benötigen. Verschwendung von Ressourcen schränkt zukünftige Entwicklungspotenziale ein und schädigt

indirekt die Adressaten. Die beschränkten Ressourcenpotenziale müssen mit Hilfe betriebswirtschaftlicher Instrumente zum Wohle der Betroffenen bewirtschaftet werden, Qualität geht vor Quantität, Nachhaltigkeit vor Wachstum.

**Management der Achtsamkeit kann das Spannungsverhältnis zwischen Ökonomie und Sozialer Arbeit überwinden helfen**

Die Sozialwirtschaft gründet sich auf die ethischen Grundlagen Sozialer Arbeit. Sozialarbeit/Sozialpädagogik ist die primäre Leitwissenschaft, betriebswirtschaftliche Instrumente und Methoden sollten daher auf einen engen Wirkungskreis begrenzt werden. Eine unkritische Verwendung betriebswirtschaftlicher Begrifflichkeiten ist durch die Führungskräfte zu verhindern.

Achtsamkeit ist eine Grundhaltung von Fach- und Führungskräften, die helfen kann, das Spannungsfeld zwischen Ökonomie und Fachlichkeit auszubalancieren und die sowohl nach außen wie nach innen wirkt.

Führungskräfte in der Sozialwirtschaft galten vor der gegenwärtigen Finanz- und Bankenkrise als rückwärtsgewandt, wenn sie sich für Wohlfahrt und Gemeinnützigkeit ausgesprochen und allein betriebswirtschaftlich begründete Reorganisationen in Frage gestellt haben. Dies hat sich nach der Krise in der Finanz- und Realwirtschaft positiv verändert. Die Integration der unterschiedlichen Handlungskonzepte von Sozialer Arbeit und Sozialem Management ist in der Praxis sozialwirtschaftlicher Unternehmen weiterhin zu verbessern.

**Management der Achtsamkeit analysiert Werteprozesse, setzt auf überprüfbare und wirksame Instrumente und steuert ethische Reflexion und gelebtes Wertemanagement im Alltag**

Die alltägliche Beachtung eines ethisch orientierten Wertebewusstseins in Entscheidungs- und Führungsprozessen setzt voraus, dass über die ethischen Wertvorstellungen Konsens besteht. In existenziellen Notsituationen können Wertepositionen nicht immer wieder neu bestimmt werden, dies würde zu Unsicherheiten bei den Adressaten der Hilfeleistungen führen. Ethik wirkt dort, wenn es gilt unterschiedliche Auffassungen oder Wertep pluralitäten auszubalancieren.

Im Spannungsfeld zwischen Ökonomie und Sozialer Arbeit bedarf es daher einer ethischen Reflexion im Management, einer wertebewussten Unternehmensführung und der Implementierung entsprechender Instrumente zur Überprüfung, um zu einem gelebten Wertemanagement im Unternehmen zu gelangen. Ein wertebезогенес Management setzt eine gründliche Analyse von unterschiedlichen Werteprofilen und die Implementierung wirksamer Instrumente voraus, die messbar den Werte-Outcome eines soziowirtschaftlichen Unternehmens erfassen.

Die Grundlage für ein gelebtes Wertemanagementsystem in sozialwirtschaftlichen Unternehmen bilden feste verbindliche Rahmenbedingungen, Werte und Ziele des Unternehmens, soziale Verpflichtungen, Anreizsysteme für wertekonformes Verhalten, Förderung von eigenverantwortlichem Handeln, wertebезогенес Karrieremuster und entsprechende Weiterbildungsmaßnahmen.

Daher sollte unabhängig von der jeweiligen Präferenz der Führungskraft ein Wertemanagementsystem in jedem Unternehmen eingeführt werden.

### **10.2.3 Aussagen und Kommentierung These: TF - 3**

#### **These T-F 3:**

Management der Achtsamkeit setzt auf Ganzheitlichkeit, erhöht die emotionale und soziale Kompetenz der Führungskräfte und will von einer individuellen zu einer gemeinsamen wertebewussten Handlungsorientierung im Unternehmen kommen. Menschen in sozialen Organisationen sind intrinsisch motiviert, moralisch integer, lernfähig und handeln selbstverantwortlich um der guten Sache willen.

#### **Originalaussagen (Auszüge):**

- Achtsamkeit umfasst die Begrifflichkeiten Achten und Beachten und setzt nicht schon das Vorhandensein eines Wertekanons voraus. Achtsamkeit bezieht sich im Managementprozess auf die intrinsische Motivation einer Führungskraft selbst, wie sie sich achtet, beachtet und reflektiert.
- Achtsamkeitsmanagement ist offen für die Probleme und Bedürfnisse von Menschen, fühlt sich der Ganzheitlichkeit verpflichtet und nimmt sich Zeit für

Menschen.

- Achtsamkeit verfolgt das Ziel, Mitarbeiter sowohl untereinander als auch in Bezug auf die Kunden beziehungsfähiger zu machen.
- Der Achtsamkeitsbegriff fokussiert auf eine Situation und ist zugleich als Lebensprinzip richtig, quasi in jeder Situation die bestmögliche Präsenz zu erreichen.
- Management der Achtsamkeit beinhaltet eine akzeptierende, nicht urteilende Haltung der Führungskraft.
- Zu einem Management der Achtsamkeit gehört eine ganzheitliche Annahme, so muss eine Führungskraft z.B. auch unangenehme Gefühle und Empfindungen zulassen können.
- Management der Achtsamkeit benötigt ein professionelles Instrumentarium und muss in die Personalentwicklung eines sozialen Unternehmens integriert werden. Führungskräfte, die frühzeitig Leistungsausschläge ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mitbekommen und achtsam sind, können durch gezielte Maßnahmen in der Personalführung gegensteuern.
- Achtsamkeit ist wie Engagement und Begeisterung eher ein Persönlichkeitsmerkmal und nur begrenzt lernbar, daher sind Führungskräfte, die Nähe zulassen können und schätzen, eher bereit sich auf Achtsamkeit einzulassen, als solche, die eher sachlich distanziert veranlagt führen.
- Unternehmen der Sozialwirtschaft arbeiten kompetenzbasiert, daher geht es bei Führungskräften um eine Ausdifferenzierung zwischen fachlichen und persönlichen Fähigkeiten, wichtig ist das Vorhandensein von sozialer und emotionaler Intelligenz, d.h. das eigene Handeln von einer individuellen auf eine gemeinsame Handlungsorientierung hin auszurichten und mit eigenen und fremden Gefühlen umgehen können.
- Führungskräfte müssen auch im Alltag ein achtsames Verhalten zeigen. Unachtsames Verhalten gegenüber Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verunsichert und verärgert diese, sie fühlen sich von Vorgesetzten nicht genug gewertschätzt.
- Führungskräfte in der Sozialwirtschaft müssen achtsam mit sich selbst sein. Dabei geht es um die Festsetzung von Prioritäten im Zeitmanagement, sowie den Umgang mit den eigenen Ressourcen und Kräften.
- Die Qualität einer Führungskraft drückt sich gleichermaßen in eigener positiver Lebensgestaltung und positiver Betriebsführung aus. Achtsamkeit

ist dabei ein ganzheitlicher Prozess, der sowohl die familiären, persönlichen wie die betrieblichen Beziehungen einbezieht.

- Achtsamkeit gegenüber dem Einzelnen ist sehr wichtig, dazu gehört bei Führungskräften eine hohe Personenorientierung, z.B. sich in einem Mitarbeitergespräch auf das Gegenüber zu konzentrieren und ihm alle Aufmerksamkeit zu schenken, eine offene einladende und kooperative Atmosphäre zu schaffen und zuhören zu können.
- Nur wenn man sich selbst führen kann, kann man auch andere gut führen.
- Im Rahmen eines entwicklungsorientierten Managements können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kollektiv moralisch urteilen und neue Verhaltensregeln in Selbstlern- und Erfahrungsprozessen erproben.
- Sozialwirtschaftliche Unternehmen können als lernende Organisationen Achtsamkeit kollektiv lernen.

#### **10.2.3.1 Zwischenbilanz These TF-3**

**Achtsamkeitsmanagement orientiert sich an Ganzheitlichkeit, beinhaltet eine akzeptierende und nicht urteilende Haltung und erhöht die Kompetenz von Führungskräften**

Zu einem Management der Achtsamkeit gehört eine ganzheitliche Annahme, d.h. Führungskräfte müssen auch unangenehme Gefühle und Empfindungen zulassen können. Management der Achtsamkeit beinhaltet eine akzeptierende, nicht urteilende Haltung der Führungskraft.

Achtsamkeit ist wie Engagement und Begeisterung eher ein Persönlichkeitsmerkmal und nur begrenzt lernbar, daher sind Führungskräfte, die Nähe zulassen können und schätzen, eher bereit sich auf Achtsamkeit einzulassen, als solche, die eher sachlich und distanziert veranlagt führen.

Im Verhältnis zwischen Führungskräften und Mitarbeitern ist eine gegenseitige Wertschätzung wichtig, in der nicht geurteilt wird, sondern das Gegenüber akzeptiert wird, dazu gehört auch Respekt vor der Leistung des Anderen. Eine gelebte Wertschätzung ist in der Praxis ein langwieriger Prozess, daher müssen Führungskräfte auch im Alltag ein achtsames Verhalten zeigen. Unachtsames Verhalten gegenüber Mitarbeitern verunsichert und verärgert diese, sie fühlen sich von Vorgesetzten nicht genug gewertschätzt.

Führungskräfte müssen ihre Mitarbeiterschaft motivieren, ein WIR-Gefühl schaffen, eine gemeinsame Lernerfahrung organisieren und ein positives Gefühl vermitteln, wenn ein gemeinsam formuliertes Ziel erreicht werden soll.

Achtsamkeit in der Personalentwicklung bedeutet aufmerksam zu sein, um Entwicklungspotenziale von Mitarbeiter/Innen frühzeitig erkennen zu können. Die Qualität einer Führungskraft drückt sich gleichermaßen in eigener positiver Lebensgestaltung und Betriebsführung aus. Achtsamkeit ist dabei ein ganzheitlicher Prozess, der sowohl die familiären, persönlichen wie die betrieblichen Beziehungen einbezieht. Führungskräfte in der Sozialwirtschaft müssen auch achtsam mit sich selbst sein. Dabei geht es um die Festsetzung von Prioritäten im Zeitmanagement sowie den Umgang mit den eigenen Ressourcen.

#### **Von der individuellen zur gemeinsamen Handlungsorientierung in einem Management der Achtsamkeit**

Unternehmen der Sozialwirtschaft arbeiten kompetenzbasiert, daher geht es bei Führungskräften um eine Ausdifferenzierung zwischen fachlichen und persönlichen Fähigkeiten. Wichtig ist das Vorhandensein von sozialer und emotionaler Intelligenz, d.h. das eigene Handeln von einer individuellen auf eine gemeinsame Handlungsorientierung hin auszurichten und mit eigenen und fremden Gefühlen umgehen können.

Realistische Grenzen und damit verbundene möglichen Spannungen zwischen betriebswirtschaftlichen Anforderungen und Werten müssen Führungskräfte offen kommunizieren und sich den praktischen Widersprüchen im Alltag stellen.

#### **Management der Achtsamkeit in lernenden Organisation ist Teil der Personalentwicklung und benötigt ein professionelles Instrumentarium**

Sozialwirtschaftliche Unternehmen können als lernende Organisationen Achtsamkeit kollektiv lernen und im Rahmen von Assessmentprozessen in der Personalauswahl bei Bewerbern überprüfen. Im Rahmen eines entwicklungsorientierten Managements können Mitarbeiter/Innen ethische Orientierung kollektiv lernen und neue Verhaltensregeln in Selbstlern- und Erfahrungsprozessen zu erproben.

Management der Achtsamkeit benötigt ein professionelles Instrumentarium und muss in die Personalentwicklung eines sozialen Unternehmens integriert werden. Führungskräfte, die frühzeitig Leistungsausschläge ihrer Mitarbeiter/Innen mitbekommen und achtsam sind, können durch gezielte Maßnahmen in der Personalführung gegensteuern.

Achtsamer Umgang mit Mitarbeiter/Innen ist ein zentrales Thema für Führungskräfte. Der Grad der Achtsamkeit in einem sozialwirtschaftlichen Unternehmen entscheidet über Erfolg und Misserfolg, daher ist ein guter Umgangston des Personals untereinander und zu den Kunden von hoher Bedeutung.

Achtsame Führungskräfte haben eine generelle Offenheit gegenüber Menschen, die Dinge müssen ausgesprochen werden, sie suchen die Bestätigung des Gegenübers für ihre Annahmen, außerdem bemühen sie sich über Wahrnehmungen und Empfindungen einen Diskurs mit dem Gegenüber zu führen. Nur so wird sichergestellt, dass es zu keinen Missverständnissen kommt. Führungskräfte müssen offen dafür sein ihre Wahrnehmungen zu korrigieren.

Gute Beziehungen zum Kunden aufzubauen ist zentrale Kernkompetenz eines sozialwirtschaftlichen Unternehmens und ein Prüfstein für gelungenes und misslingendes Handeln.

### **Management der Achtsamkeit als Alleinstellungsmerkmal für intrinsische Motivationen in sozialwirtschaftlichen Unternehmen**

Achtsamkeit umfasst die Begrifflichkeiten Achten und Beachten, setzt nicht schon das Vorhandensein eines Wertekanons voraus und bezieht sich im Managementprozess auf die intrinsische Motivation einer Führungskraft selbst, wie sie sich achtet, beachtet und reflektiert.

Diese Aussage steht zur Formulierung in der Ausgangsthese, „ *dass Achtsamkeit auf individuelle Werte setzt*“ im Widerspruch. In einigen Interviewaussagen wird die These vertreten, dass Achtsamkeit einen Wert für sich darstellt und eher auf eine Momentaufnahme fokussiert, um quasi in jeder Situation die bestmögliche Präsenz zu erreichen. In anderen Aussagen wird Achtsamkeit auf Gerechtigkeits-



und CARE-Ethiken bezogen. In Aussagen zur These T-F 1 wird Achtsamkeit als Mindeststandard in wertebezogenen Kontexten bezeichnet. Es ist zu resümieren, Achtsamkeit kann an vorhandene Wertekanons anknüpfen und diese ergänzen, muss es aber bezogen auf die intrinsische Motivation nicht unbedingt.

Achtsamkeit verfolgt das Ziel, die Mitarbeiter/Innen sowohl untereinander als auch in Bezug auf die Kunden beziehungsfähiger zu machen. Asymmetrische Beziehungen müssen frühzeitig erkannt, reflektiert und integriert werden.

Ein Sozialunternehmen funktioniert wie der Organismus eines Individuums. Führungskräfte in der Sozialwirtschaft müssen sowohl persönliche, wie systembedingte psychische Befindlichkeiten wahrnehmen (was kränkt Menschen, was macht sie handlungsunfähig, was macht sie optimistisch?).

Führungskräfte arbeiten bei personenbezogenen Dienstleistungen mit hochspezialisierten Fachkräften zusammen, dabei geht es um Aushandlungs- und Ausbalancierungsprozesse, gelungenen Interaktionen, persönliche Wertschätzung, Achtsamkeit vor den anderen.

In Unternehmen der Sozialwirtschaft ist eine besondere Achtsamkeit auch gegenüber den Adressaten der sozialen Hilfeleistung und dem Sozialraum zu leisten.

Führungskräfte in der Sozialwirtschaft benötigen einen Sensor für achtsame Prozesse und Instrumente um zu erkennen, was für die soziale Organisation jetzt und in Zukunft wichtig ist.

#### **10.2.4 Aussagen und Kommentierung These: TF - 4**

##### **These TF - 4:**

Eine „Kultur der Achtsamkeit“ muss als ein gelebtes Unternehmensleitbild in der Sozialwirtschaft formuliert werden. Achtsamkeit ist dabei als eine besondere Art der Selbstverpflichtung und Selbstreflexion von Führungskräften und Fachkräften zu verstehen.

##### **Originalaussagen (Auszüge):**

- Leitbilddiskussionen und –prozesse waren eine Antwort sozialwirtschaftlicher Unternehmen auf die zunehmende Säkularisierung der Belegschaften und der damit verbundenen Entfremdung der Mitarbeiter/Innen von den traditionellen Werten der Organisation.
- Traditionelle Leitbilder und Werte werden in Unternehmen der Sozialwirtschaft nicht mehr gelebt. Instrumente zur Überprüfung von wertegerechten Verhalten wurden nicht ausgearbeitet und eingeführt, daher ließ sich auch der zunehmende Widerspruch in Belegschaften zwischen sozialen Werten und realen Arbeitsbedingungen nicht minimieren.
- Die emotionale Grundstimmung in der Belegschaft wirkt sich unmittelbar auf die Qualität der Dienstleistung aus, daher ist der Aufbau einer guten und achtsamen Unternehmenskultur wichtig, dies bindet Zeit und Engagement der Führungskräfte.
- Achtsamkeit ist als eine behütende bzw. betreuende Aufmerksamkeit und Wertschätzung gegenüber Mitarbeiter/Innen zu verstehen, Befindlichkeiten müssen sensibel erfasst und Menschen müssen mitgenommen werden, eine spezielle Betriebskultur ist zu akzeptieren.
- Wertefragen in der Sozialwirtschaft haben eine hohe Relevanz und müssen in praktischen Leitbilddiskursen erarbeitet und im sozialwirtschaftlichen Unternehmen gelebt und auf die ordnungspolitische Ebene transportiert werden.
- Ethische Ziele müssen realistisch und überprüfbar sein und das Zusammenspiel von Ethik und Ökonomie muss reflektiert werden.
- Führungskräfte können Achtsamkeit gegenüber anderen nur dann entwickeln, wenn sie auch auf sich selbst achten, dazu gehört die Fähigkeit zur Selbstreflexion und Veränderungsbereitschaft.

- Wo Menschen für die wesentlichen Leistungen verantwortlich sind, spielt Achtsamkeit eine wichtige Rolle.
- Ein Management der Achtsamkeit trägt auch zur Früherkennung von negativen Signalen bei.
- Achtsamkeit setzt voraus, dass eine Führungskraft ihren Wahrnehmungshorizont erweitert, sich Gedanken darüber macht, wie sie mit sich umgeht und ob sie mit sich zufrieden ist.
- Führungskräfte, die sich einem Management der Achtsamkeit verpflichtet fühlen, müssen die Fähigkeit haben gut zuhören zu können, ihre Wahrnehmung auf den Augenblick konzentrieren zu können.
- Nur wer sich selbst als Führungskraft wertschätzt, kann auch andere wertschätzen, dazu muss sie mit sich im Reinen sein und glaubhaft nach innen und außen handeln.
- Achtsame Führungskräfte sind auf der personenbezogenen Ebene in ihrer Wahrnehmung sowohl aufmerksam für sich selbst als auch für andere, sie sollten sich in ihrer Wirkung auf andere bewusst sein und auch darauf achten, was andere ihnen zurückgeben.
- Planvolles, reflektiertes und achtsames Verhalten einer Führungskraft ist eine Dimension eines Managements der Achtsamkeit und bewirkt Zufriedenheit und Wohlbefinden bei Kunden und Beschäftigten.
- Achtsamkeit ist ein Ausdruck von Zeit, die sich eine Führungskraft einräumt, um Prozesse gründlich zu verstehen.
- Führungskräfte können durch ihre Introspektionsfähigkeit Prozesse durchdringen und in Verbindung mit ihrer Reflexionsbereitschaft zu achtsamen Entscheidungen kommen, die von Mitarbeiter/Innen als solche wahrgenommen werden.
- Achtsames Verhalten bedeutet Aufmerksamkeit, Ansprechbarkeit, gute Wahrnehmung, Dinge an sich heranlassen können.
- Bei einem Management der Achtsamkeit müssen Führungskräfte überwiegend mit sich selbst im Reinen sein und sollten über Selbsterfahrung in „sorgenden Tätigkeiten“ sowie über methodische Kenntnisse der Gesprächsführung verfügen.
- Achtsamkeit heißt nicht zu bewerten. Soziale Aktivitäten, besonders wenn sie aus bürgerschaftlichem Engagement heraus geleistet werden, bedürfen einer besonderen Wertschätzung und Unterstützung durch die Fach- und

Führungskräfte.

- Führungskräfte müssen sich gelegentlich Auszeiten nehmen, um ihre alltägliche Führungsverhalten zu reflektieren und Schlüsse daraus zu ziehen.

#### **10.2.4.1 Zwischenbilanz These TF-4**

##### **Leitbildprozesse, Sinn- und Wertevermittlung haben in der Wohlfahrtsökonomie eine hohe Relevanz**

Leitbilddiskussionen und –prozesse waren eine Antwort sozialwirtschaftlicher Unternehmen auf die zunehmende Säkularisierung der Belegschaften und der damit verbundenen Entfremdung von den traditionellen Werten der Organisation.

Traditionelle Leitbilder und Werte werden in Unternehmen der Sozialwirtschaft nicht mehr gelebt. Instrumente zur Überprüfung von wertegerechtem Verhalten wurden nicht ausgearbeitet und eingeführt, daher ließ sich auch der zunehmende Widerspruch in Belegschaften zwischen sozialen Werten und realen Arbeitsbedingungen nicht minimieren.

Wertefragen und Sinn- und Wertevermittlung haben in den klassischen sozialwirtschaftlichen Feldern der Wohlfahrtsökonomie in der Sozialwirtschaft weiterhin eine hohe Relevanz.

##### **Management der Achtsamkeit setzt die Fähigkeit zur Selbstreflexion voraus**

Die Fähigkeit zur Selbstreflexion ist lernbar und im Management der Achtsamkeit sehr wichtig, Führungskräfte sollten ihr eigenes Handeln gegenüber den Unternehmenswerten kontinuierlich reflektieren, dies ist besonders in Konflikten oder schwierigen Situationen wichtig.

Führungskräfte in der Sozialwirtschaft besitzen im Unterschied zu Führungskräften in der Wirtschaft ein erheblich höheres Maß an kritischer Selbstreflexion und haben mehr Möglichkeiten diese Kritik im Unternehmen zu äußern.

Führungskräfte haben einerseits eine hohe Präsenz in einzelnen Situationen und sind dabei achtsam, andererseits beobachten, kontrollieren und beurteilen sie

kontinuierlich Prozesse im Unternehmen, sie müssen sich dieses jedoch transparent machen und diskutieren.

Führungskräfte, die sich einem Management der Achtsamkeit verpflichtet fühlen, müssen die Fähigkeit haben gut zuhören und ihre Wahrnehmung auf den Augenblick konzentrieren zu können.

Interessen zwischen Unternehmen und Mitarbeitern sind im Rahmen eines Achtsamkeitsmanagements auszubalancieren, individuelle Lösungen sollen ermöglicht werden.

Achtsamkeit setzt voraus, dass eine Führungskraft ihren Wahrnehmungshorizont erweitert, sich bewusst macht, wie sie mit sich umgeht und ob sie mit sich zufrieden sein kann.

Achtsame Führungskräfte sind auf der personenbezogen Ebene in ihrer Wahrnehmung sowohl aufmerksam für sich selbst als auch für andere, sie sollen sich in ihrer Wirkung auf andere bewusst sein und auch darauf achten, was andere ihnen zurückgeben. Nur wenn sie sich selbst als Führungskräfte wertschätzen, können sie auch andere wertschätzen.

Führungskräfte müssen sich gelegentlich Auszeiten nehmen, um ihre alltägliches Führungsverhalten zu reflektieren und Schlüsse daraus zu ziehen.

**Wo Menschen für die wesentlichen Leistungen in sozialen Bezügen verantwortlich sind, hat Achtsamkeit als Unternehmenskultur eine hohe Relevanz**

Die emotionale Grundstimmung in der Belegschaft wirkt sich unmittelbar auf die Qualität der Dienstleistung aus, daher ist der Aufbau einer guten und achtsamen Unternehmenskultur wichtig, dies bindet Zeit und Engagement der Führungskräfte.

Führungskräfte können Achtsamkeit gegenüber anderen nur dann entwickeln, wenn sie auch auf sich selbst achten, dazu gehört die Fähigkeit zur Selbstreflexion und Veränderungsbereitschaft.

Achtsamkeit ist als eine behütende bzw. betreuende Aufmerksamkeit und Wertschätzung gegenüber Mitarbeitern zu verstehen, Befindlichkeiten müssen sensibel erfasst und Menschen müssen mitgenommen werden, eine spezielle Betriebskultur ist zu akzeptieren.

**Führungskräfte haben für eine Kultur der Achtsamkeit eine Vorbildfunktion und sind sich in ihrer Wirkung und Verantwortung bewusst**

Führungskräfte in der Sozialwirtschaft haben für den Erhalt der Unternehmenskultur eine besondere Vorbildfunktion im Unternehmen und benötigen zu ethischen Fragen und zu Fragen der Moral eine hohe Reflexionsfähigkeit und Reflexionsbereitschaft, die sich in ihrem Alltagshandeln täglich beweisen muss, d.h. dass Leitbilder auch im persönlichen Führungsverhalten reflektiert werden müssen.

Führungskräfte, die sich einem Management der Achtsamkeit verpflichtet fühlen, müssen die Fähigkeit haben, gut zuhören zu können, ihre Wahrnehmung auf den Augenblick konzentrieren zu können.

Interessen zwischen Unternehmen und Mitarbeitern sind im Rahmen eines Achtsamkeitsmanagements auszubalancieren, individuelle Lösungen sollen ermöglicht werden.

**Management der Achtsamkeit setzt auf planvolles, reflektiertes und achtsames Verhalten als Teil einer Unternehmenskultur**

Planvolles, reflektiertes und achtsames Verhalten einer Führungskraft ist eine Dimension eines Managements der Achtsamkeit und bewirkt Zufriedenheit und Wohlbefinden bei Kunden und Beschäftigten.

Achtsames Verhalten bedeutet Aufmerksamkeit, Ansprechbarkeit, gute Wahrnehmung, Dinge an sich heranlassen können und diese nicht zu bewerten. Achtsamkeit ist ein Ausdruck von Zeit, die sich eine Führungskraft einräumt um Prozesse gründlich zu verstehen.

Soziale Aktivitäten, besonders wenn sie aus bürgerschaftlichem Engagement heraus geleistet werden, bedürfen einer besonderen Wertschätzung und Unterstützung durch die Fach- und Führungskräfte.

Achtsamkeit schließt die Introspektionsfähigkeit, d.h. die Selbstbeobachtung und Selbstwahrnehmung eigenen Erlebens mit ein. Führungskräfte können durch ihre Introspektionsfähigkeit Prozesse durchdringen und in Verbindung mit ihrer Reflexionsbereitschaft zu achtsamen Entscheidungen kommen, die von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als solche wahrgenommen werden. Bei einem Management der Achtsamkeit müssen Führungskräfte überwiegend mit sich selbst im Reinen sein und sollten über Selbsterfahrung in „sorgenden Tätigkeiten“ sowie über methodische Kenntnisse der Gesprächsführung verfügen.

## **11 Perspektiven für ein Management der Achtsamkeit in der Sozialwirtschaft**

Die erkenntnisleitenden Fragestellungen, welche ethischen Kompetenzen Manager in der Sozialwirtschaft angesichts der grundlegenden und neuartigen gesellschaftspolitischen Herausforderungen zukünftig benötigen, wurden in den ersten Kapiteln dieser Arbeit umfangreich untersucht. Wichtige Autoren zum Management der Sozialwirtschaft und zum Sozialmanagement postulieren, dass die Sozialwirtschaft den sozialen und zugleich ökonomischen Zweck verfolgt, individuelle und kollektive Wohlfahrt in Form gemeinschaftlicher Selbstversorgung in öffentlichen, frei-gemeinnützigen oder gewerblichen Institutionen zu bewerkstelligen. Die Unternehmen der Sozialwirtschaft sind überwiegend personen- und gemeinschaftsbezogen und damit nicht gewinnsondern bedarfsorientiert, sie handeln gemeinschaftlich, solidarisch und demokratisch.

Damit ist der sozialwirtschaftliche Bezugsrahmen immer auch eine „Ökonomie des Sorgens“ (CARE-Ökonomie), die einerseits selbstorganisiert und andererseits staatlich oder kommunal orientiert im Sinne einer Daseinsvorsorge zu organisieren ist. Es geht in sozialwirtschaftlich tätigen Unternehmen immer auch darum, dass Verwirklichungschancen von Menschen realisiert, gefördert und vermehrt werden, es geht um Partizipation, Gerechtigkeit und gesellschaftliche Teilhabe.

Führungskräfte in der Sozialwirtschaft benötigen zur komplexen Tätigkeit im Management eine Bandbreite von unterschiedlichen Kompetenzen, sie müssen Probleme im Unternehmen frühzeitig erkennen, dazu gehört, dass sie Problemlösungsprozesse initiieren und sachgerechte Lösungen erarbeiten und bewerten können, dass sie Akzeptanz bei den Beteiligten und Betroffenen begründen und Erfolge, Resultate und Wirkungen ihrer Maßnahmen kontrollieren und evaluieren.

Bei der Beschreibung von ethischen Kompetenzen sind die Herausforderungen an das Management besonders komplex. Ethik und Ökonomie befinden sich in einem strukturellen Spannungsverhältnis. Für die Entwicklung von ethischer Kompetenz muss den Führungskräften in der Sozialwirtschaft neben dem Handwerkszeug der



Betriebswirtschaft und der Sozialen Arbeit auch eine ethische Orientierung vermittelt werden.

Zur ethischen Orientierung müssen sich Führungskräfte in der Sozialwirtschaft Fragen nach einem guten Leben und sozialer Gerechtigkeit stellen. Welche Werte sind zu schaffen (sinnvolles Wirtschaften), wie wollen wir in Zukunft leben (attraktive Lebensformen), ist unser Wirtschaften uns selbst zuträglich (gutes Leben, individuelle Lebensqualität), sind wir als Führungskräfte in der Sozialwirtschaft nicht zu einem Management der sozialen Gerechtigkeit verpflichtet und wie sieht eine auf Sorge und Achtsamkeit ausgerichtete CARE-Ethik aus?

Zum Konzept eines Managements der Gerechtigkeit wurden theoretische Handlungsansätze in dem sog. „Capability Approach“ (CA) von SEN und NUSSBAUM dargestellt. Der CA stellt eine Rahmenkonstruktion dar, mit der die Praxis individueller Lebensqualität und sozialer Ordnung, die Gestaltungskraft von Politik und von Initiativen zum sozialen Wandel fortentwickelt werden können. Es geht um die wichtige Frage, wie Menschen ihr Leben weitestgehend autonom führen können und auf welche Weise sie ein glückliches Leben zu führen in der Lage sind? Wer die Konzeption eines guten Lebens zur Grundlage macht, der argumentiert mit NUSSBAUM und ihrem Befähigungsansatz auf Grundlage der aristotelischen Ethik.

Einen anderen Ansatz zur Orientierung für das Management in der Sozialwirtschaft stellt der CARE-Ethik Ansatz dar. In aktuellen wissenschaftlichen Arbeiten (Ethik der Achtsamkeit von CONRADI) wird der Widerspruch zwischen distributiven Gerechtigkeitsethiken und CARE-Ethiken aufgelöst. Im Kern geht es in diesem Ethik-Ansatz um eine sorgende Tätigkeit, um Achtsamkeit und Bezogenheit und die Überwindung der Reziprozität. CARE-Ethik trägt dazu bei, dass nicht nur in reziproken und symmetrischen Beziehungen sondern auch in nicht-reziproken und asymmetrischen Beziehungen gerecht gehandelt werden kann indem in persönlichen CARE-Interaktionen, die auf Achtsamkeit, Sorge und Bezogenheit setzen, ein konstruktiver Umgang mit ethischen Fragestellungen stattfindet.

Im Weiteren wurde im Rahmen dieser Arbeit ein Management der Achtsamkeit definiert und entwickelt:

*„Handeln in Führungspositionen ist immer ein bewusster Akt, der von Führungskräften in sozialen Kontexten eine besondere Selbstaufmerksamkeit und Selbstreflexion einfordert. Achtsamkeit unterbricht in vielen Alltagssituationen routinisierte Gedanken- und Gefühlsabläufe und führt bei Führungskräften in sozialen Organisationen, die in ihren Entscheidungsprozessen Glaubwürdigkeit, soziale Werte und ökonomische Zweckrationalitäten ausbalancieren müssen, zu mehr Feingefühl, Konzentration und Offenheit für Innovationen und nachhaltige Veränderungen. Insofern ist die Achtsamkeitsorientierung eine qualitativ hochwertige Managementstrategie in der Sozialwirtschaft – sie ist untrennbar verknüpft mit der spezifischen Ethik Sozialer Arbeit.“*

So verstanden ist Management der Achtsamkeit ein Alleinstellungsmerkmal für soziale Organisationen und Unternehmen. Führungskräfte in der Sozialwirtschaft sollten daher eine

- aufmerksame und achtsame kognitive Grundhaltung haben und
- psycho-sozialen Druck und „negative“ Äußerungen über Mitarbeiter/Innen oder Kunden vermeiden.

Soziale Gerechtigkeit, CARE-Ethiken, „gute Kaufmannschaft“, nachhaltige Unternehmenskonzepte und Achtsamkeit im Umgang mit den natürlichen Ressourcen, mit den anvertrauten Adressaten und mit sich selbst dürfen keine Gegensätze sein, sie müssen Ausdruck einer neuen ganzheitlichen Sichtweise für ökonomisches Handeln in sozialen Unternehmen sein.

Die Aussagen in den Interviews bestätigen, Führungskräfte in der Sozialwirtschaft sind „Schlüsselpersonen“ für Werte und ethische Grundüberzeugungen und sie haben eine besondere Vorbildfunktion für achtsames Führungsverhalten.

Die öffentliche Reputation eines sozialwirtschaftlichen Unternehmens und sein gutes Image kann dagegen durch Unachtsamkeit in der ethischen Orientierung gefährdet werden.

Die Aussagen in den qualitativen Expert/Inneninterviews bestätigen weiterhin, dass nach den aktuellen Erfahrungen der weltweiten Wirtschaft- und Finanzkrise auch bei Führungskräften der Sozialwirtschaft eine neue ökonomische „Nachdenklichkeit“ festzustellen ist. Im Rahmen des Forschungsprozesses konnte ein allgemeiner Wandel in den Einstellungen der Führungskräfte in Richtung Nachhaltigkeit festgestellt werden.

Diese positive Entwicklung kann dazu beitragen, dass zukünftig die Integration der unterschiedlichen Handlungskonzepte von Sozialer Arbeit und Management in der Sozialwirtschaft in der Praxis sozialwirtschaftlicher Unternehmen verbessert wird.

Eine neue, den aktuellen Herausforderungen begegnende Managementethik, die sich auf globale und soziale Verantwortung rückbesinnt, wird als eine wichtige Innovation im Management der Sozialwirtschaft angesehen. Ein Management der Achtsamkeit kann helfen, das Spannungsfeld zwischen Ökonomie und sozialen Zielen und Aufgaben auszubalancieren.

Ein Management der Achtsamkeit muss Werteprozesse analysieren und auf überprüfbare und wirksame Instrumente setzen, um ethische Reflexion und gelebtes Wertemanagement im Alltag in Entscheidungs- und Führungsprozessen zu steuern. Ethik wirkt dort, wo es gilt unterschiedliche Auffassungen oder Wertepluralitäten auszubalancieren. Die Anteilnahme von Führungskräften am Alltag der Belegschaft in sozialen Organisationen hat eine hohe Bedeutung und ist eine besondere Form der Wertschätzung, gerade in der Mitarbeiterführung müssen sie nach Meinung der Expert/Innen weitaus emphatischer agieren als in anderen Dienstleistungsbranchen.

Zu einem Management der Achtsamkeit gehört das Leitbild einer „treuen Haushalterschaft“, das Werte nicht auf den internationalen Börsen in „toxischen Papieren“ vernichtet. Gerade caritative, diakonische und soziale Unternehmen sind zu wirtschaftlicher Sparsamkeit und Enthaltbarkeit verpflichtet, um die vollen Ressourcen für ihre hilfebedürftigen Adressaten einzusetzen.

Die Ergebnisse aus den qualitativen Interviews bestätigen, dass ein Management der Achtsamkeit eine akzeptierende, nicht urteilende Haltung der Führungskraft

beinhalten muss.

Die Expert/Innen bestätigen, dass ein Management der Achtsamkeit als Alleinstellungsmerkmal die intrinsischen Motivationen von Fach- und Führungskräften in sozialwirtschaftlichen Unternehmen fördert. Achtsamkeit umfasst die Begrifflichkeiten Achten und Beachten und setzt nicht schon das Vorhandensein eines Wertekanons voraus, sie bezieht sich im Managementprozess auf die intrinsische Motivation einer Führungskraft selbst, wie sie sich achtet, beachtet und reflektiert.

Achtsamkeit stellt einen Wert für sich dar und will in jeder Situation vollständig präsent zu sein. Achtsamkeit verfolgt das Ziel, die Mitarbeiter/Innen sowohl untereinander als auch in Bezug auf die Kunden beziehungsfähiger zu machen. Asymmetrische Beziehungen müssen frühzeitig erkannt, reflektiert und integriert werden.

Zu einer Kultur der Achtsamkeit gehört ein gelebtes Unternehmensleitbild, das immer wieder in praktischen Leitbilddiskursen erarbeitet werden und erneuert werden muss.

Führungskräfte haben für eine Kultur der Achtsamkeit eine Vorbildfunktion und sind sich ihrer Wirkung und Verantwortung für ein gelebtes Unternehmensleitbild bewusst. Zu ethischen Fragen und zu Fragen der Moral gehört eine hohe Reflexionsfähigkeit und Reflexionsbereitschaft, die sich im Alltagshandeln der Führungskräfte täglich beweisen muss, d.h. das Leitbilder auch im persönlichen Führungsverhalten der Führungskraft transparent werden müssen.

Die Kunst eines Managements der Achtsamkeit hat das Spannungsverhältnis zwischen ökonomischen, sozialen und ethischen Herausforderungen auszubalancieren. Achtsamkeit ist dabei ein besonderer Ausdruck von Wertschätzung aller am Prozess Beteiligten. Die Fragen nach der Wurzel sozialökonomischer Unternehmertätigkeit, nach Werten und Sinn, nach Ethik und sozialer Gerechtigkeit sind für die Sozialwirtschaft der Zukunft von zentraler Relevanz und erfordern einen Paradigmenwechsel für Fach- und Führungskräfte.

In der gegenwärtigen Finanz- und Wirtschaftskrise kann und soll die Sozialwirtschaft eine Initialfunktion übernehmen. Sie ist unbelastet im Hinblick auf die Verursachung der derzeitigen Krise – ist Opfer und nicht Täter. In der Zukunft geht es um eine Rückbesinnung auf Werte wie Vertrauen, Ehrlichkeit, Solidarität, gute Kaufmannschaft, Achtsamkeit und soziale Gerechtigkeit. Die Führungskräfte der Sozialwirtschaft haben in diesem Prozess eine besondere Verantwortung, auch ihnen gegenüber ist das Vertrauen erschüttert – sie müssen daher als Vorbild das vorleben, was in den Satzungen, Grundsätzen und Leitbildern an Werten und Zielen festgeschrieben ist. Sie müssen ethisch verantwortbare Entscheidungen treffen, obwohl es immer weniger „richtige“ Entscheidungen gibt. Sie müssen im Spannungsfeld zwischen Ethik und Effizienz einen Weg des Ausgleichs finden, der Fachlichkeit und Wirtschaftlichkeit in sich vereinigt.

Eine wichtige Erkenntnis aus dem qualitativen Forschungsprozess ist, dass Führungskräfte keine Krisen „meistern“, sie begreifen sie als Herausforderung und Chance zum Wandel.

Reinhard MARX fordert in seinem Buch: „Ein Plädoyer für den Menschen“ dazu auf, menschliche Freiheit, Würde und wirtschaftliche Effizienz im Sinne des Gemeinwohls zusammenzuführen (MARX 2008) und auf der CONSOZIAL 2008 wurde festgestellt, dass „Wertschöpfung durch Wertschätzung“ ein zentrales und unverzichtbares Alleinstellungsmerkmal sozialwirtschaftlicher Unternehmen ist.

In der Zukunft geht es in der Sozialwirtschaft um eine neues nachhaltiges Ökonomieverständnis, es geht um die Stabilisierung von sozialen Werten, um soziale Verpflichtungen, Anreizsysteme für wertekonformes Verhalten, Förderung von eigenverantwortlichem Handeln, wertebegleitete Karrieremuster und entsprechende Weiterbildungsmaßnahmen.

Die aktuelle Krise betrifft alle menschlichen Systeme. Die zunehmende Komplexität überfordert alle Akteure. Daher erfordert ein neues Wertesystem vor allem eine unbegrenzte Lernfähigkeit. Forschung und Entwicklung sind die Grundlagen zur prozesshaften Gestaltung der Zukunft.

Achtsamkeit, bzw. achtsamer Umgang mit Menschen, der Umwelt und sich selbst ist ein zentrales und innovatives Thema für die Sozialwirtschaft. Der Grad der Achtsamkeit ist entscheidend für die Zukunftsfähigkeit einer humanen und gerechten Gesellschaft.

**Abbildungen**

**Abb. 1: Der Managementregelkreis**

**Abb. 2: Das Kybernetische Modell (Regelkreis)**

**Abb. 3: Elemente der Finanzierung, Mittelherkunft in NPO**

**Abb. 4: Systemsteuerung durch Sozialmanagement**

**Abb. 5: Die Zweidimensionalität sozialökonomischer Rationalität**

**Abb. 6: Qualitäten einer Führungskraft**

**Abb. 7: Vom autoritären zum kooperativen Führungsstil**

**Abb. 8: Modell der situativen Führung**

**Abb. 9: Modell mitarbeiterorientierter Führung**

**Abb. 10: Sechs Aspekte des Führens**

**Abb. 11: Spitzenleistungen mit menschlichen Antlitz**

**Abb. 12: CRS-Modelle Zusammenstellung nach LOEW**

**Abb. 13: Ebenen der CSR-Verantwortung nach CAROLL**

**Abb. 14: Aufmerksamkeit – Verantwortlichkeit – Kompetenz – Resonanz**

**Abb. 15: Der Werteraum nach ROKEACH**

**Abb. 16: Die vier Prozessstufen des Wertemanagementsystems von WIELAND**

**Abb. 17: Management der Achtsamkeit in der Sozialwirtschaft**

**Abb. 18: Compliance und Integrity Maßnahmen nach Lynn SHARP PAINE**

**Abb. 19: Die 13 Säulen des qualitativen Denkens**

**Abb. 20: Qualitative Auswahl der Exper/tinnen**

**Abb. 21: Verteilung der Codes in den Interviews**

**Literaturverzeichnis:**

- Arnold, U.; Maelicke, B. (2009): Lehrbuch der Sozialwirtschaft. 3. Aufl. Baden-Baden
- Amelung V. (2007): Managed Care – Neue Wege im Gesundheitsmanagement, 4. Aufl. , Wiesbaden
- Arndt, M. (1996): Ethik denken – Maßstäbe zum Handeln in der Pflege, Stuttgart, New York
- Attems R.; Heimel, F. (2003): Typologie des Managers. Potentiale erkennen und nutzen mit dem Myers-Briggs Type Indicator, Frankfurt
- Bachmair, B.; Mohn, E.; Müller-Doohm, S. (1985): Qualitative Medien- und Kommunikationsforschung – Werkstattberichte, Kassel
- Baer, R. A.; Smith, G. T.; Allen, K. B. (2004). Assessment of mindfulness by self report. *Assessment*, 11, 191-206
- Baer, R. A., Smith, G. T., Hopkins, J., Krietmeyer, J. & Toney, L. (2006): Using self-report assessment methods to explore facets of mindfulness, in: *Assessment*, 13, 27-45
- Badelt, C. (1997): Handbuch der Nonprofitorganisationen – Strukturen und Management, Stuttgart
- Bassarak, H.; Wöhrle, A. (Hrsg.) (2008): Sozialwirtschaft und Sozialmanagement im deutschsprachigen Raum – Bestandaufnahme und Perspektiven, Augsburg
- Becker H. (2002): Das sozialwirtschaftliche Sechseck, Freiburg
- Becker, W. (Hrsg ). (2002): Lexikon der christlichen Demokratie in Deutschland, Paderborn
- Behr, K.; Krimmer H.; Rauschenbach, T.; Zimmer, A. (2008): Die vergessene Elite. Führungskräfte in gemeinnützigen Organisationen, Weinheim
- Belz, C.; Mühlmeyer, J. (Hsg.) (2001): Key Supplier Management, Wiesbaden
- Blanchard, K.H. (1985): Der Ein-Minuten-Manager, Hamburg
- Bleicher, K. (1991/1999): Das Konzept Integriertes Management. Visionen – Missionen – Programme, Frankfurt/M.
- Bleicher (1991): in: Eggert, B.: Stichwort: Ganzheitliches Management, in: *Zeitschrift für Planung* (1992) 3, 269ff, Frankfurt
- Böhnisch, L. (2003): Die Entgrenzung der Männlichkeit. Verstörungen und Formierungen des Mannseins im gesellschaftlichen Übergang, Opladen
- Böhnisch, L. (2004): Männliche Sozialisation. Eine Einführung. Weinheim
- Böhnisch, L.; Schröer, W.; Thiersch, H. (2005): Sozialpädagogisches Denken. Wege zu einer Neubestimmung. Weinheim
- Bodhi, B. (1994): The noble eightfold path. The way to the end of suffering. Retrieved June 29, 2006 from: <http://www.vipassana.com/resources/8fp0.php>
- Bohus, M. (2006): Wirkmechanismen achtsamkeitsbasierter Psychotherapie. In: *Zeitschrift für Psychiatrie, Psychologie und Psychotherapie*, (54), S. 265–276
- Bollmann, S. (Hrsg.) (2001): Kursbuch Management, Stuttgart
- Bromley, D.B. (1986): The case-study method in psychology and related diciplines, New York



- Brown, K. W. ; Ryan, R. M. (2003): The benefits of being present: Mindfulness and its role in psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology* (84), 822-848
- Brückner, M. (2003): Care. Der gesellschaftliche Umgang mit zwischenmenschlicher Abhängigkeit und Sorgetätigkeiten, in: *neue praxis* (33), 162-171
- Brülle H. / Reis H. (1998): Neue Steuerungsmodelle in der Sozialen Arbeit, in: Reis C., Schulze-Böing M. (Hrsg.) (1998): *Planung und Produktion sozialer Dienstleistungen: Die Herausforderung „neuer Steuerungsmodell“*, Berlin
- Buchheld, N.; Grossman, P.; Walach, H. (2002). Measuring mindfulness in insight meditation (Vipassana) and meditation-based psychotherapy: The development of the Freiburg Mindfulness Inventory. *Journal of Meditation Research* (1), 11-34
- Buchheld, N.; Walach, H. (2004): Die historischen Wurzeln der Achtsamkeits-Meditation – Ein Exkurs in Buddhismus und christlicher Mystik, in: Heidenreich, T.; Michalak, S. (2004) (Hrsg.): *Achtsamkeit und Akzeptanz in der Psychotherapie*, Tübingen
- Bucksteeg, M.; Hattendorf, K. (2009): *Führungskräftebefragung 2009. Studie*. Leverkusen: Deutscher Managerverband e.V. - eigene Publikation
- Bünder, P. (2002): *Geld oder Liebe? Verheißungen und Täuschungen der Ressourcenorientierung in der sozialen Arbeit*, Münster
- Bürklin W.; Klein M.; Ruß, A. (1994): Dimensionen des Wertewandels. Eine empirische Längsschnittanalyse zur Dimensionalität und der Wandlungsdynamik gesellschaftlicher Wertorientierungen, in: *Politische Vierteljahresschrift*, 35 (4), 579-606
- Bürklin W.; Klein M.; Ruß, A. (1996): Postmaterieller und anthropozentrischer Wertewandel? Eine Erwiderung auf Ronald Inglehart und Hans-Dieter Klingemann, in: *Politische Vierteljahresschrift*, 37 (3), 517-536
- Bürklin W.; Rebenstorf H. (Hrsg.) (1997): *Eliten in Deutschland. Rekrutierung und Integration*. Opladen
- Bundesarbeitsgemeinschaft der freien Wohlfahrtspflege (2007): *Europa sozial managen. Werte - Wettbewerb - Finanzen. Bericht über den 5. Kongress der Sozialwirtschaft*, Baden-Baden
- Caroll A.B. (1999): Corporate Social Responsibility - Evolution of a Definitional Construct. In: *Business & Society*, (38), S. 268–295
- Cohen, G.A. (1993): "Equality of What? On Welfare, Goods, and Capabilities" in: Nussbaum M.; Sen A. (1993) (Hrsg.): *The Quality of Life*, Oxford
- Colla, H.E. (2008): Ethik, in: in Druck Maelicke, B. (2008): *Lexikon der Sozialwirtschaft*, Baden-Baden
- Conradi, E.(2001): *Take Care - Grundlagen einer Ethik der Achtsamkeit*. 1. Auflage. Frankfurt/Main
- Dahlmann, H. (2003): Fürsorge als Prinzip? Überlegungen zur Grundlegung einer Pflegeethik. In: *Zeitschrift für evangelische Ethik*, (47), S. 6–20
- Dausien, B. (1999): *Erkenntnisprojekt Geschlecht. Feministische Perspektiven verwandeln Wissenschaft*, Opladen

- Demoustier, D.; Rouseliere, D. (2004): Social Economy as Social Science and Practice: Historical Perspectives on France. Paper 11<sup>th</sup> World Congress for Social Economies, Albertville, France, [www.socialoeconomics.org/uploads/demousrouss.pdf](http://www.socialoeconomics.org/uploads/demousrouss.pdf)
- Deutscher Verein (2007): Fachlexikon der sozialen Arbeit. 6. Aufl. Frankfurt am Main, Baden-Baden
- Denzin, N.K. (1989): Interpretive biography, London
- Dungs, S.; Gerber, U.; Schmidt H.; Zitt, R. (2006): Soziale Arbeit und Ethik im 21. Jahrhundert, Leipzig
- Eggert, U. (2008): Fakten & Trends Management-Handbuch 2008. 1. Aufl. Regensburg
- Eggers, B. (1992): Stichwort: Ganzheitliches Management, in: Zeitschrift für Planung (1992) 3, 269ff, Frankfurt
- Erpenbeck, J. (1999): Die Kompetenzbiographie: Strategien der Kompetenzentwicklung durch selbstorganisiertes Lernen und multimediale Kommunikation, Münster
- Erpenbeck, J.; Rosenstiel, L. von (2003): Handbuch Kompetenzmessung, Stuttgart
- Europäische Kommission (2001): Grünbuch - Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung von Unternehmen, Brüssel
- Europäische Kommission (2003): Mapping Instruments for Corporate Social Responsibility, Luxembourg
- Europäische Kommission (2005a): Auf dem Weg zu einem europäischen Qualifikationsrahmen für Lebenslanges Lernen, Brüssel
- Europäische Kommission (2005 b): Empfehlung des Europäischen Parlamentes und des Rates zu Schlüsselkompetenzen für lebenslanges Lernen. Brüssel
- Evers. A.; Olk, T. (1996): Wohlfahrtspluralismus – Analytische und normativ-politische Dimensionen eines Letzbegriffes in: Evers A.; Olk T. (1996) Wohlfahrtspluralismus. Vom Wohlfahrtsstaat zur Wohlfahrtsgesellschaft, Opladen
- Faltermaier, T. (1989) Qualitative Methoden in Belastungs- und Gesundheitsforschung. Augsburger Berichte zur Entwicklungspsychologie und Pädagogischen Psychologie, Heft Nr. 36, Augsburg
- Fasching H.; Lange, R. (2005): sozial managen. Grundlagen und Positionen des Sozialmanagements zwischen Bewahren und radikalem Verändern. 1. Auflage. Bern
- Flick, U.; Kardorff, E.; Keupp H. (1995): Handbuch Qualitative Sozialforschung 2. Aufl., Weinheim
- Frey, D. (2004): Soziale Organisationen als Centers of Excellence mit Menschenwürde – Zur Professionalisierung der Mitarbeiter- und Unternehmensführung in: MAELICKE 2004 (Hrsg.), Personal als Erfolgsfaktor in der Sozialwirtschaft, Baden-Baden S. 27ff
- Frey, D.; Oßwald, S.; Peus, C.; Fischer, P. (2006): Positives Management, ethikorientierte Führung und Center of Excellence. Wie Unternehmenserfolg und Entfaltung der Mitarbeiter durch neue Unternehmens- und Führungskulturen gefördert werden können /. In: Positives Management, S. 237–268
- Friebertshäuser B.; Prengel A. (Hrsg.) (1997): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft, Weinheim
- Fuchs, W. (1984): Biographische Forschung. Eine Einführung in Praxis und Methode, Opladen

- Füssenhäuser, C.; Thiersch, H. (2005): Theorien der Sozialen Arbeit in: Otto H.; Thiersch H. (2005): Handbuch Sozialarbeit und Sozialpädagogik, München
- Fuss, H. (2008): Wach werden für das Hier und Jetzt. In: Psychologie heute, Jg. 35, H. 8, S. 27–29
- Garz, D.; Kraimer, K. (1991) (Hrsg.): Qualitativ-empirische Sozialforschung, Konzepte, Methoden, Analysen, Opladen
- Gebert, D.; von Rosenstiel L. (2002): Organisationspsychologie: Person und Organisation (5. Aufl.), Stuttgart
- Geuter, U. (2008): Achtsamkeit - das Mittel gegen Alltagsstress. In: Psychologie heute, Jg. 35. Jahrgang, H. Heft 8, S. 20–29
- Gilbert, N.; Terell, P. (2005): Dimensions of Social Welfare Policy (6th Edition)
- Giligan, C. (1988): Die andere Stimme. Lebenskonflikte und Moral der Frauen. München
- Gillen J.; Dehnbostel P.; Elsholz U.; Habenicht T.; Proß, G.; Skroblin, J. -P (2005): Kompetenzentwicklung in vernetzten Lernstrukturen. Konzepte arbeitnehmerorientierter Weiterbildung, Bielefeld
- Glaser, B-; Strauss, A. (1965): Die Entdeckung gegenstandsbezogener Theorie. Eine Grundstrategie qualitativer Sozialforschung, in: Hopf, C.; Weingarten E. ((1979): Qualitative Sozialforschung, Stuttgart
- Glaser, B.; Strauss, A. (2007): The discovery of grounded theory, New Brunswick
- Gomez, P. (1981): Modelle und Methoden des systemorientierten Managements, Bern
- Gomez, P.; Probst G. (1987): Vernetztes Denken im Management, Bern
- Gomez, P.; Probst G.(1999): Die Praxis des ganzheitlichen Problemlösens, Bern
- Graumann C.; Willig, R. (1983): Wert, Wertung, Werthaltung, in: Thomae H. (1983): Theorien und Formen der Motivation, Göttingen
- Gruber, H. (2001): Kursbuch Vipassana. Wege und Lehrer der Einsichtsmeditation (2 ed), Frankfurt a.M.
- Gruber, H. (2002): Der Buddhismus in Geschichte und Gegenwart, in: Schirmmacher, T.; Borchers, S. (2002): Harenberg Lexikon der Religionen, Dortmund
- Grunwald K.(2005): Zum Begriff der Sozialwirtschaft in: Otto H.; Thiersch H. (2005): Handbuch Sozialarbeit und Sozialpädagogik, München
- Grunwald K.; Thiersch H. (2004) (Hrsg.): Das Konzept der Lebensweltorientierte Soziale Arbeit – einleitende Bemerkungen in: Grunwald K.; Thiersch H. (2004) (Hrsg.): Praxis Lebensweltorientierter Soziale Arbeit, Weinheim
- Grunwald K.; Thiersch H. (2004) (Hrsg.): Praxis Lebensweltorientierter Soziale Arbeit, Weinheim
- Gunratana, V.H. (1996): Mindfulness in plain English. Retrieved May 23, 2006 from: [http://www.vipassana.com/meditation/mindfulness\\_in\\_plain\\_english.php](http://www.vipassana.com/meditation/mindfulness_in_plain_english.php)
- Habermas, J. (1986): Moralität und Sittlichkeit. Treffen Hegels Einwände gegen Kant auch auf die Diskursethik zu? In: Kuhlmann, W. (1986) (Hrsg.): Moralität und Sittlichkeit S. 16-37, Frankfurt a.M.
- Habermas, J. (1991): Erläuterungen zur Diskursethik, Frankfurt a.M.

- Hart W. (2001): Die Kunst des Lebens: Vipassana-Meditation nach S.N. Goenka (5 ed), Frankfurt a.M.
- Hauser, P.; Brauchlin, E. (2004): Integriertes Management in der Praxis. Die Umsetzung des St. Galler Erfolgskonzeptes. 1. Auflage. Frankfurt/Main
- Heinrichs, J. (2006): Grundbefähigungen. Zum Verhältnis von Ökonomie und Ethik. Paderborn
- Heidenreich, T.; Michalak, S. (2004) (Hrsg.): Achtsamkeit und Akzeptanz in der Psychotherapie, Tübingen
- Heinze, T. (1987): Qualitative Sozialforschung: Erfahrungen, Probleme und Perspektiven, Opladen
- Heister, W. (Hrsg.). (2004): Management und Soziale Arbeit. IX europäisches Symposium zur Sozialen Arbeit, Mönchengladbach
- Heller, A.; Krobath, T. (2003) (Hrsg.): Organisationsethik. Organisationsentwicklung in Kirchen, Caritas und Diakonie, Freiburg i.B.
- Hering, S.; Urban, U.; [Ed.] (2004): Liebe allein genügt nicht. Historische und systematische Dimensionen der Sozialpädagogik
- Herrmann, M. (1999): Geschlechterethik und Selbstkonzept. Moralphilosophische Folgerungen aus der Kohlberg/Gilligan-Kontroverse, in: Dausien, B. (1999): Erkenntnisprojekt Geschlecht. Feministische Perspektiven verwandeln Wissenschaft, S. 247-269, Opladen
- Hersey, P.; Blanchard K. (1982): Management of organizational behaviour, 4. Aufl. New York, in: Maelicke, B. (2009): Lehrbuch der Sozialwirtschaft. 3. Aufl. Baden-Baden
- Hochschild, A. (2006): Das gekaufte Herz. Die Kommerzialisierung der Gefühle, Frankfurt/Main
- Holzbaur, U. (2007): Entwicklungsmanagement. Mit hervorragenden Produkten zum Markterfolg ; mit 53 Tabellen, Berlin
- Hommel, U. (2006): Handbuch Unternehmensrestrukturierung. Grundlagen - Konzepte - Maßnahmen. 1. Aufl. Wiesbaden
- Honecker, M. et al. (2001): Evangelisches Soziallexikon. Stuttgart
- Honecker, M. (2002): Sozialethik in: Becker, W. (Hrsg.). (2002): Lexikon der christlichen Demokratie in Deutschland, Paderborn
- Honneth, A.: Kampf um Anerkennung. Zur moralischen Grammatik sozialer Konflikte
- Hopf, C.; Weingarten E. (1979) (Hrsg.): Qualitative Sozialforschung, Stuttgart
- Horster, D. (1998) (Hrsg.): Weibliche Moral – Ein Mythos? Frankfurt a.M.
- Inglehart, R. (1971): The silent revolution in Europe, in: The American Political Science Review, 65 (4), 991-1017
- Inglehart R. (1977): The silent revolution: Changing values and political styles among western publics, Princeton
- Inglehart R. (1997): Modernisierung und Postmodernisierung: Kultureller, wirtschaftlicher und politischer Wandel in 43 Gesellschaften, Frankfurt a.M.
- Inglehart, R. (2000): Globalization an postmodern values, in: The Washington Quarterly, 23 (1), 215-228

- Ivanovski, B.; Malhi, G. (2007): The psychological and neuropsychological concomitants of mindfulness forms of meditation. In: *Acta Neuropsychiatrica*, H. 19, S. 76–91
- Jahoda, M.; Lazarsfeld, D.; Zeisel, H. (1978): *Die Arbeitslosen von Marienthal*, Frankfurt
- Jüttemann, G.; Thomae, H. (1987) (Hrsg.): *Biographie und Psychologie*, Berlin
- Kabat-Zinn, J. (1990): *Full catastrophe living: Using the wisdom of your mind and body to face stress, pain, and illness*, New York
- Kabat-Zinn, J. (1998): *Im Alltag Ruhe finden. Das umfassende praktische Meditations-Programm* (7. Aufl.), Freiburg
- Karsten, M. (2005): in: Otto H.; Thiersch H. (2005): *Handbuch Sozialarbeit und Sozialpädagogik*, München
- Karsten, M. (2008): *Sozialwissenschaftliche Grundlagen des Sozialmanagements in: Maelicke B.: (2008): Lexikon der Sozialwirtschaft*, Baden-Baden
- Kersting, W. (Hrsg.). (2000): *Politische Philosophie des Sozialstaats*, Weilerswist
- Kiefl, W.; Lamnek, S. (1984): *Qualitative Methoden in der Marktforschung. Planung und Analyse*, 11, 474-480
- Kinast, R. (2005): *Führungsethik und Führungspersönlichkeit*, in: Fasching H.; Lange, R. (2005): *sozial managen. Grundlagen und Positionen des Sozialmanagements zwischen Bewahren und radikalem Verändern*. 1. Auflage. Bern
- Kirsch, W. (1990): *Unternehmenspolitik und strategische Unternehmensführung*, München
- Klages, H. (1993): *Traditionsbruch als Herausforderung: Perspektiven der Wertewandelgesellschaft*, Frankfurt a.M.
- Klindt, T. (2008): *Rückrufmanagement. Ein Leitfaden für die professionelle Abwicklung von Krisenfällen*. 2. Aufl. Berlin
- Klink, D. (2008): *Der Ehrbare Kaufmann – Das ursprüngliche Leitbild der Betriebswirtschaftslehre und individuelle Grundlage für die CSR-Forschung in: Schwelbach J. (2008) (Hrsg.): Corporate Social Responsibility – Zeitschrift für Betriebswirtschaftslehre – Journal of Business Economics, Special Issue 3*, Wiesbaden
- Kluckholm, F.R. (1952): *Value and value-orientations in the theory of action*, in: Parsons, T.; Shils, E.A. (1952) (eds.): *Toward a general theory of action*, Cambridge
- Kluckholm, F.R.; Strodtbeck, F.L. (1961): *Variations in value orientations*, Evanston
- Kobi, J. (2008): *Die Balance im Management. Werte, Sinn und Effizienz in ein Gleichgewicht bringen*, Wiesbaden
- Kohlberg, L. (1981): *The Philosophy of Moral Development. Moral Stages and the Idea of Justice*, San Francisco
- Kohlen, H.; Kumbruck, C. (2008): *Care-(Ethik) und das Ethos fürsorglicher Praxis* (artec-papier Nr. 151, 1/2008)
- Kohlschmidt, B. (2007): *Ethikmanagement in Theorie und Praxis. Ansätze der wirtschafts- und unternehmensethischen Theorie*, Marburg
- Koslowski, P. (1994): *Prinzipien der ethischen Ökonomie. Grundlegung der Wirtschaftsethik und der auf die Ökonomie bezogenen Ethik*, Tübingen

- Kratzer, N. (2003): *Arbeitskraft in Entgrenzung – Grenzenlose Anforderungen, erweiterte Spielräume, begrenzte Ressourcen*, Berlin
- Kratzer, N.; Sauer D. (2003): *Andere Umstände – Neue Verhältnisse: Ein Orientierungsversuch für Arbeitsforschung und Arbeitspolitik*, in: *WSI Mitteilungen*, 56 (10), 578-584
- Kuckartz, U.; Dresing, T.; Rädiker, S.; Stefer, C. (2007): *Qualitative Evaluation. Der Einstieg in die Praxis*, Wiesbaden
- Kumar, B. (1999): *Unternehmensethik und die Transformation des Wettbewerbs. Shareholder - Value - Globalisierung - Hyperwettbewerb ; Festschrift für Professor Dr. Horst Steinmann zum 65. Geburtstag*, Stuttgart
- Kuhlmann, W. (1986) (Hrsg.): *Moralität und Sittlichkeit*, Frankfurt a.M.
- Kurtz, R. (1994): *Hakomie - eine körperorientierte Psychotherapie*, München
- Lamnek, S. (1989): *Qualitative Sozialforschung, Band 2: Methoden und Techniken*, München
- Langer, E. J. (1989). *Mindfulness*. Reading: Addison-Wesley
- Linehan, M. M. (1993): *Cognitive-behavioral treatment of borderline personality disorder*, New York
- Loew, T., Ankele K., Braun S., Clausen, J. (2004): *Bedeutung der CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und die sich daraus ergebenden Anforderungen an Unternehmen mit Fokus Berichterstattung (Endbericht)*. Münster und Berlin: Institut für ökologische Wirtschaftsforschung im Auftrag des Bundesministeriums für Umwelt
- Lotmar, P.; Tondeur, E. (2004): *Führen in sozialen Organisationen*, Bern
- Luhmann, N. (1984): *Soziale Systeme. Grundlegung einer allgemeinen Theorie*, Frankfurt/M.
- Maelicke B. (1998): *Sozialmanagement 2000*, Baden-Baden
- Maelicke, B. (2004a): *Führung und Zusammenarbeit*. 1. Auflage. Baden-Baden
- Maelicke, B. (2004b): *Wertschöpfung durch Wertschätzung*. In: *Sozialwirtschaft*, Jg. 14, H. 2, S. 11–13
- Maelicke B. (2004c) (Hrsg.): *Personal als Erfolgsfaktor in der Sozialwirtschaft*, Baden-Baden
- Maelicke, B. (2006): *Innovation und Management in der Sozialwirtschaft*, Neuwied
- Maelicke, B. (2008): *Lexikon der Sozialwirtschaft*, Baden-Baden
- Maelicke, B. (2009): *Lehrbuch der Sozialwirtschaft*. 3. Aufl. Baden-Baden
- Malik, F. (1984/2002): *Strategie des Managements komplexer Systeme*, 7. Aufl., Bern
- Malik, F. (1987): *Management-Systeme*. 3. Aufl. Bern: Schweizerische Volksbank (Die Orientierung, 78)
- Malik, F. (2006): *Führen, leisten, leben. Wirksames Management für eine neue Zeit*. 13. Aufl., Taschenbuchausgabe, München
- Malik, F. (2006): *Strategie des Managements komplexer Systeme. Ein Beitrag zur Management-Kybernetik evolutionärer Systeme*. 9., unveränderte Aufl. Bern
- Malik, F. (2007): *Management - Das A und O des Handwerks*, Frankfurt
- Malik, F. (2008): *Struktur. Funktionierende Systeme für eine komplexe Welt*, Bern

- Malik, F. (2009): Führungskräfte. Mit Stärken Resultate erzielen, Bern
- Marx, R. (2008): Das Kapital. Ein Plädoyer für den Menschen, München
- Mayring, P. (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung, Weinheim
- McIntosh, M.; Thomas, R.; Leipziger, D.; Coleman, G. (2003): Living Corporate Citizenship – Strategic routes to socially responsibility business, London
- McMurrin, St. M. (1980) (Hrsg.): The Tanner Lectures on Human Values 1, Salt Lake City/Cambridge
- Meiner, U. (1998): Wörterbuch der philosophischen Begriffe, Hamburg
- Meuser, M.; Nagel U. (1991): Experteninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht in: Garz, D.; Krainer, K. (Hrsg.): Qualitativ-empirische Sozialforschung – Konzepte, Methoden, Analysen, Opladen
- Mipham, J. Rinpoche (2000): Teachings from the Sutra tradition, Halifax
- Müller-Schöll A.; Priebke, M. (1992): Sozialmanagement 3. Aufl., Neuwied
- Müller-Schöll A.; Priebke, M. (1989): Sozialmanagement : zur Förderung systematischen Entscheidens, Planens, Organisierens, Führens und Kontrollierens in Gruppen, Frankfurt a.M.
- Nagel, U. (1997): Engagierte Rollendistanz – Professionalität in biographischer Perspektive, Opladen
- Nefiodow, L. (2006): Der sechste Kondratieff. Wege zur Produktivität und Vollbeschäftigung im Zeitalter der Information. 6., akt. Aufl. Sankt Augustin
- Negt, O. (1968): Soziologisch Phantasie und exemplarisches Lernen. Zur Theorie der Arbeiterbildung, Frankfurt/Main
- Neubauer, W. (2003): Organisationskultur, Stuttgart
- Neumann, J. von; Morgenstern, O. (2007): Theory of Games and Economic Behavior: University Presses of California, Columbia and Princeto
- Nida-Rümelin, J.; Thierse W. (2002): Martha C. Nussbaum – Für eine aristotelische Sozialdemokratie, Essen
- Nussbaum M.; Sen A. (1993) (Hrsg.): The Quality of Life, Oxford
- Nussbaum, M. (1999) : Gerechtigkeit oder Das Gute Leben, Frankfurt
- Nussbaum, Martha (2002a): Die Verteidigung universaler Werte in einer pluralistischen Welt, in: Frankfurter Hefte 49 (4). S. 212
- Nussbaum, M. (2002b): Konstruktion der Liebe, des Begehrens und der Fürsorge. Drei philosophische Aufsätze, Stuttgart
- Noddings, N. (1984): Caring. A feminine approach to ethics ans morals. Berkeley, California
- Ogger, G. (1997): Nieten in Nadelstreifen, München
- Odiorne, G.S. (1967): Management by Objectives, Führung durch Vorgabe von Zielen, München
- Otto H.; Thiersch H. (2005): Handbuch Sozialarbeit und Sozialpädagogik, München
- Otto, U. (2002): Zwischen Drinnen und Draußen. Aspekte des Sozialmanagements in pädagogischen Handlungsfeldern. In: Neue Praxis, 32 Hrsg. Hans Thiersch, Hans-Uwe Otto. Bielefeld: neue praxis (neue praxis, 2)

- Palazzo, B. (2000): Interkulturelle Unternehmensethik: deutsche und amerikanische Modelle im Vergleich, Wiesbaden
- Pape, U. (2008): Wertorientierte Unternehmensführung und Controlling, 4. überarb. Aufl., Sternenfels
- Parsons, T.; Shils, E.A. (1952) (eds.): Toward a general theory of action, Cambridge
- Pascale, R.T.; Athos, A. G. (1982): Geheimnis und Kunst des japanischen Managements, München
- Patton, M.Q. (1980): Qualitative evaluation methods, Beverly Hills
- Paul, S. (1979): Begegnungen. Zur Geschichte persönlicher Dokumente in Ethnologie, Soziologie und Psychologie, Hohenschäftlarn
- Peters, T. and Waterman Jr., R. (1982): Search of excellence - Lessons from America's Best-Run Companies. In: HarperCollinsBusiness, Jg. 1982
- Peters, T. und Watermann Jr., R. (1983): Auf der Such nach Spitzenleistungen: Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann, Landsberg, Lech
- Piaget, J. (1954): Das moralische Urteil beim Kinde, Zürich
- Probst, G. (1981): Kybernetische Gesetzhypothesen als Basis für Gestaltungs- und Lenkungsregeln im Management, Bern
- Probst, G. (1987): Selbst-Organisation, Berlin
- Rabe, M. (2000): Dienst am Nächsten oder professionelle Fürsorge – Werte für die Krankenpflege, Dortmund
- Rawls, J. (1971): A Theory of Justice, Oxford
- Rawls, J. (1993): Political Liberalism, New York
- Reis C., Schulze-Böing M. (Hrsg.) (1998): Planung und Produktion sozialer Dienstleistungen: Die Herausforderung „neuer Steuerungsmodell“, Berlin
- Rokeach, M. (1973): The nature of human values, New York
- Rosche J. (1988): Katholische Soziallehre und Unternehmensordnung, Paderborn/München/Wien/Zürich
- Rüegg-Stürm, J. (1998): Neue Systemtheorie und unternehmerischer Wandel – Skizze einer systemisch-konstruktivistischen „Theory of the Firm“. In: Die Unternehmung, 52, Heft 2, S. 3-17)
- Rüegg-Stürm, J. (2001): Organisation und organisationaler Wandel: eine theoretische Erkundung aus konstruktivistischer Sicht, Opladen
- Rüegg-Stürm, J. (2002): Das neue St. Galler Management-Modell. Grundkategorien einer integrierten Managementlehre. 1. Auflage. Bern
- Salomon, A. (1921): Die sittlichen Grundlagen und Ziele der Wohlfahrtspflege. Vortrag auf dem 37. Fürsorgetag, am 28.10.1921 in Weimar, in: Deutscher Verein (Hrsg.) (1958): Alice Salomon. Die Begründerin des sozialen Frauenberufs in Deutschland. Ihr Leben und ihr Werk, Berlin
- Schäfer P. (1999): Europäische Integration und Soziale Arbeit. Zu den Auswirkungen europäischer Sozialpolitik in Deutschland und deutscher Sozialpolitik in Europa auf Soziale Arbeit, Frankfurt a.M.
- Schirmacher, T.; Borchers, S. (2002): Harenberg Lexikon der Religionen, Dortmund



- Schlöder, B. (1993): Soziale Werte und Werthaltungen. Eine sozialpsychologische Untersuchung des Konzeptes sozialer Werte und des Wertewandels, Opladen
- Schnabl, C. (2005): Gerecht sorgen. Grundlagen einer sozialetischen Theorie der Fürsorge. 1. Auflage. Wien
- Schnepp, W. (1996): Pflegekundige Sorge in: Pflege und Gesundheit Jahrgang 1 (2), S. 13-16)
- Schreyögg, G. (1997): Gestaltung von Organisationsgrenzen. Berlin [u.a.]: de Gruyter (Managementforschung, 7)
- Schreyögg, G. (2000): Funktionswandel im Management: Wege jenseits der Ordnung. Gottlieb-Daimler-und-Karl-Benz-Stiftung; Berliner Kolloquium (Hrsg.). Berlin: Duncker & Humblot (Betriebswirtschaftliche Schriften, 152)
- Schreyögg, G. (2001): Emotionen und Management. 1. Aufl., Wiesbaden: Gabler {[u.a.] (Managementforschung, 11)
- Schreyögg, G. (2001): Wissen in Unternehmen. Konzepte Maßnahmen Methoden. 1. Aufl., Berlin
- Schreyögg, G. (2002): Theorien des Managements. 1. Aufl., Wiesbaden: Gabler {[u.a.] (Managementforschung, 12)
- Schreyögg, G. (2004): Gerechtigkeit und Management. 1. Aufl., Wiesbaden: Gabler {[u.a.] (Managementforschung, 14)
- Schreyögg, G. (2004): Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation. 4., völlig neu bearb. Aufl., Stuttgart
- Schreyögg, G. (2006): Management von Kompetenz. 1. Aufl., Wiesbaden
- Schreyögg, G.; Kliesch, M.; Wagner, D.; Debo, S.; Bültel, N. (2005): Individuelle und organisationale Kompetenzen im Rahmen des strategischen Managements. Berlin: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung Projekt Qualifikations-Entwicklungs-Management (QUEM-Report, H. 94)
- Schreyögg, G.; Koch, J. (2007): Grundlagen des Managements. Basiswissen für Studium und Praxis ; [Bachelor geeignet]. 1. Aufl., Wiesbaden
- Schwarz P. (1992): Management in Nonprofit Organisationen. Eine Führungs-, Organisations- und Planungslehre für Verbände, Sozialwerke, Vereine, Kirchen, Parteien usw. 1. Auflage Bern
- Schuster, F. (1986): The Schuster report, New York 1986, deutsch: Menschenführung – ein Gewinn, Hamburg 1987
- Schwarz P.; Purtschert, R.; Giroud, C.; Schauer, R. (2005): Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen. 5. Aufl. Berlin, Stuttgart, Wien
- Schwarz P. (1986): Management-Brevier für Non-Profit-Organisationen, Bern
- Sen, A. (1980): „Equality of What?“ in: St. M. McMurrin (1980) (Hrsg.): The Tanner Lectures on Human Values 1, Salt Lake City/Cambridge
- Sen, A. (1993): “Capability and Well-Being” in: Nussbaum, M.; Sen, A. (1993) (Hrsg.): The Quality of Life, Oxford.
- Sen, A. (2002): Ökonomie für den Menschen. Wege zu Gerechtigkeit und Solidarität in der Marktwirtschaft, München
- Setudegan, M. (2008): Sozialmanagement im Spannungsfeld zwischen Ethik der sozialen Arbeit und wirtschaftlichem Handeln, Luzern

- Simon, W. (2002): Moderne Managementkonzepte von A-Z, Strategiemodelle, Führungsinstrumente, Managementtools, Offenbach
- Shapiro, S. L., Carlson, L. E., Astin, J. A. & Freedman, B. (2006): Mechanism of mindfulness. *Journal of Clinical Psychology*, 62, 373-386
- Society for Human Resource Management (2008): HR competencies. Mastery at the intersection of people and business. Alexandria, Va.: Society for Human Resource Management
- Sosik, J.J. (2005): The role personal values in the charismatic leadership of corporal managers: A model and preliminary field study, in: *The Leadership Quarterly*, 16, 221-244
- Spencer, L.; Spencer S. (1993): *Competence at work: models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Spickers J. (2007): St.Galler-Management-Modell, in: <http://www.ifb.unisg.ch/org/ifb/ifbweb.nsf/wwwPubInhalteGer/St.Galler+Management-Modell?opendocument> aufgerufen am 10.05.2008
- Spöhring, W. (1989): *Qualitative Sozialforschung*, Stuttgart
- Staehele W. (1999): *Management*. 8. Auflage. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, München
- Steinmann, H. (1973): Zur Lehre von der "Gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmensführung" - Zugleich eine Kritik des Davoser Manifestes. In: *WiSt*, H. 10, S. 473 ff
- Steinmann, H.; Olbrich, T. (1998): *Ethik-Management: Integrierte Steuerung ethischer und ökonomischer Prozesse*; in: Steinmann, H.; Wagner, G. R. (1998): *Umwelt und Wirtschaftsethik*, Stuttgart
- Steinmann, H.; Wagner, G. R. (1998): *Umwelt und Wirtschaftsethik*, Stuttgart
- Steinmann, H.; Schreyögg, G. (2005): *Management. Grundlagen der Unternehmensführung ; Konzepte - Funktionen - Fallstudien*. 6., vollst. überarb. Aufl., Wiesbaden
- Staub-Bernasconi, S. (1994): *Methodisches Handeln in der Sozialen Arbeit*, Freiburg
- Staub-Bernasconi, S. (2007): *Soziale Arbeit als Handlungswissenschaft*, Bern
- Stemmer, P. (2003): *Handeln zugunsten anderer – eine moralphilologische Untersuchung*, Berlin
- Stogdill, R.M. (1948): Personal factors associated with leadership: A survey of the literature, in: *JP* 25/1948, S. 35-71
- Straub, J. (1989): *Historisch-psychologische Biographieforschung*, Heidelberg
- Tannenbaum, R.; Schmidt, W.H. (1958): How to choose a leadership pattern, in: *HBR*, 1958, S. 95ff in: Maelicke, B. (2009): *Lehrbuch der Sozialwirtschaft*. 3. Aufl. Baden-Baden
- Thiersch H. (1986): *Die Erfahrung der Wirklichkeit. Perspektiven einer alltagsorientierten Sozialpädagogik*, Weinheim
- Thiersch H. (1995): *Lebenswelt und Moral. Beiträge zur moralischen Orientierung Sozialer Arbeit*, Weinheim

- Thiersch, H.; Grunwald, K.; Köngeter, S. (2002): Lebensweltorientierte Soziale Arbeit in: Thole W. (Hrsg.) (2002): Grundriss Soziale Arbeit: Ein einführendes Handbuch, Opladen
- Thera, N. (1989): Satipatthana: Geistestraining durch Achtsamkeit. Retrieved June 29, 2006, from: <http://www.palikanon.com/diverses/satipatthana/satipattana.html> zitiert auf Seite: [http://www.palikanon.com/diverses/satipatthana/satipatt\\_03.html](http://www.palikanon.com/diverses/satipatthana/satipatt_03.html)
- Thole W. (Hrsg.) (2002): Grundriss Soziale Arbeit: Ein einführendes Handbuch, Opladen
- Thomae H. (1983): Theorien und Formen der Motivation, Göttingen
- Thomas, J.; Dickson, M.; Bliese, P. (2001): Using personal values and motives to predict success as a leader in the US Army Reserve Officer Training Corps, in: Leadership Quarterly, 12, 181-196
- Thondup Rinpoche (1996): The healing power of mind, Boston
- Trommsdorff, G. (1989): Sozialisation und Werterhaltungen im Kulturvergleich, in: Trommsdorff, G. (1989) (Hrsg.): Werterhaltungen im Kulturvergleich, Stuttgart
- Trommsdorff, G. (1989) (Hrsg.): Werterhaltungen im Kulturvergleich, Stuttgart
- Tronto, J. (1993): Moral Boundaries. A political argument for an ethics of care. New York, London
- Ulrich, H. (1970): Die Unternehmung als produktionssoziales System. 2. Aufl. Bern.
- Ulrich, H. (1978): Unternehmenspolitik, Bern
- Ulrich, H. (1984): Management, Bern, Stuttgart
- Ulrich, H. (2001): Systemorientiertes Management. Bern
- Ulrich, H.; Krieg, W. (1973): Das St. Galler Management-Modell. 2. Aufl. Bern
- Ulrich, P. (1997): Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, Bern, Stuttgart
- Ulrich, P. (2001): Integrative Wirtschaftsethik: Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie. 3. Aufl. Bern
- Weibler, J. (2008): Werthaltungen junger Führungskräfte. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung
- Wendt, W. (1990): Ökosozial denken und handeln. Grundlagen und Anwendungen in der Sozialarbeit, Freiburg/Br.
- Wendt, W. (1991): Ethik und professionelle Sozialarbeit. In: Sozialwirtschaft, Jg. 1, H. 2, S. 29–33
- Wendt, W. (2002): Sozialwirtschaftslehre. Grundlagen und Perspektiven, Baden-Baden
- Wendt, W. (2003): Sozialwirtschaft - eine Systematik. 1. Aufl. Baden-Baden
- Wendt, W. (2005): Maßgaben für eine gute Praxis. Die Evidenzbasierung Sozialer Arbeit. In: Blätter der Wohlfahrtspflege, Jg. 152, H. 5, S. 168–173
- Wendt, W.; Wöhrle, A. (2007): Sozialwirtschaft und Sozialmanagement in der Entwicklung ihrer Theorie. 1. Auflage Augsburg
- Wendt, W. (2008): Case Management im Sozial- und Gesundheitswesen, 4. Aufl. Freiburg i.B.

- Wenger, G.; Wieland, J. (Hrsg.): Formelle und Informelle Institutionen. Genese, Interaktion und Wandel, Marburg
- Westerholt, B. (1995): Frauen können führen, München
- Wettreck, R. (2001): Am Bett ist alles anders. Perspektiven professioneller Pflegeethik. Münster
- Wiedemann, P. (1995): Gegenstandsnahe Theoriebildung in: Flick, U.; Kardorff, E.; Keupp H. (1995): Handbuch Qualitative Sozialforschung 2. Aufl., Weinheim
- Wieland, J. (1998): Kooperationsökonomie: Die Ökonomie der Diversifität, Abhängigkeit und Atmosphäre.; in: Wenger, G.; Wieland, J (Hrsg.): Formelle und Informelle Institutionen. Genese, Interaktion und Wandel, Marburg
- Wieland, J. (Hrsg.) (2004): Wozu Wertemanagement? Ein Leitfaden für die Praxis, in: Handbuch Wertemanagement: Erfolgsstrategien einer modernen Corporate Governance, Hamburg
- Wieland, J. (2005): Wirtschaftsethik der Globalisierung, Tübingen
- Wieland, J.; Brenkert, G. (2006): Unternehmensethik im Spannungsfeld der Kulturen und Religionen, Stuttgart
- Wildfeuer, A.G.; Kolmer, P. (2007): Begriffsbestimmung: Wert/Werte, in: Neues Handbuch philosophischer Grundbegriffe, Band 3, Freiburg i.Br.
- Wöhrle, A. (2003): Grundlagen des Managements in der Sozialwirtschaft, Baden-Baden
- Wöhrle, A. (2005): Den Wandel managen. Organisationen analysieren und entwickeln. Studienkurs Management in der Sozialwirtschaft, Baden-Baden
- YEUNG, A. (1996): Competencies for HR Professionals: An Interview with Richard E. Boyatzis. In: Human Resource Management, Jg. 35, (1), S. 119–131
- Zedler. E.; Bethge, W. (1983): Aspekte qualitativer Sozialforschung, Opladen
- Zeidler, W. (2007): Achtsamkeit und ihr Einfluss auf die Emotionsverarbeitung. Eine experimentelle Untersuchung der Wirkmechanismen, Saarbrücken

Leuphana Universität Lüneburg  
Fakultät I – Bildungs-, Kultur- und Sozialwissenschaften

# Management der Achtsamkeit – Ethische Kompetenz von Führungskräften in der Sozialwirtschaft

## **Band 2**

**Paraphrasierung und Generalisierung  
der Expert/Inneninterviews**

vorgelegt von

Andreas Tietze, MBA

Sylt

2009

# **Inhalt**

- 1. Auswertung zu den Forschungsthese TF 1-5**
- 2. Auswertung der Experteninterviews – Codierung**
- 3. Differenzierte Paraphrasierung und Generalisierung der  
Expert/Inneninterviews**

# 1 Auswertung zu den Forschungsthese TF 1-5

## T-F 1

Management in der Sozialwirtschaft folgt unterschiedlichen ethischen Grundüberzeugungen und hat eigene Werte. Führungskräfte haben eine Vorbildfunktion und müssen sich durch eine besondere Achtsamkeit bei der Einhaltung dieser Grundsätze in der Dienstleistungserbringung auszeichnen.

Nr.	Aussagen in den Interviews	Kommentierung / Bezug zur These
1	<p><b>1-1</b>  <b>Text: A 10</b>  <b>Position: 13 - 13</b>  <b>Code: Ethisches Verhalten in schwierigen Situationen</b>                      In besonderen diakonischen Unternehmen in den neuen Bundesländern, in denen bestimmte Führungskräfte nicht nach den diakonisch-christlichen Prinzipien führen und leiten, sie aber dennoch zum Unternehmen gehören, da sie einen Kündigungsschutz genießen ist das Prinzip eines achtsamen Umgangs in schwierigen Situationen eine minimalste Anforderung.</p> <p><b>9-3</b>  <b>Text: A 10</b>  <b>Position: 8 - 8</b>  <b>Code: Gelebtes Wertemanagement</b>                      Viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit DDR-Vergangenheit fürchteten, dass sie im neuen diakonischen Unternehmen ein neues Weltanschauungskonzept übergestülpt bekommen und aus Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes haben sie sich dann notgedrungen angepasst, die christlichen, bzw. diakonischen Werte wurden in der Regel von ihnen im Alltag jedoch nicht gelebt.</p> <p><b>9-4</b>  <b>Text: A 10</b>  <b>Position: 18 - 18</b>  <b>Code: Gelebtes Wertemanagement</b>                      Aufgrund der besonderen Situation erwarten weltanschauliche Sozialunternehmen in den neuen Bundesländern keine generelle Gläubigkeit, setzen aber die Einhaltung grundlegender Werte, wie die Beachtung der Menschenwürde im Umgang mit den Hilfebedürftigen, voraus.</p>	<p>Ethische Grundüberzeugungen sind in Bezug zu setzen zu biografischen, lebens- und sozialraumorientierten Dynamiken. Achtsamkeit untereinander und gegenüber den anvertrauten Adressaten ist in der sozialen Arbeit die minimalste Anforderung in der Dienstleistungserbringung. Gerade in den diakonischen Einrichtungen in den neuen Bundesländern sind christlich-ethische Grundüberzeugungen nicht immer voraussetzen und Mitarbeiter fürchteten, dass ihnen nach der Wende ein neues Weltanschauungskonzept übergestülpt werden sollte, aus Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes haben sie sich dann notgedrungen angepasst. Die Kernaussage der These T-F 1 ist zu bestätigen, jedoch ist bei Weltanschauungsfragen insbesondere in den neuen Bundesländern eine gewisse Toleranz und Sensibilität gefragt. Achtsamkeit setzt in weltanschaulichen Sozialunternehmen in den neuen Bundesländern keine generelle Gläubigkeit voraus, legt aber auf die Einhaltung grundlegender Werte, wie die Beachtung der Menschenwürde im Umgang mit den Hilfebedürftigen wert.</p>

	<p><b>9-5</b>  <b>Text:</b> A 10  <b>Position:</b> 19 - 19  <b>Code:</b> Gelebtes Wertemanagement          Durch die Sondersituation der DDR-Vergangenheit vieler Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die nach der Wende übernommen worden sind, gibt es einen Unterschied zwischen sozialwirtschaftlichen Unternehmen in West- und in Ostdeutschland hinsichtlich in der Ausgestaltung einer christlichen Unternehmenskultur.</p> <p><b>9-6</b>  <b>Text:</b> A 10  <b>Position:</b> 20 - 20  <b>Code:</b> Gelebtes Wertemanagement          In Weltanschauungsfragen ist daher in den neuen Bundesländern eine gewisse Toleranz gefragt, eine Kirchenbeitritt, wie er beispielsweise in kirchlichen Sozialunternehmen im Westen zumindest bei Führungspositionen gefordert wird, ist in den neuen Bundesländern nicht praktikabel.</p>	
<p>2</p>	<p><b>3-2</b>  <b>Text:</b> A 8  <b>Position:</b> 8 - 8  <b>Code:</b> Soziale Gerechtigkeit im Management          Führungskräfte in der Sozialwirtschaft können mit den Möglichkeiten ihres Amtes soziale Gerechtigkeit praktizieren und die ihnen zur Verfügung stehenden Spielräume nutzen, indem sie steuernd eingreifen und Ungerechtigkeiten, die in den rechtlichen Rahmenbedingungen oder in den Strukturen liegen, durch eigenes Handeln korrigieren und damit ein persönliches Vorbild geben.</p> <p><b>3-3</b>  <b>Text:</b> A 8  <b>Position:</b> 9 - 9  <b>Code:</b> Soziale Gerechtigkeit im Management          Führungskräfte müssen sich persönlich den Gerechtigkeitsthemen wie Chancengleichheit und Fairness verpflichtet fühlen und sie müssen diese Werte in ihrem persönlichen Wertekanon und in ihre alltägliche Führungstätigkeit integrieren.</p> <p><b>15-15</b>  <b>Text:</b> A 10  <b>Position:</b> 45 - 45  <b>Code:</b> Management der Achtsamkeit          Management der Achtsamkeit fühlt sich der sozialen Gerechtigkeit verpflichtet.</p>	<p>Die Einhaltung der sozialen Gerechtigkeit als eigenen Wert hat in der Dienstleistungserbringung in der Sozialwirtschaft eine besondere Bedeutung. Führungskräfte können mit den Möglichkeiten ihres Amtes soziale Gerechtigkeit praktizieren und die ihnen zur Verfügung stehenden Spielräume nutzen, indem sie steuernd eingreifen und Ungerechtigkeiten, die in den rechtlichen Rahmenbedingungen oder in den Strukturen liegen, durch eigenes Handeln korrigieren und damit ein persönliches Vorbild geben. Die in der These benannten „eigenen Werte“ beziehen sich im Kern auf die soziale Gerechtigkeit und auf Werten wie Chancengleichheit und Fairness. Die Aussage in vorliegender These, dass eine besondere Achtsamkeit bei der Einhaltung von Werten sich gerade in der Dienstleistungserbringung zeigt wird durch die Aussagen in den Interviews bestätigt, soziale Gerechtigkeit als Wert wirkt sich insbesondere auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Kunden der Dienstleistungen aus. Daher hat das Management in sozialwirtschaftlichen Unternehmen die Aufgabe soziale</p>



	<p><b>3-6</b>  <b>Text: A 6</b>  <b>Position: 8 - 8</b>  <b>Code: Soziale Gerechtigkeit im Management</b>          Soziale Gerechtigkeit als Wert wirkt sich insbesondere auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Kunden der Dienstleistungen aus.</p> <p><b>3-7</b>  <b>Text: A 6</b>  <b>Position: 9 - 9</b>  <b>Code: Soziale Gerechtigkeit im Management</b>          Das Management hat die Aufgabe soziale Gerechtigkeit in der Dienstleistungserbringung für beide Adressatengruppen zu definieren, mit den Unternehmenswerten abzugleichen und für die Umsetzung Verantwortung zu übernehmen.</p> <p><b>15-16</b>  <b>Text: A 10</b>  <b>Position: 46 - 46</b>  <b>Code: Management der Achtsamkeit</b>          Führungskräfte haben die Aufgabe durch einen achtsamen Umgang und durch eine gute Kommunikation Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die ungerechten Verhältnisse verständlich zu machen und im Rahmen ihrer Möglichkeiten durch gerechtes Handeln zu versuchen, Ungerechtigkeiten weitgehend auszubalancieren.</p>	<p>Gerechtigkeit in der Dienstleistungserbringung für beide Adressatengruppen, Kunden und Mitarbeiter zu definieren, mit den Unternehmenswerten abzugleichen und für die Umsetzung Verantwortung zu übernehmen. Führungskräfte haben die Aufgabe durch einen achtsamen Umgang und durch eine gute Kommunikation Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die ungerechten Verhältnisse verständlich zu machen und im Rahmen ihrer Möglichkeiten durch gerechtes Handeln zu versuchen, Ungerechtigkeiten weitgehend auszubalancieren.</p>
<p><b>3</b></p>	<p><b>18-6</b>  <b>Text: A 8</b>  <b>Position: 20 - 20</b>  <b>Code: Vorbildfunktion der Führungskraft</b>          Führungskräfte sind in einer Vorbildfunktion für Werte wie Gerechtigkeit und Fairness und müssen dafür sorgen, dass diese Werte sowohl in Inhalte, als auch in Prozesse im Unternehmen implementiert werden. Sie müssen kommunikativ, ansprechbar sein und offen mit Informationen umgehen und sog. Herrschaftswissen vermeiden.</p> <p><b>13-1</b>  <b>Text: A 8</b>  <b>Position: 24 - 24</b>  <b>Code: MdA - externe Prozesse</b>          Führungskräfte in der Sozialwirtschaft haben eine persönliche Vorbildfunktion für einen achtsamen Umgang mit den natürlichen Ressourcen und der Umwelt.</p>	<p>Führungskräfte im Management der Sozialwirtschaft haben eine Vorbildfunktion für Werte wie Gerechtigkeit und Fairness und müssen dafür sorgen, dass diese Werte sowohl in Inhalte, als auch in Prozesse im Unternehmen implementiert werden. Sie müssen kommunikativ, ansprechbar sein und offen mit Informationen umgehen und sog. Herrschaftswissen vermeiden und Vorbildfunktionen und Leitungsprinzipien bei Führungskräften in der Sozialwirtschaft werden erst über einen gelebten Alltag verifiziert und belastbar.</p> <p>Führungskräfte in der Sozialwirtschaft haben eine persönliche Vorbildfunktion für einen achtsamen Umgang mit den natürlichen Ressourcen und der Umwelt.</p> <p>Führungskräfte in der Sozialwirtschaft haben für den</p>

	<p><b>21-19</b>  <b>Text:</b> A 1  <b>Position:</b> 17 - 17  <b>Code:</b> Ethische Orientierung          Führungskräfte in der Sozialwirtschaft haben eine besondere Vorbildfunktion im Unternehmen und benötigen zu ethischen Fragen und zu Fragen der Moral eine hohe Reflexionsfähigkeit und Reflexionsbereitschaft, die sich in ihrem Alltagshandeln täglich beweisen muss.</p> <p><b>18-13</b>  <b>Text:</b> A 1  <b>Position:</b> 27 - 27  <b>Code:</b> Vorbildfunktion der Führungskraft          Führungskräfte haben für den Erhalt der Unternehmenskultur eine besondere Vorbildfunktion.</p> <p><b>15-49</b>  <b>Text:</b> A 5  <b>Position:</b> 40 - 40  <b>Code:</b> Management der Achtsamkeit          Daher hat eine Führungskraft eine Vorbildfunktion für die alltägliche Praxis der Achtsamkeit inne.</p> <p><b>18-11</b>  <b>Text:</b> A 4  <b>Position:</b> 31 - 31  <b>Code:</b> Vorbildfunktion der Führungskraft          Vorbildfunktionen und Leitungsprinzipien bei Führungskräften in der Sozialwirtschaft werden erst über einen gelebten Alltag verifiziert und belastbar.</p>	<p>Erhalt der Unternehmenskultur eine besondere Vorbildfunktion im Unternehmen und benötigen zu ethischen Fragen und zu Fragen der Moral eine hohe Reflexionsfähigkeit und Reflexionsbereitschaft, die sich in ihrem Alltagshandeln täglich beweisen muss.</p>
4	<p><b>5-1</b>  <b>Text:</b> A 10  <b>Position:</b> 14 - 14  <b>Code:</b> Wertekonflikte          Es ist nicht akzeptabel, wenn Führungskräfte in Fragen der ethischen Orientierung aktiv und verbal gegen Werte ihres eigenen sozialwirtschaftlichen Unternehmens vorgehen.</p> <p><b>9-16</b>  <b>Text:</b> A 3  <b>Position:</b> 21 - 21  <b>Code:</b> Gelebtes Wertemanagement          Sozialwirtschaftliche Unternehmen erhalten ihre öffentliche Reputation durch ihre soziale Legitimation und sind abhängig vom guten Image und müssen ein hohes Maß an Vertrauen aufbauen. Wenn das Vertrauen durch eine unsachgemäße Geschäftspolitik verspielt wurde, ist es wie die jüngste Krise von UNICEF zeigte nur schwer wieder aufzubauen.</p>	<p>Eine besondere Achtsamkeit des Managements für die Einhaltung der Werte im Alltag bedeutet auch, dass Führungskräfte in Fragen der ethischen Orientierung nicht aktiv und verbal gegen Werte ihres eigenen sozialwirtschaftlichen Unternehmens vorgehen dürfen. Krisenereignisse der letzten Jahre, wie z.B. die Managementkrise bei UNICEF haben deutlich gemacht, das sozialwirtschaftliche Unternehmen ihre öffentliche Reputation durch ihre soziale Legitimation erhalten und daher sind sie abhängig vom guten Image und müssen ein hohes Maß an Vertrauen aufbauen. Wenn das Vertrauen durch eine unsachgemäße Geschäftspolitik verspielt wurde, ist es wie die jüngste Krise von UNICEF zeigte nur schwer wieder aufzubauen. Daher müssen sozialwirtschaftliche</p>

	<p><b>9-17</b>  <b>Text: A 3</b>  <b>Position: 22 - 22</b>  <b>Code: Gelebtes Wertemanagement</b>          Sozialwirtschaftliche Unternehmen stehen unter ständiger kritischer Aufsicht der Öffentlichkeit und müssen in Alltagssituationen immer wieder neu ihren Kunden beweisen, dass sie im Einklang mit ihren Werten oder Leitbildern handeln.</p>	<p>Unternehmen in Alltagssituationen immer wieder neu ihren Kunden beweisen, dass sie im Einklang mit ihren Werten oder Leitbildern handeln.</p>
5	<p><b>7-11</b>  <b>Text: A 3</b>  <b>Position: 18 - 18</b>  <b>Code: Wirkung von Leitbildern</b>          Die Bindung an eine soziale Legitimation ist der Kern sozialwirtschaftlicher Dienstleistungserbringung</p> <p><b>2-6</b>  <b>Text: A 5</b>  <b>Position: 23 - 23</b>  <b>Code: Corporate Social Responsibility in der Sozialwirtschaft</b>          Benötigt wird ein systematischer Diskurs über künftige Spielregeln und ethischen Zielsetzungen, die dann zur Grundlage für sozialwirtschaftliches Handeln dienen sollen.</p>	<p>Trotz unterschiedlicher ethischer Grundüberzeugungen im Management der Sozialwirtschaft, ist die Bindung an eine soziale Legitimation der Kern sozialwirtschaftlicher Dienstleistungserbringung. Achtsamkeit für die Einhaltung ethischer Grundsätze und Werte im Management bedeutet, dass im Unternehmen ein systematischer Diskurs über künftige Spielregeln und ethischen Zielsetzungen, die dann zur Grundlage für sozialwirtschaftliches Handeln dienen sollen, stattfinden soll.</p>

**T-F 2**

Die Einführung eines Managements der Achtsamkeit in sozialwirtschaftliche Organisationen und Unternehmen ist eine wichtige Innovation, fördert ein gelebtes Wertemanagement, vermindert das Spannungsverhältnis zwischen Ökonomie und Ethik, bedarf einer bewussten Steuerung in Entscheidungs- und Führungsprozessen und ist Voraussetzung für eine Integration der Handlungskonzepte Sozialer Arbeit und des Managements des Sozialen in der Sozialwirtschaft.

Nr.	Aussagen in den Interviews	Kommentierung / Bezug zur These
1	<p><b>5-5</b>  <b>Text:</b> A 3  <b>Position:</b> 30 - 30  <b>Code:</b> Wertekonflikte            Ethik wirkt dort, wenn es gilt unterschiedliche Auffassungen oder Werteppluralitäten auszubalancieren.</p> <p><b>5-6</b>  <b>Text:</b> A 3  <b>Position:</b> 31 - 31  <b>Code:</b> Wertekonflikte            In sozialwirtschaftlichen Unternehmen müssen die ethischen Wertvorstellungen klar sein, darüber muss Konsens bestehen. In existenziellen Notsituationen können Wertepositionen nicht immer wieder neu bestimmt werden, dies würde zu Unsicherheiten bei den Adressaten der Hilfeleistungen führen.</p> <p><b>6-1</b>  <b>Text:</b> A 10  <b>Position:</b> 23 - 23  <b>Code:</b> CARE-Ethik            Die Anteilnahme am Alltag der Belegschaft hat eine hohe Bedeutung und ist eine besondere Form der Wertschätzung.</p> <p><b>9-8</b>  <b>Text:</b> A 9  <b>Position:</b> 6 - 6  <b>Code:</b> Gelebtes Wertemanagement            Führungskräfte in der Sozialwirtschaft müssen gerade in der Mitarbeiterführung und im Qualitätsmanagement weitaus emphatischer agieren als in anderen Dienstleistungsbranchen.</p>	<p>Die alltägliche Beachtung eines ethisch orientierten Wertebewusstseis ans in Entscheidungs- und Führungsprozessen setzt voraus, dass die ethischen Wertvorstellungen klar sind, darüber muss Konsens bestehen. In existenziellen Notsituationen können Wertepositionen nicht immer wieder neu bestimmt werden, dies würde zu Unsicherheiten bei den Adressaten der Hilfeleistungen führen. Ethik wirkt dort, wenn es gilt unterschiedliche Auffassungen oder Werteppluralitäten auszubalancieren. Die Anteilnahme von Führungskräften am Alltag der Belegschaft hat eine hohe Bedeutung und ist eine besondere Form der Wertschätzung, gerade in der Mitarbeiterführung und im Qualitätsmanagement müssen sie weitaus emphatischer agieren als in anderen Dienstleistungsbranchen.</p>
2	<p><b>9-18</b>  <b>Text:</b> A 3  <b>Position:</b> 26 - 26  <b>Code:</b> Gelebtes Wertemanagement            Die Grundlage für ein gelebtes Wertemanagementsystem in sozialwirtschaftlichen Unternehmen bilden feste verbindliche Rahmenbedingungen, Werte und Ziele des</p>	<p>Die Grundlage für ein gelebtes Wertemanagementsystem in sozialwirtschaftlichen Unternehmen bilden feste verbindliche Rahmenbedingungen, Werte und Ziele des Unternehmens, soziale</p>

	<p>Unternehmens, soziale Verpflichtungen, Anreizsysteme für wertekonformes Verhalten, Förderung von eigenverantwortlichem Handeln, wertebezogene Karrieremuster und Weiterbildungsmaßnahmen.</p>	<p>Verpflichtungen, Anreizsysteme für wertekonformes Verhalten, Förderung von eigenverantwortlichem Handeln, wertebezogene Karrieremuster und Weiterbildungsmaßnahmen.</p>
<p>2</p>	<p><b>9-13</b>  <b>Text: A 3</b>  <b>Position: 14 - 14</b>  <b>Code: Gelebtes Wertemanagement</b>          Sozialwirtschaftliche Unternehmen sollten unabhängig von der jeweiligen Präferenz der Führungskraft ein Wertemanagementsystem einführen.</p> <p><b>9-19</b>  <b>Text: A 3</b>  <b>Position: 27 - 27</b>  <b>Code: Gelebtes Wertemanagement</b>          Wertebezogenes Management setzt eine gründliche Analyse von unterschiedlichen Werteprofilen und die Implementierung wirksamer Instrumente, die messbar den Werteoutcome eines soziowirtschaftlichen erfassen, voraus.</p> <p><b>9-21</b>  <b>Text: A 2</b>  <b>Position: 3 - 3</b>  <b>Code: Gelebtes Wertemanagement</b>          Werte in sozialen Unternehmen müssen gelebt werden, da die Adressaten der Dienstleistung im asymmetrischen Verhältnis zum Dienstleistungserbringer stehen, wenn z.B. ein Pflegeunternehmen seine Werte vernachlässigt, gefährdet es seine unternehmerische Tätigkeit.</p> <p><b>11-43</b>  <b>Text: A 3</b>  <b>Position: 4 - 4</b>  <b>Code: Spannungsverhältnis Ökonomie und Ethik</b>          Die Einhaltung ethischer Werte garantieren in sozialwirtschaftlichen Unternehmen nachhaltige ökonomische Wertschöpfungsprozesse</p> <p><b>11-44</b>  <b>Text: A 3</b>  <b>Position: 5 - 5</b>  <b>Code: Spannungsverhältnis Ökonomie und Ethik</b>          Im Spannungsfeld zwischen Ökonomie und sozialer Arbeit bedarf es einer ethischen Reflexion, einer wertebewussten Unternehmensführung und der Implementierung entsprechender Instrumente zur Überprüfung, um zu einem gelebten Wertemanagement im Unternehmen zu gelangen.</p>	<p>Im Spannungsfeld zwischen Ökonomie und sozialer Arbeit bedarf es einer ethischen Reflexion, einer wertebewussten Unternehmensführung und der Implementierung entsprechender Instrumente zur Überprüfung, um zu einem gelebten Wertemanagement im Unternehmen zu gelangen. Ein wertebezogenes Management setzt eine gründliche Analyse von unterschiedlichen Werteprofilen und die Implementierung wirksamer Instrumente, die messbar den Werteoutcome eines soziowirtschaftlichen erfassen, voraus.</p> <p>Daher sollte gerade ein Management der Achtsamkeit unabhängig von der jeweiligen Präferenz der Führungskraft für ein Wertemanagementsystem eingeführt werden.</p> <p>Werte in sozialen Unternehmen müssen gelebt werden, da die Adressaten der Dienstleistung im asymmetrischen Verhältnis zum Dienstleistungserbringer stehen, wenn z.B. ein Pflegeunternehmen seine Werte vernachlässigt, gefährdet es seine unternehmerische Tätigkeit. Die Einhaltung ethischer Werte garantieren in sozialwirtschaftlichen Unternehmen nachhaltige ökonomische Wertschöpfungsprozesse.</p>

<p>3</p>	<p><b>11-36</b>  <b>Text: A 4</b>  <b>Position: 9 - 9</b>  <b>Code: Spannungsverhältnis Ökonomie und Ethik</b>  Ressourcenverschwendung in einem sozialen Unternehmen ist unethisch.</p> <p><b>21-11</b>  <b>Text: A 5</b>  <b>Position: 12 - 12</b>  <b>Code: Ethische Orientierung</b>  Unwirtschaftliches Handeln im sozialen Sektor ist unethisch und führt dazu, dass die finanziellen Mittel denen vorenthalten werden, die es dringend benötigen.</p> <p><b>22-7</b>  <b>Text: A 1</b>  <b>Position: 3 - 3</b>  <b>Code: Persönliche Einstellung zu Werten</b>  Verschwendung von Ressourcen in der Sozialwirtschaft schränkt zukünftige Entwicklungspotenziale ein und schädigt indirekt die Adressaten der sozialen Dienstleistung, daher gehören Achtsamkeit und betriebswirtschaftliche Sorgfalt zusammen.</p> <p><b>11-38</b>  <b>Text: A 4</b>  <b>Position: 11 - 11</b>  <b>Code: Spannungsverhältnis Ökonomie und Ethik</b>  Im Sinne einer „treuen Haushalterschaft“ sind gerade caritative, diakonische und soziale Unternehmen zu einer innerweltlichen Askese, welche Sparsamkeit und Enthaltbarkeit verlangt, verpflichtet, um die vollen Ressourcen für ihre hilfebedürftigen Adressaten in der Pflege- und Gesundheitsarbeit einzusetzen.</p> <p><b>11-39</b>  <b>Text: A 4</b>  <b>Position: 12 - 12</b>  <b>Code: Spannungsverhältnis Ökonomie und Ethik</b>  Die beschränkten Ressourcenpotenziale müssen mit Hilfe betriebswirtschaftlicher Instrumente zum Wohle der Betroffenen bewirtschaftet werden, Inhalte stehen dabei in ihrer Wertigkeit vor Zahlenwerten.</p>	<p>Gerade für eine erfolgreiche Integration der Handlungskonzepte Sozialer Arbeit und des Managements des Sozialen in der Sozialwirtschaft ist das Bewusstsein wichtig, dass unwirtschaftliches Handeln im sozialen Sektor unethisch ist und dazu führt, dass die finanziellen Mittel denen vorenthalten werden, die es dringend benötigen. Verschwendung von Ressourcen in der Sozialwirtschaft schränkt zukünftige Entwicklungspotenziale ein und schädigt indirekt die Adressaten der sozialen Dienstleistung, daher gehören Achtsamkeit und betriebswirtschaftliche Sorgfalt zusammen. Die beschränkten Ressourcenpotenziale müssen mit Hilfe betriebswirtschaftlicher Instrumente zum Wohle der Betroffenen bewirtschaftet werden, Inhalte stehen dabei in ihrer Wertigkeit vor Zahlenwerten.</p> <p>Im Sinne einer „treuen Haushalterschaft“ sind gerade caritative, diakonische und soziale Unternehmen zu einer innerweltlichen Askese, welche Sparsamkeit und Enthaltbarkeit verlangt, verpflichtet, um die vollen Ressourcen für ihre hilfebedürftigen Adressaten in der Pflege- und Gesundheitsarbeit einzusetzen.</p>
<p>4</p>	<p><b>11-64</b>  <b>Text: A 1</b>  <b>Position: 11 - 11</b>  <b>Code: Spannungsverhältnis Ökonomie und Ethik</b>  Sozialwirtschaft orientiert sich an den ethischen Grundlagen sozialer Arbeit.</p>	<p>Die Sozialwirtschaft orientiert sich an den ethischen Grundlagen sozialer Arbeit. Sozialpädagogik ist die primäre Leitwissenschaft und betriebswirtschaftliche Begriffe sollten auf einen engen Wirkungskreis begrenzt werden und eine unkritische Verwendung betriebswirtschaftlicher</p>

<p><b>11-65</b>  <b>Text:</b> A 1  <b>Position:</b> 12 - 12  <b>Code:</b> Spannungsverhältnis Ökonomie und Ethik          Sozialpädagogik ist die primäre Leitwissenschaft und betriebswirtschaftliche Begriffe sollten auf einen engen Wirkungskreis begrenzt werden.</p> <p><b>11-62</b>  <b>Text:</b> A 1  <b>Position:</b> 9 - 9  <b>Code:</b> Spannungsverhältnis Ökonomie und Ethik          Unkritische Verwendung betriebswirtschaftlicher Begrifflichkeiten und deren Übernahme lassen auf einen Rückgang an Reflexionstiefe bei den Führungskräften schließen.</p> <p><b>16-1</b>  <b>Text:</b> A 4  <b>Position:</b> 39 - 39  <b>Code:</b> Achtsames Verhalten          Achtsamkeit ist die Grundhaltung einer Führungskraft, die helfen kann das Spannungsfeld zwischen Ökonomie und sozialwirtschaftlichen Inhalten auszubalancieren und die sowohl nach außen, wie nach innen wirkt.</p> <p><b>21-4</b>  <b>Text:</b> A 7  <b>Position:</b> 20 - 20  <b>Code:</b> Ethische Orientierung          Nach den negativen Erfahrungen in der gegenwärtigen Finanz- und Bankenkrise wird die Wertegebundenheit in der Ökonomie wieder eine besondere Aufmerksamkeit bekommen.</p> <p><b>21-5</b>  <b>Text:</b> A 7  <b>Position:</b> 21 - 21  <b>Code:</b> Ethische Orientierung          Führungskräfte in der Sozialwirtschaft galten vor der Krise als rückwärtsgewandt, wenn sie sich für Wohlfahrt und Gemeinnützigkeit ausgesprochen und betriebswirtschaftliche und ökonomische Erneuerungen in Frage gestellt haben.</p> <p><b>21-6</b>  <b>Text:</b> A 7  <b>Position:</b> 22 - 22  <b>Code:</b> Ethische Orientierung          Die Einstellung gegenüber Führungskräften, die auf soziale Werte setzen hat sich nach der Krise in der Finanz- und Bankwirtschaft positiv verändert.</p>	<p>Begrifflichkeiten und deren Übernahme lassen auf einen Rückgang an Reflexionstiefe bei den Führungskräften schließen.</p> <p>Achtsamkeit ist die Grundhaltung einer Führungskraft, die helfen kann das Spannungsfeld zwischen Ökonomie und sozialwirtschaftlichen Inhalten auszubalancieren und die sowohl nach außen, wie nach innen wirkt.</p> <p>Nach den negativen Erfahrungen in der gegenwärtigen Finanz- und Bankenkrise wird die Wertegebundenheit in der Ökonomie wieder eine besondere Aufmerksamkeit bekommen. Führungskräfte in der Sozialwirtschaft galten vor der Krise als rückwärtsgewandt, wenn sie sich für Wohlfahrt und Gemeinnützigkeit ausgesprochen und betriebswirtschaftliche und ökonomische Erneuerungen in Frage gestellt haben. Die Einstellung gegenüber Führungskräften, die auf soziale Werte setzen hat sich nach der Krise in der Finanz- und Bankwirtschaft positiv verändert. Diese positive Entwicklung kann die Integration der unterschiedlichen Handlungskonzepte von Sozialer Arbeit und Management in der Sozialwirtschaft in der Praxis sozialwirtschaftlicher Unternehmen verbessern.</p>
--	--

<p>5</p>	<p><b>15-63</b>  <b>Text: A 4</b>  <b>Position: 37 - 37</b>  <b>Code: Management der Achtsamkeit</b>          Es wird eine prinzipielle Managementethik benötigt, die gerade nach den Erfahrungen der aktuellen Wirtschafts- und Finanzkrise sich auf globale und soziale Verantwortung rückbesinnt.</p> <p><b>13-6</b>  <b>Text: A 3</b>  <b>Position: 39 - 39</b>  <b>Code: MdA - externe Prozesse</b>          Achtsamkeit bezieht sich auf inhaltliche Aspekte der Sozial- und Gesundheitspolitik und ist als eine innovative Aufgabe in der Wohlfahrtsproduktion zu implementieren und mit Instrumenten zu versehen, d.h. überprüfbar zu machen. Sozialwirtschaftliche Unternehmen erfüllen so ihren gesellschaftspolitischen Auftrag.</p> <p><b>15-46</b>  <b>Text: A 5</b>  <b>Position: 35 - 35</b>  <b>Code: Management der Achtsamkeit</b>          Die ökonomische Tätigkeit sozialwirtschaftlicher Unternehmen soll für die Gesellschaft und den Menschen etwas Positives bewirken, Probleme lösen und Angebote unterbreiten, Achtsamkeit ist daher auch ein Ausdruck von Qualität in einem sozialwirtschaftlichen Unternehmen.</p>	<p>Management der Achtsamkeit stellt insofern eine innovative Managementethik dar, sich auf globale und soziale Verantwortung rückbesinnt.</p> <p>Achtsamkeit bezieht sich auf inhaltliche Aspekte der Sozial- und Gesundheitspolitik und ist als eine innovative Aufgabe in der Wohlfahrtsproduktion zu implementieren und mit Instrumenten zu versehen, d.h. überprüfbar zu machen. Sozialwirtschaftliche Unternehmen erfüllen so ihren gesellschaftspolitischen Auftrag.</p> <p>Die ökonomische Tätigkeit sozialwirtschaftlicher Unternehmen soll für die Gesellschaft und den Menschen etwas Positives bewirken, Probleme lösen und Angebote unterbreiten, Achtsamkeit ist daher auch ein Ausdruck von Qualität in einem sozialwirtschaftlichen Unternehmen.</p>
----------	---	--



**T-F 3**

Management der Achtsamkeit setzt auf Ganzheitlichkeit, erhöht die emotionale und soziale Kompetenz der Führungskräfte und will von einer individuellen zu einer gemeinsamen wertebewussten Handlungsorientierung im Unternehmen kommen. Menschen in sozialen Organisationen sind intrinsisch motiviert, moralisch integer, lernfähig und handeln selbstverantwortlich um der guten Sache willen.

Nr.	Aussagen in den Interviews	Kommentierung / Bezug zur These
1	<p><b>4-3</b>  <b>Text:</b> A 5  <b>Position:</b> 43 - 43  <b>Code:</b> Achtsamkeit lernen                      Achtsamkeit ist auch im Rahmen von Assessmentprozessen in der Personalauswahl bei Bewerberinnen und Bewerbern überprüfbar.</p> <p><b>4-4</b>  <b>Text:</b> A 3  <b>Position:</b> 43 - 43  <b>Code:</b> Achtsamkeit lernen                      Sozialwirtschaftliche Unternehmen können als lernende Organisationen Achtsamkeit kollektiv lernen.</p> <p><b>4-5</b>  <b>Text:</b> A 3  <b>Position:</b> 44 - 44  <b>Code:</b> Achtsamkeit lernen                      Im Rahmen eines entwicklungsorientierten Managements können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kollektiv moralisch urteilen und neue Verhaltensregeln in Selbstlern- und Erfahrungsprozessen erproben.</p>	<p>Sozialwirtschaftliche Unternehmen können als lernende Organisationen Achtsamkeit kollektiv lernen und im Rahmen von Assessmentprozessen in der Personalauswahl bei Bewerbern überprüfen. Im Rahmen eines entwicklungsorientierten Managements können Mitarbeiter lernen kollektiv moralisch zu urteilen und neue Verhaltensregeln in Selbstlern- und Erfahrungsprozessen erproben.</p>
2	<p><b>8-1</b>  <b>Text:</b> A 9  <b>Position:</b> 10 - 10  <b>Code:</b> Führungsprinzipien                      Unternehmen der Sozialwirtschaft arbeiten kompetenzbasiert, daher geht es bei Führungskräften um eine Ausdifferenzierung zwischen fachlichen und persönlichen Fähigkeiten, wichtig ist das Vorhandensein von sozialer und emotionaler Intelligenz, d.h. das eigene Handeln von einer individuellen auf eine gemeinsame Handlungsorientierung hin auszurichten und mit eigenen und fremden Gefühlen umgehen können.</p>	<p>Unternehmen der Sozialwirtschaft arbeiten kompetenzbasiert, daher geht es bei Führungskräften um eine Ausdifferenzierung zwischen fachlichen und persönlichen Fähigkeiten, wichtig ist das Vorhandensein von sozialer und emotionaler Intelligenz, d.h. das eigene Handeln von einer individuellen auf eine gemeinsame Handlungsorientierung hin auszurichten und mit eigenen und fremden Gefühlen umgehen können. Ohne ökonomisches Wissen im Management ist das Erreichen von ethischen oder sozialen Werten nicht möglich, daher benötigen Führungskräfte in der Sozialwirtschaft ein hohes Maß an strategischen, ökonomischen und sozialen Kompetenzen. Assymetrische Beziehungen müssen</p>

	<p><b>19-7</b>  <b>Text: A 5</b>  <b>Position: 31 - 31</b>  <b>Code: Schlüsselkompetenz von Führungskräften</b>          Ohne ökonomisches Wissen im Management ist das Erreichen von ethischen oder sozialen Werten nicht möglich, daher benötigen Führungskräfte in der Sozialwirtschaft ein hohes Maß an strategischen, ökonomischen und sozialen Kompetenzen.</p> <p><b>19-17</b>  <b>Text: A 1</b>  <b>Position: 26 - 26</b>  <b>Code: Schlüsselkompetenz von Führungskräften</b>          Assymetrische Beziehungen müssen erkannt, reflektiert in die Arbeit als Führungskraft integriert werden.</p>	<p>erkannt, reflektiert in die Arbeit als Führungskraft integriert werden.</p>
<p><b>3</b></p>	<p><b>9-12</b>  <b>Text: A 9</b>  <b>Position: 19 - 19</b>  <b>Code: Gelebtes Wertemanagement</b>          Realistische Grenzen und damit verbundene möglichen Spannungen zwischen betriebswirtschaftlichen Anforderungen und Werten müssen Führungskräfte offen kommunizieren und sich den praktischen Widersprüchen im Alltag der Pflege stellen.</p>	<p>Realistische Grenzen und damit verbundene möglichen Spannungen zwischen betriebswirtschaftlichen Anforderungen und Werten müssen Führungskräfte offen kommunizieren und sich den praktischen Widersprüchen im Alltag stellen.</p>
<p><b>4</b></p>	<p><b>12-1</b>  <b>Text: A 9</b>  <b>Position: 27 - 27</b>  <b>Code: MdA - persönliche Prozesse</b>          Achtsamkeit in der Personalentwicklung bedeutet, dass achtsam und aufmerksam sein müssen, um Entwicklungspotenziale von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern frühzeitig erkennen zu können.</p> <p><b>12-2</b>  <b>Text: A 8</b>  <b>Position: 25 - 25</b>  <b>Code: MdA - persönliche Prozesse</b>          Führungskräfte in der Sozialwirtschaft müssen achtsam mit sich selbst sein. Dabei geht es um die Festsetzung von Prioritäten im Zeitmanagement, sowie den Umgang mit den eigenen Ressourcen und Kräften.</p> <p><b>12-3</b>  <b>Text: A 8</b>  <b>Position: 26 - 26</b>  <b>Code: MdA - persönliche Prozesse</b>          Führungskräfte sollten negative wie positive Energien ausbalancieren.</p>	<p>Die zentrale Aussage in der These, dass Achtsamkeit die Kompetenz von Fach- und Führungskräften erhöht wird in den Interviews mehrfach bestätigt.</p> <p>Achtsamkeit in der Personalentwicklung bedeutet, dass achtsam und aufmerksam sein müssen, um Entwicklungspotenziale von Mitarbeitern frühzeitig erkennen zu können. Die Qualität einer Führungskraft drückt sich gleichermaßen in eigener positiver Lebensgestaltung und positiver Betriebsführung aus. Achtsamkeit ist dabei ein ganzheitlicher Prozess, der sowohl die familiären, persönlichen, wie die betrieblichen Beziehungen einbezieht. Führungskräfte in der Sozialwirtschaft müssen achtsam mit sich selbst sein. Dabei geht es um die Festsetzung von Prioritäten im Zeitmanagement, sowie den Umgang mit den eigenen Ressourcen und Kräften und sie sollten negative wie positive Energien ausbalancieren können.</p>

	<p><b>12-7</b>  <b>Text: A 1</b>  <b>Position: 41 - 41</b>  <b>Code: MdA - persönliche Prozesse</b>          Die Qualität einer Führungskraft drückt sich gleichermaßen in eigener positiver Lebensgestaltung und positiver Betriebsführung aus. Achtsamkeit ist dabei ein ganzheitlicher Prozess, der sowohl die familiären, persönlichen, wie die betrieblichen Beziehungen einbezieht.</p>	
5	<p><b>13-1</b>  <b>Text: A 8</b>  <b>Position: 24 - 24</b>  <b>Code: MdA - externe Prozesse</b>          Führungskräfte in der Sozialwirtschaft haben eine persönliche Vorbildfunktion für einen achtsamen Umgang mit den natürlichen Ressourcen und der Umwelt.</p> <p><b>13-2</b>  <b>Text: A 4</b>  <b>Position: 33 - 33</b>  <b>Code: MdA - externe Prozesse</b>          Gute Beziehungen zum Kunden aufzubauen ist die zentrale Kernkompetenz eines sozialwirtschaftlichen Unternehmens und die Schaltstelle für ein gelungenes und mißlingendes Handeln.</p> <p><b>14-5</b>  <b>Text: A 1</b>  <b>Position: 37 - 37</b>  <b>Code: MdA - interne Prozesse</b>          Management der Achtsamkeit benötigt ein professionelles Instrumentarium und muss in die Personalentwicklung eines sozialen Unternehmens integriert werden. Führungskräfte, die frühzeitig Leistungsausschläge ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mitbekommen und achtsam sind, können durch gezielte Maßnahmen in der Personalführung gegensteuern.</p> <p><b>15-1</b>  <b>Text: A 10</b>  <b>Position: 3 - 3</b>  <b>Code: Management der Achtsamkeit</b>          Achtsamkeit, bzw. achtsamer Umgang mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist ein zentrales Thema für Führungskräfte, der Grad der Achtsamkeit in einem sozialwirtschaftlichen Unternehmen entscheidet über Erfolg und Mißerfolg, daher ist ein guter Umgangston des Personals untereinander und zu den Kunden von hoher Bedeutung.</p>	<p>Management der Achtsamkeit benötigt ein professionelles Instrumentarium und muss in die Personalentwicklung eines sozialen Unternehmens integriert werden. Führungskräfte, die frühzeitig Leistungsausschläge ihrer Mitarbeiter mitbekommen und achtsam sind, können durch gezielte Maßnahmen in der Personalführung gegensteuern.</p> <p>Achtsamkeit, bzw. achtsamer Umgang mit Mitarbeitern ist ein zentrales Thema für Führungskräfte, der Grad der Achtsamkeit in einem sozialwirtschaftlichen Unternehmen entscheidet über Erfolg und Mißerfolg, daher ist ein guter Umgangston des Personals untereinander und zu den Kunden von hoher Bedeutung.</p> <p>Achtsame Führungskräfte haben eine generelle Offenheit gegenüber Menschen, die Dinge müssen ausgesprochen werden und sie suchen die Bestätigung des Gegenübers für ihre Annahmen, außerdem bemühen sie sich über Wahrnehmungen und Empfindungen einen Diskurs mit dem Gegenüber zu führen, nur so wird sichergestellt, dass es zu keinen Missverständnissen kommt und Führungskräfte müssen offen dafür sein ihre Wahrnehmungen zu korrigieren.</p> <p>Gute Beziehungen zum Kunden aufzubauen ist die zentrale Kernkompetenz eines sozialwirtschaftlichen Unternehmens und die Schaltstelle für ein gelungenes und mißlingendes Handeln.</p>

	<p><b>15-14</b>  <b>Text: A 10</b>  <b>Position: 44 - 44</b>  <b>Code: Management der Achtsamkeit</b>  Achtsame Führungskräfte haben eine generelle Offenheit gegenüber Menschen, die Dinge müssen ausgesprochen werden und sie suchen die Bestätigung des Gegenübers für ihre Annahmen, außerdem bemühen sie sich über Wahrnehmungen und Empfindungen einen Diskurs mit dem Gegenüber zu führen, nur so wird sichergestellt, dass es zu keinen Missverständnissen kommt und Führungskräfte müssen offen dafür sein ihre Wahrnehmungen zu korrigieren.</p>	
<p>6</p>	<p><b>15-9</b>  <b>Text: A 10</b>  <b>Position: 38 - 38</b>  <b>Code: Management der Achtsamkeit</b>  Management der Achtsamkeit beinhaltet eine akzeptierende, nicht urteilende Haltung der Führungskraft.</p> <p><b>15-13</b>  <b>Text: A 10</b>  <b>Position: 43 - 43</b>  <b>Code: Management der Achtsamkeit</b>  Zu einem Management der Achtsamkeit gehört eine ganzheitliche Annahme, d.h. eine Führungskraft müssen auch unangenehme Gefühle und Empfindungen zulassen können.</p> <p><b>15-18</b>  <b>Text: A 9</b>  <b>Position: 29 - 29</b>  <b>Code: Management der Achtsamkeit</b>  Nur wenn man sich selbst führen kann, kann man auch andere gut führen.</p> <p><b>15-19</b>  <b>Text: A 9</b>  <b>Position: 30 - 30</b>  <b>Code: Management der Achtsamkeit</b>  Achtsamkeit ist wie Engagement und Begeisterung eher ein Persönlichkeitsmerkmal und nur begrenzt lernbar, daher sind Führungskräfte, die Nähe zulassen können und schätzen, eher bereit sich auf Achtsamkeit einzulassen, als Menschen die eher sachlich distanziert veranlagt führen.</p> <p><b>15-20</b>  <b>Text: A 9</b>  <b>Position: 31 - 31</b>  <b>Code: Management der Achtsamkeit</b>  Führungskräfte müssen auch im Alltag ein achtsames Verhalten zeigen. Unachtsames Verhalten gegenüber Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verunsichert und verärgert diese, sie fühlen sich von Vorgesetzten nicht genug gewertschätzt.</p>	<p>Zu einem Management der Achtsamkeit gehört eine ganzheitliche Annahme, d.h. eine Führungskraft müssen auch unangenehme Gefühle und Empfindungen zulassen können. Management der Achtsamkeit beinhaltet eine akzeptierende, nicht urteilende Haltung der Führungskraft.</p> <p>Achtsamkeit ist wie Engagement und Begeisterung eher ein Persönlichkeitsmerkmal und nur begrenzt lernbar, daher sind Führungskräfte, die Nähe zulassen können und schätzen, eher bereit sich auf Achtsamkeit einzulassen, als Menschen die eher sachlich distanziert veranlagt führen.  Nur wenn man sich selbst führen kann, kann man auch andere gut führen.</p> <p>Im Verhältnis zwischen Führungskräften Mitarbeitern ist eine gegenseitige Wertschätzung, in der nicht geurteilt wird, sondern das Gegenüber akzeptiert wird, wichtig, dazu gehört auch Respekt vor der Leistung des Anderen. Eine gelebte Wertschätzung ist in der Praxis ein langwieriger Prozess, daher müssen Führungskräfte auch im Alltag ein achtsames Verhalten zeigen. Unachtsames Verhalten gegenüber Mitarbeitern verunsichert und verärgert diese, sie fühlen sich von Vorgesetzten nicht genug gewertschätzt.</p> <p>Führungskräfte müssen ihre Mitarbeiterschaft motivieren, ein WIR-Gefühl schaffen, eine gemeinsame Lernerfahrung organisieren und ein positives Gefühl vermitteln, wenn ein gemeinsam formuliertes Ziel erreicht wurde.</p> <p>Nur wenn man sich selbst führen kann, kann man auch andere gut führen.</p>

	<p><b>15-23</b>  <b>Text:</b> A 9  <b>Position:</b> 34 - 34  <b>Code:</b> Management der Achtsamkeit  Achtsamkeit gegenüber dem Einzelnen ist sehr wichtig, dazu gehört bei Führungskräften eine hohe Personenorientierung, z.B. sich in einem Mitarbeitergespräch auf das Gegenüber zu konzentrieren und ihm alle Aufmerksamkeit zu schenken, eine offene einladende und kooperative Atmosphäre zu schaffen und zuhören zu können.</p> <p><b>15-25</b>  <b>Text:</b> A 9  <b>Position:</b> 36 - 36  <b>Code:</b> Management der Achtsamkeit  Im Verhältnis zwischen Führungskräften und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist eine gegenseitige Wertschätzung, in der nicht geurteilt wird, sondern das Gegenüber akzeptiert wird, wichtig, dazu gehört auch Respekt vor der Leistung des Anderen. Eine gelebte Wertschätzung ist in der Praxis ein langwieriger Prozess.</p> <p><b>15-30</b>  <b>Text:</b> A 8  <b>Position:</b> 23 - 23  <b>Code:</b> Management der Achtsamkeit  Führungskräfte müssen ihre Mitarbeiterschaft motivieren, ein WIR-Gefühl schaffen, eine gemeinsame Lernerfahrung organisieren und ein positives Gefühl vermitteln, wenn ein gemeinsam formuliertes Ziel erreicht wurde.</p>	
<p>7</p>	<p><b>15-39</b>  <b>Text:</b> A 6  <b>Position:</b> 19 - 19  <b>Code:</b> Management der Achtsamkeit  Achtsamkeitsmanagement ist offen für die Probleme und Bedürfnisse von Menschen, fühlt sich der Ganzheitlichkeit verpflichtet und nimmt sich Zeit für Menschen</p> <p><b>15-35</b>  <b>Text:</b> A 7  <b>Position:</b> 36 - 36  <b>Code:</b> Management der Achtsamkeit  Der Achtsamkeitsbegriff fokussiert auf eine Momentaufnahme und ist als Lebensprinzip richtig, quasi in jeder Situation die bestmögliche Präsenz zu erreichen.</p> <p><b>15-61</b>  <b>Text:</b> A 4  <b>Position:</b> 30 - 30  <b>Code:</b> Management der Achtsamkeit  Ein Sozialunternehmen funktioniert wie der Organismus eines Individuums. Führungskräfte in der Sozialwirtschaft müssen sowohl persönliche, wie systembedingte psychische Befindlichkeiten</p>	<p>Achtsamkeit umfasst die Begrifflichkeiten Achten, Beachten und Reflektieren und setzt nicht schon das Vorhandensein eines Wertekanons voraus und bezieht sich im Managementprozess auf die intrinsische Motivation einer Führungskraft selbst, wie sich sich achtet, beachtet und reflektiert.</p> <p>Der Achtsamkeitsbegriff fokussiert auf eine Momentaufnahme und ist als Lebensprinzip richtig, quasi in jeder Situation die bestmögliche Präsenz zu erreichen.</p> <p>Achtsamkeit verfolgt das Ziel die Mitarbeiter sowohl untereinander als auch in Bezug auf die Kunden beziehungsfähiger zu machen.</p> <p>Ein Sozialunternehmen funktioniert wie der Organismus eines Individuums. Führungskräfte in der Sozialwirtschaft müssen sowohl persönliche, wie systembedingte psychische Befindlichkeiten wahrnehmen, was</p>

<p>wahrnehmen, was kränkt Menschen, was macht sie handlungsunfähig, was macht sie optimistisch.</p> <p><b>15-62</b>  <b>Text:</b> A 4  <b>Position:</b> 35 - 35  <b>Code:</b> Management der Achtsamkeit  Achtsamkeit verfolgt das Ziel die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowohl untereinander als auch in Bezug auf die Kunden beziehungsfähiger zu machen.</p> <p><b>15-65</b>  <b>Text:</b> A 3  <b>Position:</b> 33 - 33  <b>Code:</b> Management der Achtsamkeit  Achtsamkeit umfasst die Begrifflichkeiten Achten, Beachten und Reflektieren und setzt nicht schon das Vorhandensein eines Wertekanons voraus und bezieht sich im Managementprozess auf die intrinsische Motivation einer Führungskraft selbst, wie sich sich achtet, beachtet und reflektiert.</p> <p><b>15-68</b>  <b>Text:</b> A 3  <b>Position:</b> 36 - 37  <b>Code:</b> Management der Achtsamkeit  In Unternehmen der Sozialwirtschaft, ist eine besondere Achtsamkeit gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, den Adressaten der sozialen Hilfeleistung und dem Sozialraum zu leisten.  Führungskräfte in der Sozialwirtschaft benötigen einen Sensor für achtsame Prozesse und Instrumente um zu erkennen, was für die soziale Organisation jetzt und in Zukunft wichtig ist.</p> <p><b>15-70</b>  <b>Text:</b> A 3  <b>Position:</b> 41 - 41  <b>Code:</b> Management der Achtsamkeit  Führungskräfte arbeiten in personenbezogenen Dienstleistungen mit Menschen, dabei geht es um Aushandlungs- und Ausbalancierungsprozesse, gelungenen Interaktionen, persönlicher Wertschätzung, Achtsamkeit vor dem anderen.</p>	<p>kränkt Menschen, was macht sie handlungsunfähig, was macht sie optimistisch.</p> <p>Führungskräfte arbeiten in personenbezogenen Dienstleistungen mit Menschen, dabei geht es um Aushandlungs- und Ausbalancierungsprozesse, gelungenen Interaktionen, persönlicher Wertschätzung, Achtsamkeit vor dem anderen.</p> <p>In Unternehmen der Sozialwirtschaft, ist eine besondere Achtsamkeit gegenüber den Mitarbeitern, den Adressaten der sozialen Hilfeleistung und dem Sozialraum zu leisten.  Führungskräfte in der Sozialwirtschaft benötigen einen Sensor für achtsame Prozesse und Instrumente um zu erkennen, was für die soziale Organisation jetzt und in Zukunft wichtig ist.</p>
---	--

**T-F 4**

Eine „Kultur der Achtsamkeit“ muss als ein gelebtes Unternehmensleitbild in der Sozialwirtschaft formuliert werden. Achtsamkeit ist dabei als eine besondere Art der Selbstverpflichtung und Selbstreflexion von Führungskräften und Fachkräften zu verstehen.

Nr.	Aussagen in den Interviews	Kommentierung / Bezug zur These
1	<p><b>4-2</b>  <b>Text:</b> A 5  <b>Position:</b> 42 - 42  <b>Code:</b> Achtsamkeit lernen                      Achtsamkeit ist im Rahmen der Persönlichkeitsentwicklung lernbar, dazu gehört eine Reflexionsfähigkeit.</p> <p><b>15-51</b>  <b>Text:</b> A 5  <b>Position:</b> 44 - 44  <b>Code:</b> Management der Achtsamkeit                      Die Fähigkeit zur Selbstreflexion ist im Management der Achtsamkeit sehr wichtig.</p> <p><b>22-2</b>  <b>Text:</b> A 6  <b>Position:</b> 4 - 4  <b>Code:</b> Persönliche Einstellung zu Werten                      Führungskräfte sollten ihr eigenes Handeln gegenüber den Unternehmenswerten kontinuierlich reflektieren.</p> <p><b>22-3</b>  <b>Text:</b> A 6  <b>Position:</b> 5 - 5  <b>Code:</b> Persönliche Einstellung zu Werten                      Die Reflexionsfähigkeit einer Führungskraft gegenüber Werten ist besonders in Konfliktsituationen oder schwierigen Situationen wichtig.</p> <p><b>11-69</b>  <b>Text:</b> A 1  <b>Position:</b> 42 - 42  <b>Code:</b> Spannungsverhältnis Ökonomie und Ethik                      Führungskräfte in der Sozialwirtschaft besitzen im Unterschied zu Führungskräften in der Privatwirtschaft ein erheblich höheres Maß an kritischer Selbstreflexion und haben mehr Möglichkeiten diese diese Kritik im Unternehmen zu äußern.</p>	<p>Die Fähigkeit zur Selbstreflexion ist lernbar und im Management der Achtsamkeit sehr wichtig, Führungskräfte sollten ihr eigenes Handeln gegenüber den Unternehmenswerten kontinuierlich reflektieren, dies ist besonders in Konfliktsituationen oder schwierigen Situationen wichtig.</p> <p>Führungskräfte in der Sozialwirtschaft besitzen im Unterschied zu Führungskräften in der Privatwirtschaft ein erheblich höheres Maß an kritischer Selbstreflexion und haben mehr Möglichkeiten diese diese Kritik im Unternehmen zu äußern.</p>

<p>2</p>	<p><b>7-7</b>  <b>Text:</b> A 5  <b>Position:</b> 25 - 25  <b>Code:</b> Wirkung von Leitbildern          Wertefragen in der Sozialwirtschaft haben eine hohe Relevanz und müssen in praktischen Leitbilddiskursen erarbeitet und im sozialwirtschaftlichen Unternehmen gelebt und auch in die ordnungspolitische Ebene transportiert werden.</p> <p><b>7-8</b>  <b>Text:</b> A 3  <b>Position:</b> 12 - 12  <b>Code:</b> Wirkung von Leitbildern          Leitbilddiskussionen und –prozesse waren eine Antwort sozialwirtschaftlicher Unternehmen auf die zunehmende Säkularisierung der Belegschaften und der damit verbundenen Entfremdung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von den traditionellen Werten der Organisation.</p> <p><b>7-9</b>  <b>Text:</b> A 3  <b>Position:</b> 13 - 13  <b>Code:</b> Wirkung von Leitbildern          Traditionelle Leitbilder und Werte werden in Unternehmen der Sozialwirtschaft nicht mehr gelebt. Instrumente zur Überprüfung von wertegerechten Verhalten wurden nicht ausgearbeitet und eingeführt, daher ließ sich auch der zunehmende Widerspruch in Belegschaften zwischen sozialen Werten und realen Arbeitsbedingungen nicht minimieren.</p> <p><b>7-10</b>  <b>Text:</b> A 3  <b>Position:</b> 17 - 17  <b>Code:</b> Wirkung von Leitbildern          Sinn- und Wertevermittlung haben in den klassischen sozialwirtschaftlichen Feldern der Wohlfahrtsökonomie eine wichtige Bedeutung, daher spielen ökonomische Rationalitäten beispielsweise in der Obdachlosenarbeit, in Sterbehospizen eine untergeordnete Rolle.</p>	<p>Leitbilddiskussionen und –prozesse waren eine Antwort sozialwirtschaftlicher Unternehmen auf die zunehmende Säkularisierung der Belegschaften und der damit verbundenen Entfremdung von den traditionellen Werten der Organisation.</p> <p>Traditionelle Leitbilder und Werte werden in Unternehmen der Sozialwirtschaft nicht mehr gelebt. Instrumente zur Überprüfung von wertegerechten Verhalten wurden nicht ausgearbeitet und eingeführt, daher ließ sich auch der zunehmende Widerspruch in Belegschaften zwischen sozialen Werten und realen Arbeitsbedingungen nicht minimieren.</p> <p>Wertefragen und Sinn- und Wertevermittlung haben in den klassischen sozialwirtschaftlichen Feldern der Wohlfahrtsökonomie in der Sozialwirtschaft weiterhin eine hohe Relevanz, da ökonomische Rationalitäten beispielsweise in der Obdachlosenarbeit, in Sterbehospizen oder anderen Einrichtungen eine untergeordnete Rolle spielen und müssen daher immer wieder in praktischen Leitbilddiskursen erarbeitet und im sozialwirtschaftlichen Unternehmen gelebt und auch in die ordnungspolitische Ebene transportiert werden.</p>
<p>3</p>	<p><b>9-7</b>  <b>Text:</b> A 9  <b>Position:</b> 5 - 5  <b>Code:</b> Gelebtes Wertemanagement          Ein gelebtes Wertemanagement von Führungskräften in sozialen Unternehmen hat eine Vorbildfunktion und kann Menschen erreichen.</p> <p><b>9-14</b>  <b>Text:</b> A 3  <b>Position:</b> 15 - 15  <b>Code:</b> Gelebtes Wertemanagement          Ethische Ziele müssen realistisch und überprüfbar sein und das Zusammenspiel von Ethik und Ökonomie muss reflektiert werden.</p>	<p>Ethische Ziele müssen realistisch und überprüfbar sein und das Zusammenspiel von Ethik und Ökonomie muss reflektiert werden.</p> <p>Werte in sozialen Unternehmen müssen gelebt werden, da die Adressaten der Dienstleistung im asymmetrischen Verhältnis zum Dienstleistungserbringer stehen. Ein gelebtes Wertemanagement in sozialen Unternehmen hat eine Vorbildfunktion und kann Menschen erreichen. Mit den Beschäftigten muss die inhaltliche Ausgestaltung von Werteprofilen und Erwartungen diskutiert und kommuniziert werden.</p>



	<p><b>9-20</b>  <b>Text: A 3</b>  <b>Position: 28 - 28</b>  <b>Code: Gelebtes Wertemanagement</b>          Mit den Beschäftigten muss die inhaltliche Ausgestaltung von Werteprofilen und Erwartungen diskutiert und kommuniziert werden.</p> <p><b>9-21</b>  <b>Text: A 2</b>  <b>Position: 3 - 3</b>  <b>Code: Gelebtes Wertemanagement</b>          Werte in sozialen Unternehmen müssen gelebt werden, da die Adressaten der Dienstleistung im asymmetrischen Verhältnis zum Dienstleistungserbringer stehen, wenn z.B. ein Pflegeunternehmen seine Werte vernachlässigt, gefährdet es seine unternehmerische Tätigkeit.</p>	
4	<p><b>15-2</b>  <b>Text: A 10</b>  <b>Position: 4 - 4</b>  <b>Code: Management der Achtsamkeit</b>          Die emotionale Grundstimmung in der Belegschaft wirkt sich unmittelbar auf die Qualität der Dienstleistung aus, daher ist der Aufbau einer guten und achtsamen Unternehmenskultur wichtig, dies bindet Zeit und Engagement der Führungskräfte.</p> <p><b>15-6</b>  <b>Text: A 10</b>  <b>Position: 35 - 35</b>  <b>Code: Management der Achtsamkeit</b>          Nur wenn Führungskräfte auf sich selber achten können, können sie auch für andere sorgen.</p> <p><b>15-31</b>  <b>Text: A 8</b>  <b>Position: 28 - 28</b>  <b>Code: Management der Achtsamkeit</b>          Führungskräfte können Achtsamkeit gegenüber anderen nur dann entwickeln, wenn sie auch auf sich selbst achten, dazu gehört die Fähigkeit zur Selbstreflexion und Veränderungsbereitschaft</p> <p><b>15-27</b>  <b>Text: A 9</b>  <b>Position: 38 - 38</b>  <b>Code: Management der Achtsamkeit</b>          Ein Management der Achtsamkeit trägt auch zur Früherkennung von schlechten Signalen bei, bewirkt aber auch Gutes für das Unternehmen.</p>	<p>Wo Menschen für die wesentlichen Leistungen verantwortlich sind, spielt Achtsamkeit eine wichtige Rolle.</p> <p>Die emotionale Grundstimmung in der Belegschaft wirkt sich unmittelbar auf die Qualität der Dienstleistung aus, daher ist der Aufbau einer guten und achtsamen Unternehmenskultur wichtig, dies bindet Zeit und Engagement der Führungskräfte.</p> <p>Ein Management der Achtsamkeit trägt auch zur Früherkennung von schlechten Signalen bei, bewirkt aber auch Gutes für das Unternehmen.</p> <p>Führungskräfte können Achtsamkeit gegenüber anderen nur dann entwickeln, wenn sie auch auf sich selbst achten, dazu gehört die Fähigkeit zur Selbstreflexion und Veränderungsbereitschaft          Achtsamkeit ist als eine behütende, bzw. betreuende Aufmerksamkeit und Wertschätzung gegenüber Mitarbeitern zu verstehen, Befindlichkeiten müssen sensibel erfasst und Menschen müssen mitgenommen werden, eine spezielle Betriebskultur ist zu akzeptieren.</p>

	<p><b>15-28</b>  <b>Text: A 9</b>  <b>Position: 39 - 39</b>  <b>Code: Management der Achtsamkeit</b>          Wo Menschen für die wesentlichen Leistungen verantwortlich sind, spielt Achtsamkeit eine wichtige Rolle.</p> <p><b>15-29</b>  <b>Text: A 8</b>  <b>Position: 22 - 22</b>  <b>Code: Management der Achtsamkeit</b>          Achtsamkeit ist als eine behütende, bzw. betreuende Aufmerksamkeit und Wertschätzung gegenüber Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu verstehen, Befindlichkeiten müssen sensibel erfasst und Menschen müssen mitgenommen werden, eine spezielle Betriebskultur ist zu akzeptieren.</p>	
5	<p><b>18-15</b>  <b>Text: A 1</b>  <b>Position: 29 - 29</b>  <b>Code: Vorbildfunktion der Führungskraft</b>          Im persönlichen Führungsverhalten müssen die Leitbilder sensibel reflektiert werden.</p>	<p>Leitbilder müssen auch Im persönlichen Führungsverhalten der Führungskraft reflektiert werden.</p>
6	<p><b>15-37</b>  <b>Text: A 7</b>  <b>Position: 38 - 38</b>  <b>Code: Management der Achtsamkeit</b>          Führungskräfte haben einerseits eine hohe Präsenz in einzelnen Situationen und sind dabei achtsam, andererseits kontrollieren und beurteilen sie kontinuierlich Prozesse im Unternehmen, sie müssen sich dieses jedoch bewusst machen, hinterfragen und diskutieren.</p> <p><b>15-38</b>  <b>Text: A 6</b>  <b>Position: 18 - 18</b>  <b>Code: Management der Achtsamkeit</b>          Führungskräfte, die sich einem Management der Achtsamkeit verpflichtet fühlen müssen die Fähigkeit haben gut zuhören zu können, ihre Wahrnehmung auf den Augenblick konzentrieren zu können.</p> <p><b>15-41</b>  <b>Text: A 6</b>  <b>Position: 21 - 21</b>  <b>Code: Management der Achtsamkeit</b>          Interessen zwischen Unternehmen und Mitarbeitern sind im Rahmen eines Achtsamkeitsmanagements auszubalancieren, individuelle Lösungen sollen ermöglicht werden.</p>	<p>Führungskräfte haben einerseits eine hohe Präsenz in einzelnen Situationen und sind dabei achtsam, andererseits kontrollieren und beurteilen sie kontinuierlich Prozesse im Unternehmen, sie müssen sich dieses jedoch bewusst machen, hinterfragen und diskutieren.</p> <p>Führungskräfte, die sich einem Management der Achtsamkeit verpflichtet fühlen müssen die Fähigkeit haben gut zuhören zu können, ihre Wahrnehmung auf den Augenblick konzentrieren zu können.</p> <p>Interessen zwischen Unternehmen und Mitarbeitern sind im Rahmen eines Achtsamkeitsmanagements auszubalancieren, individuelle Lösungen sollen ermöglicht werden.</p> <p>Achtsamkeit setzt voraus, dass eine Führungskraft seinen Wahrnehmungshorizont erweitert, sich Gedanken darüber macht, wie sie mit sich umgeht und ob sie mit sich zufrieden ist.</p> <p>Achtsame Führungskräfte sind auf der personenbezogenen Ebene in ihrer Wahrnehmung sowohl aufmerksam für sich selbst als auch für andere, sie sollten sich in ihrer Wirkung auf andere bewusst sein und auch darauf achten, was andere ihnen zurückgeben. Nur wenn sie sich selbst</p>

	<p><b>15-48</b>  <b>Text:</b> A 5  <b>Position:</b> 38 - 39  <b>Code:</b> Management der Achtsamkeit          Eine achtsame Führungskraft nimmt sich selbst ernst, wie sie auch ihr gegenüber ernstnimmt, geht mit sich selbst menschlich um, wie sie auch mit anderen menschlich umgeht.</p> <p><b>15-50</b>  <b>Text:</b> A 5  <b>Position:</b> 41 - 41  <b>Code:</b> Management der Achtsamkeit          Nur wenn sie sich selbst als Führungskraft wertschätzt, kann sie auch andere wertschätzen, dazu muss sie mit sich im reinen sein und glaubhaft nach innen und außen handeln.</p> <p><b>15-52</b>  <b>Text:</b> A 5  <b>Position:</b> 45 - 45  <b>Code:</b> Management der Achtsamkeit          Achtsamkeit setzt voraus, dass eine Führungskraft seinen Wahrnehmungshorizont erweitert, sich Gedanken darüber macht, wie sie mit sich umgeht und ob sie mit sich zufrieden ist.</p> <p><b>15-53</b>  <b>Text:</b> A 5  <b>Position:</b> 46 - 46  <b>Code:</b> Management der Achtsamkeit          Führungskräfte müssen sich gelegentlich Auszeiten nehmen, um ihre alltägliche Führungsverhalten zu reflektieren und Schlüsse daraus zu ziehen.</p> <p><b>15-60</b>  <b>Text:</b> A 4  <b>Position:</b> 29 - 29  <b>Code:</b> Management der Achtsamkeit          Achtsame Führungskräfte sind auf der personenbezogen Ebene in ihrer Wahrnehmung sowohl aufmerksam für sich selbst als auch für andere, sie sollten sich in ihrer Wirkung auf andere bewusst sein und auch darauf achten, was andere ihnen zurückgeben.</p>	<p>als Führungskraft wertschätzt, kann sie auch andere wertschätzen, dazu muss sie mit sich im reinen sein und glaubhaft nach innen und außen handeln.</p> <p>Führungskräfte müssen sich gelegentlich Auszeiten nehmen, um ihre alltägliche Führungsverhalten zu reflektieren und Schlüsse daraus zu ziehen.</p>
7	<p><b>15-71</b>  <b>Text:</b> A 3  <b>Position:</b> 42 - 42  <b>Code:</b> Management der Achtsamkeit          Planvolles, reflektiertes und achtsames Verhalten einer Führungskraft ist eine Dimension eines Managements der Achtsamkeit und bewirkt Zufriedenheit und Wohlbefinden bei Kunden und Beschäftigten.</p>	<p>Planvolles, reflektiertes und achtsames Verhalten einer Führungskraft ist eine Dimension eines Managements der Achtsamkeit und bewirkt Zufriedenheit und Wohlbefinden bei Kunden und Beschäftigten.</p> <p>Achtsames Verhalten bedeutet Aufmerksamkeit, Augen aufhalten, Ansprechbarkeit, gute Wahrnehmung, Dinge an sich heranlassen können.</p> <p>Achtsamkeit ist ein Ausdruck von Zeit,</p>

<p><b>15-72</b>  <b>Text:</b> A 2  <b>Position:</b> 24 - 24  <b>Code:</b> Management der Achtsamkeit  Achtsamkeit ist ein Ausdruck von Zeit, die sich eine Führungskraft einräumt um Prozesse gründlich zu verstehen.</p> <p><b>15-73</b>  <b>Text:</b> A 2  <b>Position:</b> 25 - 25  <b>Code:</b> Management der Achtsamkeit  Achtsamkeit schließt die Introspektionsfähigkeit, d.h. die Selbstbeobachtung und Selbstwahrnehmung eigenen Erlebens mit ein.</p> <p><b>15-74</b>  <b>Text:</b> A 2  <b>Position:</b> 26 - 26  <b>Code:</b> Management der Achtsamkeit  Führungskräfte können durch ihre Introspektionsfähigkeit Prozesse durchdringen und in Verbindung mit ihrer Reflexionsbereitschaft zu achtsamen Entscheidungen kommen, die von Mitarbeiter als solche wahrgenommen werden.</p> <p><b>15-75</b>  <b>Text:</b> A 1  <b>Position:</b> 32 - 32  <b>Code:</b> Management der Achtsamkeit  Bei einem Management der Achtsamkeit müssen Führungskräfte überwiegend mit sich selbst im Reinen sein und sollten über Selbsterfahrung in „sorgenden Tätigkeiten“ sowie über methodische Kenntnisse der Gesprächsführung verfügen.</p> <p><b>16-5</b>  <b>Text:</b> A 1  <b>Position:</b> 31 - 31  <b>Code:</b> Achtsames Verhalten  Achtsames Verhalten bedeutet Aufmerksamkeit, Augen aufhalten, Ansprechbarkeit, gute Wahrnehmung, Dinge an sich heranlassen können</p> <p><b>16-6</b>  <b>Text:</b> A 1  <b>Position:</b> 43 - 43  <b>Code:</b> Achtsames Verhalten  Achtsamkeit heißt – nicht zu bewerten. Soziale Aktivitäten, besonders wenn sie aus bürgerschaftlichen Engagement heraus geleistet werden, bedürfen einer besonderen Wertschätzung und Unterstützung durch die Fach- und Führungskräfte.</p>	<p>die sich eine Führungskraft einräumt um Prozesse gründlich zu verstehen.</p> <p>Achtsamkeit heißt – nicht zu bewerten. Soziale Aktivitäten, besonders wenn sie aus bürgerschaftlichen Engagement heraus geleistet werden, bedürfen einer besonderen Wertschätzung und Unterstützung durch die Fach- und Führungskräfte.</p> <p>Achtsamkeit schließt die Introspektionsfähigkeit, d.h. die Selbstbeobachtung und Selbstwahrnehmung eigenen Erlebens mit ein. Führungskräfte können durch ihre Introspektionsfähigkeit Prozesse durchdringen und in Verbindung mit ihrer Reflexionsbereitschaft zu achtsamen Entscheidungen kommen, die von Mitarbeiter als solche wahrgenommen werden.</p> <p>Bei einem Management der Achtsamkeit müssen Führungskräfte überwiegend mit sich selbst im Reinen sein und sollten über Selbsterfahrung in „sorgenden Tätigkeiten“ sowie über methodische Kenntnisse der Gesprächsführung verfügen.</p>
---	--



## **1. CODE: Ethisches Verhalten in schwierigen Situationen**

1-1

**Text:** A 10 – Z. 123 - 130

**Position:** 13 - 13

**Code:** Ethisches Verhalten in schwierigen Situationen

In besonderen diakonischen Unternehmen in den neuen Bundesländern, in denen bestimmte Führungskräfte nicht nach den diakonisch-christlichen Prinzipien führen und leiten, sie aber dennoch zum Unternehmen gehören, da sie einen Kündigungsschutz genießen ist das Prinzip eines achtsamen Umgangs in schwierigen Situationen eine minimalste Anforderung.

## **2. CODE: Corporate Social Responsibility**

2-1

**Text:** A 8 – Z. 205 - 223

**Position:** 10 - 10

**Code:** Corporate Social Responsibility in der Sozialwirtschaft

Die öffentliche Verwaltung ist sehr viel stärker in öffentliche Kontrollmechanismen eingebunden als die freie Wirtschaft und daher ist die Einführung von Corporate Social Responsibility Programmen obsolet.

2-2

**Text:** A 7 – Z. 122 - 132

**Position:** 12 - 12

**Code:** Corporate Social Responsibility in der Sozialwirtschaft

Das Konzept der Corporate Social Responsibility eignet sich nicht für eine anerkannte auf christlichen Werten bestehende diakonische oder kirchliche Organisation.

2-3

**Text:** A 7 – Z. 122 - 132

**Position:** 13 - 13

**Code:** Corporate Social Responsibility in der Sozialwirtschaft

Sozialwirtschaftliche Unternehmen der Diakonie sind „Not-For-Profit“-Unternehmen, diese Bezeichnung will den sozialen und gemeinnützigen Charakter betonen.

2-4

**Text:** A 7 – Z. 122 - 132

**Position:** 14 - 14

**Code:** Corporate Social Responsibility in der Sozialwirtschaft

Kritisch zu betrachten sind privat-gewerbliche Profitunternehmen, die im sozialen Sektor tätig sind und sich der Instrumente gemeinnütziger Organisationen bedienen und damit den klassischen kirchlichen Organisationen Schaden zu fügen.

**2-5**

**Text:** A 5 – Z. 218 - 229

**Position:** 22 - 22

**Code:** Corporate Social Responsibility in der Sozialwirtschaft

Nach einer Phase der intensiven Ökonomisierung der Sozialwirtschaft ist die soziale Ausrichtung, die soziale Frage in den Unternehmen zurückgedrängt worden.

**2-6**

**Text:** A 5 – Z. 218 - 229

**Position:** 23 - 23

**Code:** Corporate Social Responsibility in der Sozialwirtschaft

Benötigt wird ein systematischer Diskurs über künftige Spielregeln und ethischen Zielsetzungen, die dann zur Grundlage für sozialwirtschaftliches Handeln dienen sollen.

**2-7**

**Text:** A 5 – Z. 218 - 229

**Position:** 24 - 24

**Code:** Corporate Social Responsibility in der Sozialwirtschaft

Die Einführung von Corporate Social Responsibility Konzepten ist daher auch in Unternehmen der Sozialwirtschaft zu begrüßen.

**2-8**

**Text:** A 4 – Z. 203 - 226

**Position:** 18 - 18

**Code:** Corporate Social Responsibility in der Sozialwirtschaft

Corporate Social Responsibility Ansätze eignen sich auch für Unternehmen der Sozialwirtschaft.

**2-9**

**Text:** A 4 – Z. 203 - 226

**Position:** 19 - 19

**Code:** Corporate Social Responsibility in der Sozialwirtschaft

Werte und Normen müssen überarbeitet werden, ein sorgsamer Umgang mit den natürlichen Ressourcen, sozial und ökologisch nachhaltige Projektplanung z.B. beim Energiesparen, bei Neubauten sind zukünftig auch in Unternehmen der Sozialwirtschaft von Bedeutung.

**2-10**

**Text:** A 4 Z. 203 -226

**Position:** 20 - 20

**Code:** Corporate Social Responsibility in der Sozialwirtschaft

In der Frage von gerechten Löhnen befinden sich soziale Unternehmen, im Wettbewerb mit privat gewerblichen Anbietern.

### 2-11

**Text:** A 4 – Z. 203 - 226

**Position:** 21 - 21

**Code:** Corporate Social Responsibility in der Sozialwirtschaft

Um wettbewerbsfähig zu bleiben ist beispielsweise In Pflegeunternehmen ein differenziertes Entlohnungssystem notwendig, in dem zwischen qualifizierten Tätigkeiten und Hilfstätigkeiten unterschieden wird und höherwertige Qualifikation und Leistungsträger besser bezahlt werden.

## 3. CODE: Soziale Gerechtigkeit im Management

### 3-1

**Text:** A 10 – Z. 435 - 444

**Position:** 31 - 31

**Code:** Soziale Gerechtigkeit im Management

Führungskräfte in der Sozialwirtschaft müssen sich einem Management der Gerechtigkeit verpflichtet fühlen und durch eigenes gerechtes Handeln dies in ihrer Führungstätigkeit auch praktisch nachweisen.

### 3-2

**Text:** A 8 – Z. 145 - 156

**Position:** 8 - 8

**Code:** Soziale Gerechtigkeit im Management

Führungskräfte in der Sozialwirtschaft können mit den Möglichkeiten ihres Amtes soziale Gerechtigkeit praktizieren und die ihnen zur Verfügung stehenden Spielräume nutzen, indem sie steuernd eingreifen und Ungerechtigkeiten, die in den rechtlichen Rahmenbedingungen oder in den Strukturen liegen, durch eigenes Handeln korrigieren und damit ein persönliches Vorbild geben.

### 3-3

**Text:** A 8 – Z. 187 - 191

**Position:** 9 - 9

**Code:** Soziale Gerechtigkeit im Management

Führungskräfte müssen sich persönlich den Gerechtigkeitsthemen wie Chancengleichheit und Fairness verpflichtet fühlen und sie müssen diese Werte in ihrem persönlichen Wertekanon und in ihre alltägliche Führungstätigkeit integrieren.

### 3-4

**Text:** A 7 – Z. 91 - 102

**Position:** 10 - 10

**Code:** Soziale Gerechtigkeit im Management

Es ist die Aufgabe von Führungskräften aufgrund von christlichen oder humanistischen Grundwerten in der Sozialwirtschaft sich strukturell und politisch für gerechte Strukturen zu engagieren.



### 3-5

**Text:** A 7 – Z. 91 - 102

**Position:** 11 - 11

**Code:** Soziale Gerechtigkeit im Management

Führungskräfte sollten als Anwalt der Menschen agieren, die an den Rand gedrängt werden, man kann sich nicht für eine soziale Gerechtigkeit einsetzen, ohne über Gerechtigkeit nachzudenken.

### 3-6

**Text:** A 6 – Z. 173 - 191

**Position:** 8 - 8

**Code:** Soziale Gerechtigkeit im Management

Soziale Gerechtigkeit als Wert wirkt sich insbesondere auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Kunden der Dienstleistungen aus.

### 3-7

**Text:** A 6 – Z. 173 - 191

**Position:** 9 - 9

**Code:** Soziale Gerechtigkeit im Management

Das Management hat die Aufgabe soziale Gerechtigkeit in der Dienstleistungserbringung für beide Adressatengruppen zu definieren, mit den Unternehmenswerten abzugleichen und für die Umsetzung Verantwortung zu übernehmen.

### 3-8

**Text:** A 4 – Z. 161 - 169

**Position:** 16 - 16

**Code:** Soziale Gerechtigkeit im Management

Sozialwirtschaftliche Unternehmen sind heterogenen Ausgangsbedingungen ausgesetzt, die aufgrund gesetzlicher Rahmenbedingungen nicht auflösbar sind. Dennoch sollten sie und ihre Führungskräfte sich einer sozialen Gerechtigkeit verpflichtet fühlen und um einen fairen Interessensausgleich bemüht sein.

### 3-9

**Text:** A 3 – Z. 193 - 202

**Position:** 19 - 19

**Code:** Soziale Gerechtigkeit im Management

Soziale Gerechtigkeit hat in sozialwirtschaftlichen Unternehmen eine hohe Bedeutung und ist ein wichtiger Aspekt der Glaubwürdigkeit, da viele soziale Einrichtungen an der Generierung des Wertes der sozialen Gerechtigkeit in der Gesellschaft mitwirken

### 3-10

**Text:** A 3 – Z. 193 - 202

**Position:** 20 - 20

**Code:** Soziale Gerechtigkeit im Management

Soziale Unternehmen verlieren ihre Glaubwürdigkeit, wenn sie im Widerspruch zu ihren Werten handeln. So sind beispielsweise ungerechte Löhne im großen Feld der kirchlichen Beschäftigungsverhältnisse unmoralisch und mit der katholische Soziallehre sogar unvereinbar.

#### **4. CODE: Achtsamkeit lernen**

4-1

**Text:** A 8 – Z. 420 - 432

**Position:** 29 - 29

**Code:** Achtsamkeit lernen

Achtsamkeit ist lernbar. Durch Veröffentlichungen können Studierende auf das Thema Achtsamkeit im Management aufmerksam werden, Mentoringprogramme könnten mit theoretischer Wissensvermittlung kombiniert werden.

4-2

**Text:** A 5 – Z. 494 - 503

**Position:** 42 - 42

**Code:** Achtsamkeit lernen

Achtsamkeit ist im Rahmen der Persönlichkeitsentwicklung lernbar, dazu gehört eine Reflexionsfähigkeit.

4-3

**Text:** A 5 – Z. 494 - 503

**Position:** 43 - 43

**Code:** Achtsamkeit lernen

Achtsamkeit ist auch im Rahmen von Assessmentprozessen in der Personalauswahl bei Bewerberinnen und Bewerbern überprüfbar.

4-4

**Text:** A 3 – Z. 598 -607

**Position:** 43 - 43

**Code:** Achtsamkeit lernen

Sozialwirtschaftliche Unternehmen können als lernende Organisationen Achtsamkeit kollektiv lernen.

4-5

**Text:** A 3 – Z. 595 - 607

**Position:** 44 - 44

**Code:** Achtsamkeit lernen

Im Rahmen eines entwicklungsorientierten Managements können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kollektiv moralisch urteilen und neue Verhaltensregeln in Selbstlern- und Erfahrungsprozessen erproben.

#### **5. CODE: Wertekonflikte**

5-1

**Text:** A 10 – Z. 150 - 164

**Position:** 14 - 14

**Code:** Wertekonflikte

Es ist nicht akzeptabel, wenn Führungskräfte in Fragen der ethischen Orientierung aktiv und verbal gegen Werte ihres eigenen sozialwirtschaftlichen Unternehmens vorgehen.

**5-2**

**Text:** A 10 – Z. 150 - 164

**Position:** 15 - 15

**Code:** Wertekonflikte

Diejenigen, die in der Sozialwirtschaft tätig sind, sollten sich allgemeinen humanistischen Werten verpflichtet fühlen.

**5-3**

**Text:** A 10 – Z. 150 - 164

**Position:** 16 - 16

**Code:** Wertekonflikte

Wertebezogene Konflikte, die in sozialwirtschaftlichen Unternehmen auftauchen, beziehen sich in der Regel auf den Umgang mit den Hilfebedürftigen.

**5-4**

**Text:** A 10 – Z. 150 - 164

**Position:** 17 - 17

**Code:** Wertekonflikte

Einer Wertebezogenheit in der Alltagspraxis der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kommt eine hohe Bedeutung zu, diejenigen, die sich hier falsch verhalten, dürften nicht in der Sozialwirtschaft tätig sein.

**5-5**

**Text:** A 3 – Z. 327 - 350

**Position:** 30 - 30

**Code:** Wertekonflikte

Ethik wirkt dort, wenn es gilt unterschiedliche Auffassungen oder Wertepluralitäten auszubalancieren.

**5-6**

**Text:** A 3 – Z. 327 - 350

**Position:** 31 - 31

**Code:** Wertekonflikte

In sozialwirtschaftlichen Unternehmen müssen die ethischen Wertvorstellungen klar, darüber muss Konsens bestehen. In existenziellen Notsituationen können Wertepositionen nicht immer wieder neu bestimmt werden, dies würde zu Unsicherheiten bei den Adressaten der Hilfeleistungen führen.

**6. CODE: CARE - ETHIK**

**6-1**

**Text:** A 10 – Z. 295 - 306

**Position:** 23 - 23

**Code:** CARE-Ethik

Die Anteilnahme am Alltag der Belegschaft hat eine hohe Bedeutung und ist eine besondere Form der Wertschätzung.

**6-2**

**Text:** A 10 – Z. 295 – 306

**Position:** 24 - 24

**Code:** CARE-Ethik

Weibliche Führungskräfte besitzen eine höhere Kompetenz für Aufmerksamkeiten im Alltag. Sie sind im Allgemeinen fürsorglicher und akzeptieren, dass z.B. Krankheiten eintreten können und pflegen eine Kultur des Mitgefühls.

**6-3**

**Text:** A 10 – Z. 295 -306

**Position:** 25 - 25

**Code:** CARE-Ethik

Die Affinität von weiblichen Führungskräften für soziale Begebenheiten bedeutet, dass sie im Kern verstehen was wichtig ist im Leben der Belegschaft, muss von Führungskräften bemerkt, geachtet und gewertschätzt werden

**6-4**

**Text:** A 8 – Z. 238 - 252

**Position:** 12 - 12

**Code:** CARE-Ethik

Frauen führen anders als männliche Führungskräfte arbeiten zielorientierter, prozesshafter und sind weniger hierarchisch orientiert.

**6-5**

**Text:** A 8 – Z. 238 - 252

**Position:** 13 - 13

**Code:** CARE-Ethik

Weibliche Führungskräfte tragen eher zu einem positiveren Arbeitsklima bei und erreichen durch eine höhere Teamorientierung mehr Akzeptanz in heterogeneren Gruppen.

**6-8**

**Text:** A 8 – Z. 238 - 252

**Position:** 14 - 14

**Code:** CARE-Ethik

Bei Entscheidungsfindungen verhalten sich weibliche Führungskräfte kooperativer und beteiligen verschiedene Interessensgruppen an dem Prozess.

**6-9**

**Text:** A 8 – Z. 263 - 270

**Position:** 15 - 15

**Code:** CARE-Ethik

Männliche Führungskräfte in der Sozialwirtschaft sollten sich mehr an weiblichen Führungsverhalten orientieren und sie sollten mehr den Blick auf das Gegenüber richten, mehr Zuhören und Informationen aufnehmen, bevor sie Entscheidungen treffen.

**6-10**

**Text:** A 8 – Z. 263 - 270

**Position:** 16 - 16

**Code:** CARE-Ethik

Weibliche Mitarbeiterinnen in der Sozialwirtschaft arbeiten vermehrt in der konkreten CARE-Tätigkeit als in Führungspositionen.

**6-11**

**Text:** A 7 – Z. 230 - 244

**Position:** 23 - 23

**Code:** CARE-Ethik

Ein Widerspruch zwischen der Gerechtigkeitsethik und der CARE-Ethik ist nicht gegeben, denn die Sorge um andere Menschen ist auch ein Motiv für den Kampf oder das Engagement um Gerechtigkeit in der Gesellschaft.

**6-12**

**Text:** A 7 – Z. 230 - 244

**Position:** 24 - 24

**Code:** CARE-Ethik

Mit der CARE-Thematik werden weibliche Qualitäten beschrieben, die allgemein in der Gesellschaft eine geringere Wertschätzung erfahren, vor allem geht es um weibliche Eigenschaften, die den Fachkräften in der sozialen Arbeit zuzuordnen sind, das was für die Fachkräfte gilt, muss logischerweise nicht für die Führungskräfte gelten.

**6-13**

**Text:** A 7 – Z. 260 - 272

**Position:** 26 - 26

**Code:** CARE-Ethik

Im Führungsverständnis von weiblichen Führungskräften geht es um Anteilnahme, um Sorge und um die Menschen, die in dem jeweiligen sozialwirtschaftlichen Unternehmen arbeiten

**6-14**

**Text:** A 7 – Z. 260 - 272

**Position:** 27 - 27

**Code:** CARE-Ethik

Der wichtigste Aspekt ist dabei die Beziehungsebene.

**6-15**

**Text:** A 7 – Z. 260 - 272

**Position:** 28 - 28

**Code:** CARE-Ethik

CARE-Haltungen in Führungspositionen, d.h. eine fürsorgliche und sorgende Haltung ist eher eine weibliche Haltung. Männer in Führungspositionen haben davon weniger Anteile. Es besteht jedoch die Gefahr, dass weibliche Führungskräfte eine zu große Nähe entwickeln, die eher männliche Distanziertheit ist in einigen Führungsprozessen hilfreicher.

**6-16**

**Text:** A 6 – Z. 225 - 229

**Position:** 10 - 10

**Code:** CARE-Ethik

Führungskräfte in sozialwirtschaftlichen Unternehmen müssen für eine gute Atmosphäre im Team sorgen.

**6-17**

**Text:** A 6 – Z. 225 - 229

**Position:** 11 - 11

**Code:** CARE-Ethik

Weibliche Führungskräfte in der Sozialwirtschaft besitzen eine ausgeprägtere kommunikative Kompetenz als ihre männlichen Kollegen.

**6-18**

**Text:** A 6 – Z. 225 - 229

**Position:** 12 - 12

**Code:** CARE-Ethik

Frauen haben einen besonderen Sensor für zwischenmenschliche Beziehungen, sehen es als wichtige Führungsaufgabe an und entwickeln dazu viele Aktivitäten.

**6-19**

**Text:** A 6 – Z. 252 - 265

**Position:** 14 - 14

**Code:** CARE-Ethik

Weibliche Führungskräfte haben in besonderen sensiblen Care-Prozessen zwei wesentliche Eigenschaften, Glaubwürdigkeit und Authentizität.

**6-20**

**Text:** A 6 – Z. 252 - 265

**Position:** 15 - 15

**Code:** CARE-Ethik

Männliche und weibliche Fähigkeiten müssen in Führungspositionen ausbalanciert werden.

**6-21**

**Text:** A 6 – Z. 252 - 265

**Position:** 16 - 16

**Code:** CARE-Ethik

Einerseits müssen Strukturen und Organisationsaufbau beachtet werden andererseits steht der einzelne Mensch im Mittelpunkt, Führungskräfte haben die Aufgabe dies miteinander in Einklang zu bringen.

**6-22**

**Text:** A 4 – Z. 241 - 257

**Position:** 22 - 22

**Code:** CARE-Ethik

Unternehmen der Sozialwirtschaft verfolgen häufig institutionelle Ziele und Eigeninteressen.

**6-23**

**Text:** A 4 – Z. 241 – 257

**Position:** 23 - 23

**Code:** CARE-Ethik

Führungskräfte müssen darauf achten, dass unter dem CARE Begriff nicht Institutions- und Betriebsinteressen auf die Adressatenebene transportiert werden und so Abhängigkeiten der Betroffenen ausgenutzt werden.

**6-24**

**Text:** A 4 – Z. 241 - 257

**Position:** 24 - 24

**Code:** CARE-Ethik

In der Praxis vermischen sich diese Interessenslagen häufig, daher ist eine strikte Trennung zwischen einer sozialen Mandatstätigkeit und der Dienstleistungserbringung zu beachten.

**6-25**

**Text:** A 3 – Z. 259 - 264

**Position:** 24 - 24

**Code:** CARE-Ethik

Frauen in Führungspositionen achten bei der Einhaltung von Werten eher auf den persönlichen Fall, während männliche Führungskräfte eher strukturelle Problemlösungsstrategien bevorzugen.

**6-26**

**Text:** A 3 Z. 259 - 264

**Position:** 25 - 25

**Code:** CARE-Ethik

Weibliche Führungskräfte bevorzugen einen eigenen moralischen Weg, der nicht besser oder schlechter ist als der der männlichen Kollegen in vergleichbaren Situationen nur anders

**7. CODE: Wirkung von Leitbildern**

**7-1**

**Text:** A 10 – Z. 82 - 91

**Position:** 9 - 9

**Code:** Wirkung von Leitbildern

In der Praxis entstehen in sozialwirtschaftlichen Unternehmen immer wieder Probleme mit der Leitbildimplementierung, oftmals geht es vorrangig darum, grundlegende fachliche Aspekte auf den Weg zu bringen, um die wirtschaftliche Existenz des Unternehmens zu sichern.

**7-2**

**Text:** A 10 – Z. 82 - 91

**Position:** 10 - 10

**Code:** Wirkung von Leitbildern

Betriebswirtschaftliche Prozesse haben somit bei Führungskräften in sozialwirtschaftlichen Unternehmen einen Vorrang vor Leitbildprozessen, eine positive Wechselbeziehung zwischen ethischer Orientierung und ökonomischen

Erfolg wird in der Regel nicht gesehen.

**7-3**

**Text:** A 9 – Z. 276 - 295

**Position:** 23 - 23

**Code:** Wirkung von Leitbildern

Die Schließungserfahrung eines stationären Pflegeheims aus rein betriebswirtschaftlichen Gründen, bleibt aufgrund einer besonderen persönlichen Betroffenheit im kollektiven Gedächtnis der Belegschaft, mit der Folge einer virulenten Angst im Unternehmen auch vom Arbeitsplatzverlust betroffen sein zu können.

**7-4**

**Text:** A 9 – Z. 276 - 295

**Position:** 24 - 24

**Code:** Wirkung von Leitbildern

Daher sind rein betriebswirtschaftliche Anpassungsprozesse, wie der Abbau von Arbeitsplätzen in der Sozialwirtschaft höchst problematisch.

**7-5**

**Text:** A 9 – Z. 276 - 295

**Position:** 25 - 25

**Code:** Wirkung von Leitbildern

Es besteht die Gefahr, dass nach einer solchen Erfahrung, die kritische Haltung gegenüber den Führungskräften und der Unternehmensorganisation zunimmt, obwohl das Unternehmen die Krise offen kommuniziert hat.

**7-6**

**Text:** A 8 – Z. 35 - 45

**Position:** 3 - 3

**Code:** Wirkung von Leitbildern

Führungskräfte sind in öffentlichen Körperschaften häufig wechselnden Ansprüchen unterschiedlicher Einflussgruppen aus Politik und Öffentlichkeit ausgesetzt, daher sollten Leitbildprozesse partizipativ gestaltet werden, denn durch die Definition von klar bestimmten Zielen sowohl nach innen wie nach außen können Führungskräfte sich immer wieder auf die festgelegten Ziele im Leitbild berufen und so die Umsetzung zielgerichtet steuern.

**7-7**

**Text:** A 5 – Z. 228 - 234

**Position:** 25 - 25

**Code:** Wirkung von Leitbildern

Wertefragen in der Sozialwirtschaft haben eine hohe Relevanz und müssen in praktischen Leitbilddiskursen erarbeitet und im sozialwirtschaftlichen Unternehmen gelebt und auch in die ordnungspolitische Ebene transportiert werden.



**7-8**

**Text:** A 3 – Z. 107 - 126

**Position:** 12 - 12

**Code:** Wirkung von Leitbildern

Leitbilddiskussionen und –prozesse waren eine Antwort sozialwirtschaftlicher Unternehmen auf die zunehmende Säkularisierung der Belegschaften und der damit verbundenen Entfremdung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von den traditionellen Werten der Organisation.

**7-9**

**Text:** A 3 – Z. 107 - 126

**Position:** 13 - 13

**Code:** Wirkung von Leitbildern

Traditionelle Leitbilder und Werte werden in Unternehmen der Sozialwirtschaft nicht mehr gelebt. Instrumente zur Überprüfung von wertegerechten Verhalten wurden nicht ausgearbeitet und eingeführt, daher ließ sich auch der zunehmende Widerspruch in Belegschaften zwischen sozialen Werten und realen Arbeitsbedingungen nicht minimieren.

**7-10**

**Text:** A 3 – Z. 162 - 179

**Position:** 17 - 17

**Code:** Wirkung von Leitbildern

Sinn- und Wertevermittlung haben in den klassischen sozialwirtschaftlichen Feldern der Wohlfahrtsökonomie eine wichtige Bedeutung, daher spielen ökonomische Rationalitäten beispielsweise in der Obdachlosenarbeit, in Sterbehospizen eine untergeordnete Rolle.

**7-11**

**Text:** A 3 – Z. 162 - 179

**Position:** 18 - 18

**Code:** Wirkung von Leitbildern

Die Bindung an eine soziale Legitimation ist der Kern sozialwirtschaftlicher Dienstleistungserbringung

**8. CODE: Führungsprinzipien**

**8-1**

**Text:** A 9 – Z. 78 - 94

**Position:** 10 - 10

**Code:** Führungsprinzipien

Unternehmen der Sozialwirtschaft arbeiten kompetenzbasiert, daher geht es bei Führungskräften um eine Ausdifferenzierung zwischen fachlichen und persönlichen Fähigkeiten, wichtig ist das Vorhandensein von sozialer und emotionaler Intelligenz, d.h. das eigene Handeln von einer individuellen auf eine gemeinsame Handlungsorientierung hin auszurichten und mit eigenen und fremden Gefühlen umgehen können.

### 8-2

**Text:** A 9 – Z. 78 -94

**Position:** 11 - 11

**Code:** Führungsprinzipien

Führungskräfte sind für eine gute Mitarbeiterführung, für das betriebswirtschaftliche Ergebnis, für Qualität und für Belegung verantwortlich und müssen auf vielen verschiedenen Spielfeldern in der Unternehmensführung eine Wirkung erzielen.

### 8-3

**Text:** A 9 – Z. 78 - 94

**Position:** 12 - 12

**Code:** Führungsprinzipien

In Krisensituationen sind Führungskräfte besonders gefordert, daher benötigen sie ein gewisses Einfühlungsvermögen, die Fähigkeit zur Veränderung und müssen sich an unterschiedlichen Situationen anpassen können, vor allem geht es darum, dass sie vorleben, was sie von anderen verlangen.

### 8-4

**Text:** A 9 – Z. 78 - 94

**Position:** 13 - 13

**Code:** Führungsprinzipien

Führungskräfte sollten daher nicht abgehoben handeln, sondern eine gewisse Bereitschaft zeigen an der Basis präsent zu sein, desto eher finden sie Akzeptanz beim Mitarbeiterstamm.

### 8-5

**Text:** A 9 – Z. 123 - 130

**Position:** 15 - 15

**Code:** Führungsprinzipien

Weltweite Kompetenzpakete und Erfolgsfaktoren für gute Führung in der Pflegebranche werden identifiziert und stehen anderen Ländern im Unternehmensverbund zur Verfügung.

### 8-6

**Text:** A 2 – Z. 275 - 282

**Position:** 16 - 16

**Code:** Führungsprinzipien

Die Prozessgestaltung bei sozialen Dienstleistungen ist sehr komplex und muss kompetent gesteuert, gelebt und überprüft werden. Führungskräfte in der Sozialwirtschaft müssen daher in ihrer Tätigkeit prinzipiell über eine hohe Klarheit und Verlässlichkeit verfügen.

## 9. Gelebtes Wertemanagement

### 9-1

**Text:** A 10 – Z. 59 - 76

**Position:** 6 - 6

**Code:** Gelebtes Wertemanagement

Nach der Wende gab es in den neuen Bundesländern bei diakonischen Trägern ein Spannungsfeld in der ethischen Orientierung.

### 9-2

**Text:** A 10 – Z. 59 - 76

**Position:** 7 - 7

**Code:** Gelebtes Wertemanagement

Die Mehrzahl der Belegschaft wurde vom neuen diakonischen, bzw. christlichen Träger aus vormals staatlichen Institutionen der ehemaligen DDR übernommen und Führungskräfte mussten diese Belegschaften an diakonische Themen oder Glaubenthemen heranzuführen und dabei berücksichtigen, dass dieses Thema vor dem Hintergrund von DDR-Erfahrungen angstbesetzt war.

### 9-3

**Text:** A 10 – Z. 59 - 76

**Position:** 8 - 8

**Code:** Gelebtes Wertemanagement

Viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit DDR-Vergangenheit fürchteten, dass sie im neuen diakonischen Unternehmen ein neues Weltanschauungskonzept übergestülpt bekommen und aus Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes haben sie sich dann notgedrungen angepasst, die christlichen, bzw. diakonischen Werte wurden in der Regel von ihnen im Alltag jedoch nicht gelebt.

### 9-4

**Text:** A 10 – Z. 186 - 194

**Position:** 18 - 18

**Code:** Gelebtes Wertemanagement

Aufgrund der besonderen Situation erwarten weltanschauliche Sozialunternehmen in den neuen Bundesländern keine generelle Gläubigkeit, setzen aber die Einhaltung grundlegender Werte, wie die Beachtung der Menschenwürde im Umgang mit den Hilfebedürftigen, voraus.

### 9-5

**Text:** A 10 – Z. 186 - 194

**Position:** 19 - 19

**Code:** Gelebtes Wertemanagement

Durch die Sondersituation der DDR-Vergangenheit vieler Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die nach der Wende übernommen worden sind, gibt es einen Unterschied zwischen sozialwirtschaftlichen Unternehmen in West- und in Ostdeutschland hinsichtlich in der Ausgestaltung einer christlichen Unternehmenskultur.

### 9-6

**Text:** A 10 – Z. 186 - 194

**Position:** 20 - 20

**Code:** Gelebtes Wertemanagement

In Weltanschauungsfragen ist daher in den neuen Bundesländern eine gewisse Toleranz gefragt, eine Kirchenbeitritt, wie er beispielsweise in kirchlichen Sozialunternehmen im Westen zumindest bei Führungspositionen gefordert wird, ist in den neuen Bundesländern nicht praktikabel.

**9-7**

**Text:** A 9 – Z. 29 - 34

**Position:** 5 - 5

**Code:** Gelebtes Wertemanagement

Ein gelebtes Wertemanagement von Führungskräften in sozialen Unternehmen hat eine Vorbildfunktion und kann Menschen erreichen.

**9-8**

**Text:** A 9 – Z. 29 - 34

**Position:** 6 - 6

**Code:** Gelebtes Wertemanagement

Führungskräfte in der Sozialwirtschaft müssen gerade in der Mitarbeiterführung und im Qualitätsmanagement weitaus emphatischer agieren als in anderen Dienstleistungsbranchen.

**9-9**

**Text:** A 9 – Z. 111 - 119

**Position:** 14 - 14

**Code:** Gelebtes Wertemanagement

Privat-gewerbliche Unternehmen, die in der Sozialwirtschaft tätig sind arbeiten mit professionellen Auswahlverfahren der Führungskräfte rekrutierung. In persönlichen Interviews werden Wertehaltungen und Motivationen der Bewerberinnen und Bewerber erfragt und ausführlich durch unternehmenseigene Expertenteams analysiert.

**9-10**

**Text:** A 9 – Z. 142 - 163

**Position:** 17 - 17

**Code:** Gelebtes Wertemanagement

Betriebswirtschaftlicher Erfolg, Unternehmenswerte und eine gute Betreuungsphilosophie gehören in der Pflegebranche zusammen, denn wenn Werte im Unternehmen nicht mehr richtig gelebt werden, besteht die Gefahr, dass der betriebswirtschaftliche Erfolg ausbleibt.

**9-11**

**Text:** A 9 – Z. 142 - 163

**Position:** 18 - 18

**Code:** Gelebtes Wertemanagement

Führungskräfte in der Sozialwirtschaft sind verantwortlich für ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Betriebswirtschaft und Unternehmenswerten, daher müssen sie die Folgen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen auf den Wertekanon im Pflegealltag kontinuierlich analysieren.

**9-12**

**Text:** A 9 – Z. 142 - 163

**Position:** 19 - 19

**Code:** Gelebtes Wertemanagement

Realistische Grenzen und damit verbundene möglichen Spannungen zwischen betriebswirtschaftlichen Anforderungen und Werten müssen Führungskräfte offen kommunizieren und sich den praktischen Widersprüchen im Alltag der Pflege stellen.

**9-13**

**Text:** A 3 – Z. 126 - 139

**Position:** 14 - 14

**Code:** Gelebtes Wertemanagement

Sozialwirtschaftliche Unternehmen sollten unabhängig von der jeweiligen Präferenz der Führungskraft ein Wertemanagementsystem einführen.

**9-14**

**Text:** A 3 – Z. 126 - 139

**Position:** 15 - 15

**Code:** Gelebtes Wertemanagement

Ethische Ziele müssen realistisch und überprüfbar sein und das Zusammenspiel von Ethik und Ökonomie muss reflektiert werden.

**9-15**

**Text:** A 3 – Z. 126 - 139

**Position:** 16 - 16

**Code:** Gelebtes Wertemanagement

Außerdem sollten Anreize, wie Weiterbildungen und Jahreszielgespräche angeboten werden.

**9-16**

**Text:** A 3 – Z. 218 - 240

**Position:** 21 - 21

**Code:** Gelebtes Wertemanagement

Sozialwirtschaftliche Unternehmen erhalten ihre öffentliche Reputation durch ihre soziale Legitimation und sind abhängig vom guten Image und müssen ein hohes Maß an Vertrauen aufbauen. Wenn das Vertrauen durch eine unsachgemäße Geschäftspolitik verspielt wurde, ist es wie die jüngste Krise von UNICEF zeigte nur schwer wieder aufzubauen.

**9-17**

**Text:** A 3 – Z. 218 - 240

**Position:** 22 - 22

**Code:** Gelebtes Wertemanagement

Sozialwirtschaftliche Unternehmen stehen unter ständiger kritischer Aufsicht der Öffentlichkeit und müssen in Alltagssituationen immer wieder neu ihren Kunden beweisen, dass sie im Einklang mit ihren Werten oder Leitbildern handeln.

**9-18**

**Text:** A 3 – Z. 288 - 296

**Position:** 26 - 26

**Code:** Gelebtes Wertemanagement

Die Grundlage für ein gelebtes Wertemanagementsystem in sozialwirtschaftlichen Unternehmen bilden feste verbindliche Rahmenbedingungen, Werte und Ziele des Unternehmens, soziale Verpflichtungen, Anreizsysteme für wertekonformes Verhalten, Förderung von eigenverantwortlichem Handeln, wertebezogene Karrieremuster und Weiterbildungsmaßnahmen.

**9-19**

**Text:** A 3 – Z. 300 - 315

**Position:** 27 - 27

**Code:** Gelebtes Wertemanagement

Wertebezogenes Management setzt eine gründliche Analyse von unterschiedlichen Werteprofilen und die Implementierung wirksamer Instrumente, die messbar den Werteoutcome eines sozioökonomischen erfassen, voraus.

**9-20**

**Text:** A 3 – Z. 300 - 315

**Position:** 28 - 28

**Code:** Gelebtes Wertemanagement

Mit den Beschäftigten muss die inhaltliche Ausgestaltung von Werteprofilen und Erwartungen diskutiert und kommuniziert werden.

**9-21**

**Text:** A 2 – Z. 9 - 13

**Position:** 3 - 3

**Code:** Gelebtes Wertemanagement

Werte in sozialen Unternehmen müssen gelebt werden, da die Adressaten der Dienstleistung im asymmetrischen Verhältnis zum Dienstleistungserbringer stehen, wenn z.B. ein Pflegeunternehmen seine Werte vernachlässigt, gefährdet es seine unternehmerische Tätigkeit.

**10. CODE: Achtsamkeit als Unternehmenskultur**

**10-1**

**Text:** A 1 – Z. 751 - 753

**Position:** 44 - 44

**Code:** Achtsamkeit als Unternehmenskultur

Zu einer Kultur der Achtsamkeit gehört nicht zu bewerten, alle Akteure, die in einem sozialen Kontext tätig sind, sind gleich wertvoll

**11. CODE: Spannungsverhältnis Ökonomie und Ethik**

**11-1**

**Text:** A 10 – Z. 372 - 403

**Position:** 29 - 29

**Code:** Spannungsverhältnis Ökonomie und Ethik

Eine größere Renditeerwartung ist in einem sozialökonomischen Unternehmen nicht durch Druckausübung auf die Belegschaft zu erreichen. Gerade bei einer Verschärfung der Rahmenbedingungen ist ein guter Umgang mit dem Personal durch die Führungskräfte von hoher Bedeutung.

**11-2**

**Text:** A 10 – Z. 372 - 403

**Position:** 30 - 30

**Code:** Spannungsverhältnis Ökonomie und Ethik

Die Kunst des Managements in der Sozialwirtschaft besteht darin, das Spannungsverhältnis zwischen ökonomischen und sozialen Herausforderungen auszubalancieren und eine gute Mischung hinzubekommen. Die Wirtschaftlichkeit ist dabei genauso zu beachten, wie Werte und Unternehmenskultur.

**11-3**

**Text:** A 9 – Z. 54 - 69

**Position:** 7 - 7

**Code:** Spannungsverhältnis Ökonomie und Ethik

In der Einarbeitungsphase neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist ein besonders starkes Engagement wichtig, es geht es darum das Unternehmenskonzept transparent zu machen und kritisch zu diskutieren, unter welchen Voraussetzungen ein privat-gewerbliches Wirtschaftsunternehmen in der Sozialwirtschaft tätig ist.

**11-4**

**Text:** A 9 – Z. 54 - 69

**Position:** 8 - 8

**Code:** Spannungsverhältnis Ökonomie und Ethik

In einem privat-gewerblichen Unternehmen der Altenpflege besteht ein besonderes Spannungsfeld, einerseits müssen die negative Rahmenbedingungen der Pflegeversicherung, wie z.B. Zeitproblematik in der konkreten Pflegesituation von den Fachkräften akzeptiert werden, andererseits sind die Vorgaben der knappen Pflegezeiten von den Fachkräften zu erfüllen.

**11-5**

**Text:** A 9 – Z. 209 - 220

**Position:** 20 - 20

**Code:** Spannungsverhältnis Ökonomie und Ethik

Ein börsennotiertes Sozialunternehmen steht unter einem extremen wirtschaftlichen Druck und die derzeitige Finanz-, Banken- und Immobilienkrise zwingt das Unternehmen zu ökonomischen und strategischen Anpassungsprozessen, die Einfluss auf die bisherige Unternehmenskultur nehmen.

**11-6**

**Text:** A 9 – Z. 243 - 260

**Position:** 21 - 21

**Code:** Spannungsverhältnis Ökonomie und Ethik

Trotz der demografischen Entwicklung einer immer älter werdenden Gesellschaft, muss die Zahl der stationären Pflegeplätze nicht unbedingt zunehmen. In einigen Regionen besteht die Gefahr eines Überangebotes an stationären Plätzen und stellt für Pflegeunternehmen ein betriebswirtschaftliches Risiko dar.

**11-7**

**Text:** A 9 – Z. 243 -260

**Position:** 22 - 22

**Code:** Spannungsverhältnis Ökonomie und Ethik

Ein Konsolidierungskurs aus rein betriebswirtschaftlicher Sicht ist in einem börsennotierten Wirtschaftsunternehmen, welches im Pflegemarkt tätig ist, ein normaler Vorgang. Ein solcher Kurs führt allerdings in der Mitarbeiterschaft zu Entrüstungen und auch Enttäuschung, denn gerade in einem sozial tätigen Unternehmen kann die Belegschaft diese Art von betriebswirtschaftlichen Anpassungsentscheidungen in der Regel schwer nachvollziehen.

**11-8**

**Text:** A 8 – Z. 104 - 109

**Position:** 4 - 4

**Code:** Spannungsverhältnis Ökonomie und Ethik

Steigende Tarife in der Sozialwirtschaft wirken sich negativ auf das Leistungsspektrum aus und bewirken den Abbau von sozialen Dienstleistungen.

**11-9**

**Text:** A 8 – Z. 104- 109

**Position:** 5 - 5

**Code:** Spannungsverhältnis Ökonomie und Ethik

Diese Entwicklungen in der freien Trägerschaft haben auch Auswirkungen auf die öffentliche Verwaltung.

**11-10**

**Text:** A 8 – Z. 114 - 132

**Position:** 6 - 6

**Code:** Spannungsverhältnis Ökonomie und Ethik

Es besteht ein Spannungsverhältnis zwischen der Kommunalpolitik, die in der Regel ein Mehr an Leistungen fordert und der Schwierigkeit von Verwaltungen diese Anforderungen in Zeiten knapper öffentlicher Haushalte mit weniger Personal und Ressourcen gerecht zu werden. Führungskräfte fühlen sich so stark unter Druck gesetzt und die daraus resultierende hohe Leistungsverdichtung wirkt sich auf Personal und Leistungsträger unmittelbar aus.

**11-12**

**Text:** A 8 – Z. 114 - 132

**Position:** 7 - 7

**Code:** Spannungsverhältnis Ökonomie und Ethik

Führungskräfte in der Verwaltung spezialisieren sich im Führen mit Zielvereinbarungen oder über Leitlinien und sorgen dafür, dass diese Zielvorgaben in die unterschiedlichen Verwaltungsebenen hineingegeben werden.

**11-13**

**Text:** A 7 – Z. 37 - 46

**Position:** 5 - 5

**Code:** Spannungsverhältnis Ökonomie und Ethik

Einrichtungen der Diakonie sind dem sog. 3. Sektor zu zuordnen, dieser Sektor ist zunehmend durch die Mittelknappheit und begrenzten Ressourcen öffentlicher Haushalte gekennzeichnet, dies wird sich in den nächsten Jahren noch



verschärfen und das Spannungsverhältnis zwischen Ökonomie und sozialer Arbeit wird eher zunehmen.

**11-14**

**Text:** A 7 – Z. 57 - 70

**Position:** 7 - 7

**Code:** Spannungsverhältnis Ökonomie und Ethik

Betriebswirtschaftliches Denken ist ein wichtiges Anforderungsprofil in der Sozialwirtschaft. Gewinne, die gemeinnützige sozialwirtschaftliche Unternehmen erwirtschaften fließen wieder zurück ins System und können im investiven Bereich zum Substanzerhalt oder zur Modernisierung verwendet werden.

**11-15**

**Text:** A 7 – Z. 57 - 70

**Position:** 8 - 8

**Code:** Spannungsverhältnis Ökonomie und Ethik

Es existiert ein Spannungsfeld zwischen öffentlicher Anerkennung der sozialen Tätigkeit, bzw. der Qualität der geleisteten Arbeit einerseits und den Anforderungen der Kostenträger nach einem möglichst niedrigen Preis.

**11-16**

**Text:** A 7 – Z. 57 - 70

**Position:** 9 - 9

**Code:** Spannungsverhältnis Ökonomie und Ethik

Durch ehrenamtliches Engagement in den Dienstleistungen der Sozialwirtschaft kann eine höhere Qualität erreicht werden, weil Menschen ihre Zeit für diese Tätigkeiten zur Verfügung stellen.

**11-17**

**Text:** A 7 – Z. 167 - 185

**Position:** 16 - 16

**Code:** Spannungsverhältnis Ökonomie und Ethik

Die sozialwirtschaftlichen Unternehmen der Diakonie haben sich in der Regel dem Markt und dem steigenden Konkurrenzdruck angepasst und bestimmte niedrigere Dienstleistungen outgesourct und unter Marktbedingungen angeboten.

**11-18**

**Text:** A 7 – Z. 167 - 185

**Position:** 17 - 17

**Code:** Spannungsverhältnis Ökonomie und Ethik

Aufgrund der christlichen Ethik muss immer wieder neu entschieden werden, ob unter den zunehmenden ökonomisch verschärfenden Bedingungen noch diakonische Arbeit angeboten werden kann.

**11-19**

**Text:** A 7 – Z. 167 - 185

**Position:** 18 - 18

**Code:** Spannungsverhältnis Ökonomie und Ethik

Die besonderen Anforderungen der sozialen Arbeit und der Qualität der Beziehungsarbeit müssen weiterhin berücksichtigt werden, daher bleibt der grundsätzliche kirchliche Anspruch, die tarifliche Struktur der diakonischen Einrichtungen so zu gestalten das Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu anständigen Löhnen beschäftigt werden, bestehen.

**11-20**

**Text:** A 7 – Z. 167 - 185

**Position:** 19 - 19

**Code:** Spannungsverhältnis Ökonomie und Ethik

Lösungen werden im Rahmen der Diakonie nicht in einer Grundsatzentscheidung gesucht, sondern eher in verschiedenen Einzelentscheidungen, mit dem Nachteil, das eine einheitliche strategische Linie nicht zu erkennen ist.

**11-21**

**Text:** A 6 – Z. 97 - 105

**Position:** 6 - 6

**Code:** Spannungsverhältnis Ökonomie und Ethik

Durch eine mangelnde Refinanzierung sozialer Dienstleistungen stehen Führungskräfte im Spannungsverhältnis Dienstleistungen einzustellen oder die Tarifverträge anzupassen und den Druck auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erhöhen.

Hohe Arbeitsverdichtungen und mangelnde Kostendeckung gehen in der Pflege zu Lasten der Werte.

**11-22**

**Text:** A 5 – Z. 32 - 42

**Position:** 5 - 5

**Code:** Spannungsverhältnis Ökonomie und Ethik

In der Sozialwirtschaft wurde bisher auf eine hohe Relevanz von Markt und Betriebswirtschaft Wert gelegt.

**11-23**

**Text:** A 5 – Z. 32 - 42

**Position:** 6 - 6

**Code:** Spannungsverhältnis Ökonomie und Ethik

Sinn- und ethische Fragen bleiben im Finanzgeschäft weitestgehend außen vor.

**11-24**

**Text:** A 5 – Z. 32 - 42

**Position:** 7 - 7

**Code:** Spannungsverhältnis Ökonomie und Ethik

Als Folge der aktuellen Finanzkrise werden zukünftig neben Effizienzgesichtspunkten auch Fragen nach Sinn und Werten wieder eine größere Bedeutung erlangen.

**11-25**

**Text:** A 5 – Z. 92 - 96

**Position:** 11 - 11

**Code:** Spannungsverhältnis Ökonomie und Ethik

Früher hat der soziale Sektor unwirtschaftlich und ineffizient gehandelt. Mit der Einführung ökonomischer und ergebnisorientierter Instrumente hat sich der Sektor positiv entwickelt

**11-26**

**Text:** A 5 – Z. 104 - 123

**Position:** 14 - 14

**Code:** Spannungsverhältnis Ökonomie und Ethik

Durch die zunehmende Präsenz privat-gewerblicher Anbieter ist ein starker Druck auf den gemeinnützigen Sektor ausgeübt worden.

**11-27**

**Text:** A 5 – Z. 104 – 123

**Position:** 15 - 15

**Code:** Spannungsverhältnis Ökonomie und Ethik

Diese vom Gesetzgeber gewollten Bedingungen haben zu einem starken Preiswettbewerb geführt und bei sozialwirtschaftlichen Anbietern blieben ethische Fragestellungen aus Überlebensangst außen vor.

**11-28**

**Text:** A 5 – Z. 104 - 123

**Position:** 16 - 16

**Code:** Spannungsverhältnis Ökonomie und Ethik

Die Unternehmen der Sozialwirtschaft müssen sich stärker in die aktuelle ordnungspolitische Diskussion der Sozialwirtschaft einbringen.

**11-29**

**Text:** A 5 – Z. 104 - 123

**Position:** 17 - 17

**Code:** Spannungsverhältnis Ökonomie und Ethik

Der Staat muss seine Rahmenbedingungen ändern und die Voraussetzungen schaffen, dass ethische Kriterien zukünftig im sozialwirtschaftlichen Handeln eine wichtigere Rolle spielen können.

**11-30**

**Text:** A 5 – Z. 155 - 167

**Position:** 21 - 21

**Code:** Spannungsverhältnis Ökonomie und Ethik

Die Bereitstellung von mezzaninen Finanzierungsformen durch Sozialbanken ermöglicht den sozialwirtschaftlichen Unternehmen durch Zuführung von wirtschaftlichem oder bilanziellem Eigenkapital, ohne den Kapitalgebern Stimm- oder Einflussnahmerechte wie den echten Gesellschaftern zu gewähren, ihr Kreditvolumen zu erhöhen, verbessert den Gestaltungsrahmen und sichert eine bessere Investitionsfähigkeit.

**11-31**

**Text:** A 5 – Z. 295 - 304

**Position:** 29 - 29

**Code:** Spannungsverhältnis Ökonomie und Ethik

Staatliche Rahmenbedingungen setzen auf einen Wettbewerb zwischen sozialwirtschaftlichen und gewerblichen Unternehmen. Dieser Wettbewerb zwingt sozialwirtschaftliche Unternehmen zu Anpassungsprozessen, die Qualitätsmaßstäbe oder humane Kriterien außer Kraft setzen können.

**11-32**

**Text:** A 5 – Z. 295 - 304

**Position:** 30 - 30

**Code:** Spannungsverhältnis Ökonomie und Ethik

Ein sozialwirtschaftliches Unternehmen, dass an seine ökonomischen Grenzen gerät, wird um zu überleben, sich eher an gewerblichen oder betriebswirtschaftlichen Zielen orientieren.

**11-33**

**Text:** A 4 – Z. 49 - 58

**Position:** 6 - 6

**Code:** Spannungsverhältnis Ökonomie und Ethik

Ein Teil der Führungskräfte in der Sozialwirtschaft orientierte sich an neoliberalen Grundeinstellungen und handelte nach dem Vorbild der Privatwirtschaft ausschließlich betriebswirtschaftlich. Nach den Erfahrungen der aktuellen Finanzkrise ist eine rein betriebswirtschaftliche Unternehmensführung in der Sozialwirtschaft in Zukunft in Frage zu stellen.

**11-34**

**Text:** A 4 – Z. 49 - 58

**Position:** 7 - 7

**Code:** Spannungsverhältnis Ökonomie und Ethik

Etatistische Motive, d.h. gesellschaftliche und wirtschaftliche Probleme durch staatliche Regelungen zu lösen und das Soziale grundsätzlich als nicht ökonomisch messbar und bewertbar zu betrachten, sind kein adäquater Lösungsansatz.

**11-35**

**Text:** A 4 – Z. 49 - 58

**Position:** 8 - 8

**Code:** Spannungsverhältnis Ökonomie und Ethik

Erfolgreiches Management in der Sozialwirtschaft versteht es das Spannungsfeld zwischen Ökonomie und sozialer Arbeit auszubalancieren.

**11-36**

**Text:** A 4 – Z. 65 - 87

**Position:** 9 - 9

**Code:** Spannungsverhältnis Ökonomie und Ethik

Ressourcenverschwendung in einem sozialen Unternehmen ist unethisch.

**11-37**

**Text:** A 4 – Z. 65 - 87

**Position:** 10 - 10

**Code:** Spannungsverhältnis Ökonomie und Ethik

Dennoch entziehen sich soziale Arbeitsfelder gerne einer Bewertung mit dem Argument soziale Arbeit sei nicht messbar und bewertbar.

**11-38**

**Text:** A 4 – Z. 65 - 87

**Position:** 11 - 11

**Code:** Spannungsverhältnis Ökonomie und Ethik

Im Sinne einer „treuen Haushalterschaft“ sind gerade caritative, diakonische und soziale Unternehmen zu einer innerweltlichen Askese, welche Sparsamkeit und Enthaltbarkeit verlangt, verpflichtet, um die vollen Ressourcen für ihre hilfebedürftigen Adressaten in der Pflege- und Gesundheitsarbeit einzusetzen.

**11-39**

**Text:** A 4 – Z. 65 - 87

**Position:** 12 - 12

**Code:** Spannungsverhältnis Ökonomie und Ethik

Die beschränkten Ressourcenpotenziale müssen mit Hilfe betriebswirtschaftlicher Instrumente zum Wohle der Betroffenen bewirtschaftet werden, Inhalte stehen dabei in ihrer Wertigkeit vor Zahlenwerten.

**11-40**

**Text:** A 4 – Z. 97 - 100

**Position:** 13 - 13

**Code:** Spannungsverhältnis Ökonomie und Ethik

Ein Stiftungsunternehmen ist ein echtes Sozialunternehmen.

**11-41**

**Text:** A 4 – Z. 97 - 100

**Position:** 14 - 14

**Code:** Spannungsverhältnis Ökonomie und Ethik

Alle Gewinne fließen ausschließlich dem gemeinnützigen Stiftungszweck zu.

**11-42**

**Text:** A 4 – Z. 97 - 100

**Position:** 15 - 15

**Code:** Spannungsverhältnis Ökonomie und Ethik

Die internen Renditen werden ausschließlich zu Investitionen im Sinne des Stiftungszweckes getätigt und sichern dem Unternehmen in Rahmen einer Kreislaufwirtschaft einen nachhaltigen Erfolg.

**11-43**

**Text:** A 3 – Z. 32 - 40

**Position:** 4 - 4

**Code:** Spannungsverhältnis Ökonomie und Ethik

Die Einhaltung ethischer Werte garantieren in sozialwirtschaftlichen Unternehmen nachhaltige ökonomische Wertschöpfungsprozesse

**11-44**

**Text:** A 3 – Z. 32 - 40

**Position:** 5 - 5

**Code:** Spannungsverhältnis Ökonomie und Ethik

Im Spannungsfeld zwischen Ökonomie und sozialer Arbeit bedarf es einer ethischen Reflexion, einer wertebewussten Unternehmensführung und der Implementierung entsprechender Instrumente zur Überprüfung, um zu einem

gelebten Wertemanagement im Unternehmen zu gelangen.

**11-45**

**Text:** A 3 – Z. 32 - 40

**Position:** 6 - 6

**Code:** Spannungsverhältnis Ökonomie und Ethik

Führungskräfte in der Sozialwirtschaft, die in Entscheidungssituationen zwischen Ökonomie und sozialen Werten wählen müssen, die beide negative Konsequenzen haben, befinden sie sich in einem Dilemma.

**11-46**

**Text:** A 3 – Z. 47 - 59

**Position:** 8 - 8

**Code:** Spannungsverhältnis Ökonomie und Ethik

Traditionelle Karrierewege in Führungspositionen sozialer Unternehmen zu gelangen, wie Menschen mit weltanschaulichen oder engen biografisch verbandlichen Bindungen an die Organisation als Führungskräfte anzustellen wurden zunehmend durch von außen eingestellte und kaufmännisch oder betriebswirtschaftlich ausgebildete Führungskräfte ersetzt.

**11-47**

**Text:** A 3 – Z. 47 - 59

**Position:** 9 - 9

**Code:** Spannungsverhältnis Ökonomie und Ethik

Die betriebswirtschaftlich geprägten Führungskräfte konnten das Spannungsfeld zwischen Ökonomie und sozialer Arbeit nicht ausgleichen und eine Integration von moralischen Werten einerseits und einer an betriebswirtschaftlichen Methoden ausgerichteten Unternehmensführung andererseits wurde nicht erreicht.

**11-48**

**Text:** A 2 – Z. 34 - 51

**Position:** 5 - 5

**Code:** Spannungsverhältnis Ökonomie und Ethik

Pflegeunternehmen stehen bei Preis und Qualität in einem geregelten Markt in Konkurrenz zueinander.

**11-49**

**Text:** A 2 – Z. 34 - 51

**Position:** 6 - 6

**Code:** Spannungsverhältnis Ökonomie und Ethik

Das Spannungsverhältnis zwischen Ökonomie und guter Pflege ist derzeit nur durch die optimale Gestaltung der Prozessabläufe, wie Effizienz, Ressourceneinsatz, Schaffung klarer Strukturen aufzulösen.

**11-50**

**Text:** A 2 – Z. 34 - 51

**Position:** 7 - 7

**Code:** Spannungsverhältnis Ökonomie und Ethik

Gute Pflege braucht Zeit, die Grenzen der Personalreduzierung sind in der Praxis erreicht.

**11-51**

**Text:** A 2 – Z. 62 - 89

**Position:** 8 - 8

**Code:** Spannungsverhältnis Ökonomie und Ethik

Trotz gemeinsamer Interessenslagen zwischen Betreibern und Beschäftigten nach einer besseren Ausstattung in der Pflege (Zeit, Personal und Ressourcen) und zahlreicher Gestaltungsmöglichkeiten bei der Anpassung der Pflegesätze, orientieren sich Pflegeunternehmen eher an den Kundenwünschen nach niedrigen Preisen und verhalten sich daher marktgerecht.

**11-52**

**Text:** A 2 – Z. 99 -134

**Position:** 9 - 9

**Code:** Spannungsverhältnis Ökonomie und Ethik

Privat-gewerbliche und gemeinnützige Anbieter haben sich auf dem Pflegemarkt weitgehend angeglichen. Gewinne in privat-gewerblichen Unternehmen verbleiben im Unternehmen und bei gemeinnützigen Unternehmen findet in der Regel eine Quersubventionierung anderer sozialer Dienstleistungen statt.

**11-53**

**Text:** A 2 – Z. 99 - 134

**Position:** 10 - 10

**Code:** Spannungsverhältnis Ökonomie und Ethik

In der Regel haben privat-gewerbliche Unternehmen günstigere Tarifbedingungen und können flexibler agieren. Außerdem achten Unternehmerpersönlichkeiten, da es sich in der Regel um persönliche finanzielle Verpflichtungen handelt, mehr auf den Ressourceneinsatz, auf Beschaffung, Prozessqualität und Prozessoptimierung.

**11-54**

**Text:** A 2 – Z. 148 - 156

**Position:** 12 - 12

**Code:** Spannungsverhältnis Ökonomie und Ethik

Unternehmen der Sozialwirtschaft agieren regional und müssen daher ein hohes Maß an Glaubwürdigkeit zeigen. Der unternehmerische Erfolg ist daher eng verbunden mit Qualität und sozialer Verantwortung.

**11-55**

**Text:** A 2 – Z. 288 - 294

**Position:** 17 - 17

**Code:** Spannungsverhältnis Ökonomie und Ethik

Führungskräfte müssen im alltäglichen Spannungsverhältnis zwischen Wünschenswertem und Machbarem in aller Klarheit deutlich machen, was möglich ist

**11-56**

**Text:** A 2 – Z. 288 - 294

**Position:** 18 - 18

**Code:** Spannungsverhältnis Ökonomie und Ethik

Die vertraglich vereinbarte Arbeitsleistung muss mit der tatsächlich geleisteten Arbeit übereinstimmen, damit Unzufriedenheit beim Personal vermieden wird.

**11-57**

**Text:** A 1 – Z. 38 - 56

**Position:** 4 - 4

**Code:** Spannungsverhältnis Ökonomie und Ethik

Ethik und Ökonomie nicht zwangsläufig in einem Spannungsverhältnis.

**11-58**

**Text:** A 1 – Z. 38 - 56

**Position:** 5 - 5

**Code:** Spannungsverhältnis Ökonomie und Ethik

Gute Kaufmannschaft verzichtet auf kurzfristiges Gewinnstreben.

**11-59**

**Text:** A 1 – Z. 38 - 56

**Position:** 6 - 6

**Code:** Spannungsverhältnis Ökonomie und Ethik

Wirtschaftliches Handeln auf mikro- und makro-ökonomischer Ebene ausbalancieren.

**11-60**

**Text:** A 1 – Z. 38 - 56

**Position:** 7 - 7

**Code:** Spannungsverhältnis Ökonomie und Ethik

Beachtung von Nachhaltigkeit und Unternehmenskultur bei betriebswirtschaftlichem Handeln.

**11-61**

**Text:** A 1 – Z. 38 - 56

**Position:** 8 - 8

**Code:** Spannungsverhältnis Ökonomie und Ethik

Gute Betriebswirtschaft hat einen hohen ethischen Wert.

**11-62**

**Text:** A 1 – Z. 72 - 87

**Position:** 9 - 9

**Code:** Spannungsverhältnis Ökonomie und Ethik

Unkritische Verwendung betriebswirtschaftlicher Begrifflichkeiten und deren Übernahme lassen auf einen Rückgang an Reflexionstiefe bei den Führungskräften schließen.

**11-63**

**Text:** A 1 – Z. 72 - 87

**Position:** 10 - 10

**Code:** Spannungsverhältnis Ökonomie und Ethik

Euphemistische Äußerungen verschleiern wegen ihres verharmlosenden Charakters die eigentliche problematische und hilfsbedürftige Lage der Betroffenen, bzw. Hilfsbedürftigen.



**11-64**

**Text:** A 1 – Z. 72 - 87

**Position:** 11 - 11

**Code:** Spannungsverhältnis Ökonomie und Ethik

Sozialwirtschaft orientiert sich an den ethischen Grundlagen sozialer Arbeit.

**11-65**

**Text:** A 1 – Z. 72 - 87

**Position:** 12 - 12

**Code:** Spannungsverhältnis Ökonomie und Ethik

Sozialpädagogik ist die primäre Leitwissenschaft und betriebswirtschaftliche Begriffe sollten auf einen engen Wirkungskreis begrenzt werden.

**11-66**

**Text:** A 1 – Z. 108 - 128

**Position:** 13 - 13

**Code:** Spannungsverhältnis Ökonomie und Ethik

Sozialwirtschaftliche Unternehmen agieren in einem staatlich regulierten Markt und sind durch unzureichende öffentliche Refinanzierung gekennzeichnet.

**11-67**

**Text:** A 1 – Z. 108 - 128

**Position:** 14 - 14

**Code:** Spannungsverhältnis Ökonomie und Ethik

Führungskräfte handeln in einem ökonomischen und sozialen Spannungsverhältnis und haben in ihrer Tätigkeit eine gewisse ethische Grenze sozialer Gerechtigkeit einzuhalten.

**11-68**

**Text:** A 1 – Z. 108 - 128

**Position:** 15 - 15

**Code:** Spannungsverhältnis Ökonomie und Ethik

Führungskräfte in sozialwirtschaftliche Unternehmen müssen eine gewisse Balance halten und die Spielräume zu einem sozial gerechten Handeln in der Praxis nutzen.

**11-69**

**Text:** A 1 – Z. 686 - 696

**Position:** 42 - 42

**Code:** Spannungsverhältnis Ökonomie und Ethik

Führungskräfte in der Sozialwirtschaft besitzen im Unterschied zu Führungskräften in der Privatwirtschaft ein erheblich höheres Maß an kritischer Selbstreflexion und haben mehr Möglichkeiten diese Kritik im Unternehmen zu äußern

## **12. CODE: Management der Achtsamkeit (MdA) – persönliche Prozesse**

### **12-1**

**Text:** A 9 – Z. 369 - 394

**Position:** 27 - 27

**Code:** MdA - persönliche Prozesse

Achtsamkeit in der Personalentwicklung bedeutet, dass achtsam und aufmerksam sein müssen, um Entwicklungspotenziale von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern frühzeitig erkennen zu können.

### **12-2**

**Text:** A 8 – Z. 383 - 401

**Position:** 25 - 25

**Code:** MdA - persönliche Prozesse

Führungskräfte in der Sozialwirtschaft müssen achtsam mit sich selbst sein. Dabei geht es um die Festsetzung von Prioritäten im Zeitmanagement, sowie den Umgang mit den eigenen Ressourcen und Kräften.

### **12-3**

**Text:** A 8 – Z. 383 - 401

**Position:** 26 - 26

**Code:** MdA - persönliche Prozesse

Führungskräfte sollten negative wie positive Energien ausbalancieren.

### **12-4**

**Text:** A 8 – Z. 383 - 401

**Position:** 27 - 27

**Code:** MdA - persönliche Prozesse

Ein professionelles Coaching oder eine Supervision bietet Führungskräften die Möglichkeit, bezogen auf ihre eigenen Ressourcen zu reflektieren.

### **12-5**

**Text:** A 2 – Z. 447 - 474

**Position:** 28 - 28

**Code:** MdA - persönliche Prozesse

Fach- und Führungskräfte in der Pflege haben im hohen Maß mit alltäglichen elementaren und existenziellen Erfahrungen von Leiden und Sterben zu tun und sind berufsbedingten durch Zeitmangel, Stress, Schichtbetrieb betroffen.

### **12-6**

**Text:** A 2 – Z. 447 - 474

**Position:** 29 - 29

**Code:** MdA - persönliche Prozesse

Achtsamkeit ist besonders im Berufsfeld Pflege ein wichtiger Aspek

### **12-7**

**Text:** A 1 – Z. 669 - 679

**Position:** 41 - 41

**Code:** MdA - persönliche Prozesse

Die Qualität einer Führungskraft drückt sich gleichermaßen in eigener positiver Lebensgestaltung und positiver Betriebsführung aus. Achtsamkeit ist dabei ein ganzheitlicher Prozess, der sowohl die familiären, persönlichen, wie die

betrieblichen Beziehungen einbezieht.

### **13. CODE: MdA – externe Prozesse**

#### **13-1**

**Text:** A 8 – Z. 373 - 376

**Position:** 24 - 24

**Code:** MdA - externe Prozesse

Führungskräfte in der Sozialwirtschaft haben eine persönliche Vorbildfunktion für einen achtsamen Umgang mit den natürlichen Ressourcen und der Umwelt.

#### **13-2**

**Text:** A 4 – Z. 437 - 445

**Position:** 33 - 33

**Code:** MdA - externe Prozesse

Gute Beziehungen zum Kunden aufzubauen ist die zentrale Kernkompetenz eines sozialwirtschaftlichen Unternehmens und die Schaltstelle für ein gelungenes und mißlingendes Handeln.

#### **13-3**

**Text:** A 4 – Z. 437 - 445

**Position:** 34 - 34

**Code:** MdA - externe Prozesse

Gelungene Beziehungen entstehen über Konstanz und es ist zu kritisieren, dass gerade die Pflege durch das Prinzip der Arbeitsteilung beziehungsvermeidend arbeitet.

#### **13-4**

**Text:** A 4 – Z. 458 - 469

**Position:** 36 - 36

**Code:** MdA - externe Prozesse

Achtsamkeit in einem sozio-ökonomischen Kontext betrachtet begründet keinen substantiellen Unterschied zwischen privatwirtschaftlichen und sozialwirtschaftlichen Unternehmen.

#### **13-5**

**Text:** A 3 – Z. 449 - 474

**Position:** 38 - 38

**Code:** MdA - externe Prozesse

Sozialwirtschaftliche Unternehmen konstruieren die Gesellschaft mit, sie sollen gesellschaftlichen Probleme lösen sollen, die staatlichen Institutionen alleine nicht lösen können (Subsidiaritätsprinzip).

#### **13-6**

**Text:** A 3 – Z. 449 - 474

**Position:** 39 - 39

**Code:** MdA - externe Prozesse

Achtsamkeit bezieht sich auf inhaltliche Aspekte der Sozial- und Gesundheitspolitik und ist als eine innovative Aufgabe in der Wohlfahrtsproduktion zu implementieren und mit Instrumenten zu versehen, d.h. überprüfbar zu machen. Sozialwirtschaftliche Unternehmen erfüllen so ihren gesellschaftspolitischen Auftrag.

**13-7**

**Text:** A 1 – Z. 629 - 641

**Position:** 38 - 38

**Code:** MdA - externe Prozesse

Achtsamkeit im sozial-ökologischen Kontext bedarf eines bestimmten Abstraktionsniveaus und soll als Dienstleistung von den Spitzenverbänden bearbeitet und den Einrichtungen und Unternehmen zur Verfügung gestellt werden.

**13-8**

**Text:** A 1 – Z. 645 - 662

**Position:** 39 - 39

**Code:** MdA - externe Prozesse

Im Mittelpunkt der Aktivitäten sozialwirtschaftlicher Unternehmen steht der Mensch.

**13-9**

**Text:** A 1 – Z. 645 - 662

**Position:** 40 - 40

**Code:** MdA - externe Prozesse

Management der Achtsamkeit in der Sozialwirtschaft benötigt in sozial-ökologischen Fragen keinen besonderen Fokus, der über die aktuellen Anforderungen an sozial-ökologische Verhaltensweisen der Bürgerinnen und Bürger hinausgeht.

**14. CODE: MdA – interne Prozesse**

**14-1**

**Text:** A 2 – Z. 494 - 498

**Position:** 31 - 31

**Code:** MdA - interne Prozesse

Sorge um die Beschäftigten ist in Pflegeunternehmen Bestandteil der Unternehmenskultur und ein prinzipielles betriebliches Interesse.

**14-2**

**Text:** A 1 – Z. 565 - 624

**Position:** 34 - 34

**Code:** MdA - interne Prozesse

Stakeholder sozialer Unternehmen benötigen eine besondere Achtsamkeit durch die hauptamtlichen Führungskräfte.

**14-3**

**Text:** A 1 – Z. 565 - 624

**Position:** 35 - 35

**Code:** MdA - interne Prozesse

Die Motivlagen von ehrenamtlichen Vorständen und Aufsichtsräten müssen durch Führungskräfte sensibel erfasst und durch eine hohe Toleranz und Akzeptanz für die unterschiedlichen Biographien gekennzeichnet werden.

**14-4**

**Text:** A 1 – Z. 565 - 624

**Position:** 36 - 36

**Code:** MdA - interne Prozesse

Unterschiedliche Auffassungen zu sozialen oder unternehmerischen Fragen bedürfen können zu Spannungen führen und bedürfen einer besonderen Achtsamkeit durch die hauptamtliche Führungskraft.

**14-5**

**Text:** A 1 – Z. 565 - 624

**Position:** 37 - 37

**Code:** MdA - interne Prozesse

Management der Achtsamkeit benötigt ein professionelles Instrumentarium und muss in die Personalentwicklung eines sozialen Unternehmens integriert werden. Führungskräfte, die frühzeitig Leistungsausschläge ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mitbekommen und achtsam sind, können durch gezielte Maßnahmen in der Personalführung gegensteuern.

**15. CODE: Management der Achtsamkeit**

**15-1**

**Text:** A 10 – Z. 22 - 39

**Position:** 3 - 3

**Code:** Management der Achtsamkeit

Achtsamkeit, bzw. achtsamer Umgang mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist ein zentrales Thema für Führungskräfte, der Grad der Achtsamkeit in einem sozialwirtschaftlichen Unternehmen entscheidet über Erfolg und Mißerfolg, daher ist ein guter Umgangston des Personals untereinander und zu den Kunden von hoher Bedeutung.

**15-2**

**Text:** A 10 – Z. 22 - 39

**Position:** 4 - 4

**Code:** Management der Achtsamkeit

Die emotionale Grundstimmung in der Belegschaft wirkt sich unmittelbar auf die Qualität der Dienstleistung aus, daher ist der Aufbau einer guten und achtsamen Unternehmenskultur wichtig, dies bindet Zeit und Engagement der Führungskräfte.

**15-3**

**Text:** A 10 – Z. 445 - 473

**Position:** 32 - 32

**Code:** Management der Achtsamkeit

Ein Management der Achtsamkeit in sozialwirtschaftlichen Unternehmen, kann verschiedene Aspekte von Achtsamkeit im sozio-ökologischen Kontext beinhalten, z.B. Maßnahmen zum Klimaschutz, zur Energieoptimierung, Verantwortung für die nachwachsenden Ressourcen, gesunde Ernährung, ökologische Landwirtschaft und sog. fair gehandelte Produkte.

**15-4**

**Text:** A 10 – Z. 445 - 473

**Position:** 33 - 33

**Code:** Management der Achtsamkeit

Führungskräfte in werteorientierten Unternehmen fühlen sich neben einer sozialen auch einer ökologischen Achtsamkeit verpflichtet.

**15-5**

**Text:** A 10 – Z. 481 - 501

**Position:** 34 - 34

**Code:** Management der Achtsamkeit

Achtsamkeit in Bezug auf sich selbst, ist eine der schwierigsten Aufgaben einer Führungskraft. Gerade in der Anfangszeit neigen Führungskräfte dazu sich voll für ihren Job einzusetzen und das kann an die Substanz gehen.

**15-6**

**Text:** A 10 – Z. 481 - 501

**Position:** 35 - 35

**Code:** Management der Achtsamkeit

Nur wenn Führungskräfte auf sich selber achten können, können sie auch für andere sorgen.

**15-7**

**Text:** A 10 – Z. 481 - 501

**Position:** 36 - 36

**Code:** Management der Achtsamkeit

Weibliche Führungskräfte in sozialen Unternehmen sind besonders prädestiniert sich zu überfordern und haben eine Verantwortung in individuellen Mitarbeitergesprächen dies gegenüber den Gesprächspartnern immer wieder zu reflektieren.

**15-8**

**Text:** A 10 – Z. 594 - 603

**Position:** 37 - 37

**Code:** Management der Achtsamkeit

Führungskräfte haben meist verschiedenste Themen zu bedenken und zu bearbeiten. Trotz ihrer vielen Aktivitäten müssen sie sich gerade in Mitarbeitergesprächen ganz auf das Gegenüber konzentrieren und eine Aufmerksamkeit für den Augenblick praktizieren.

**15-9**

**Text:** A 10 – Z. 628 - 649

**Position:** 38 - 38

**Code:** Management der Achtsamkeit

Management der Achtsamkeit beinhaltet eine akzeptierende, nicht urteilende Haltung der Führungskraft.

**15-10**

**Text:** A 10 – Z. 628 - 649

**Position:** 39 - 39

**Code:** Management der Achtsamkeit

Führungskräften sorgen für eine gute Fehlerkultur im Unternehmen.

**15-11**

**Text:** A 10 – Z. 628 - 649

**Position:** 40 - 40

**Code:** Management der Achtsamkeit

Wenn Führungskräfte gegenüber ihren Mitarbeitern den Eindruck erwecken, sie würden alles besser machen, dann findet eine negative Bewertung der Mitarbeiterleistung statt.

**15-12**

**Text:** A 10 – Z. 628 - 649

**Position:** 41 - 41

**Code:** Management der Achtsamkeit

Führungskräfte sollten Zutrauen zu ihren Mitarbeitern haben und auch unterschiedliche Leistungsstände akzeptieren können

**15-13**

**Text:** A 10 – Z. 664 - 671

**Position:** 43 - 43

**Code:** Management der Achtsamkeit

Zu einem Management der Achtsamkeit gehört eine ganzheitliche Annahme, d.h. eine Führungskraft müssen auch unangenehme Gefühle und Empfindungen zulassen können.

**15-14**

**Text:** A 10 – Z. 664 - 671

**Position:** 44 - 44

**Code:** Management der Achtsamkeit

Achtsame Führungskräfte haben eine generelle Offenheit gegenüber Menschen, die Dinge müssen ausgesprochen werden und sie suchen die Bestätigung des Gegenübers für ihre Annahmen, außerdem bemühen sie sich über Wahrnehmungen und Empfindungen einen Diskurs mit dem Gegenüber zu führen, nur so wird sichergestellt, dass es zu keinen Missverständnissen kommt und Führungskräfte müssen offen dafür sein ihre Wahrnehmungen zu korrigieren.

**15-15**

**Text:** A 10 – Z. 826 - 836

**Position:** 45 - 45

**Code:** Management der Achtsamkeit

Management der Achtsamkeit fühlt sich der sozialen Gerechtigkeit verpflichtet.

**15-16**

**Text:** A 10 – Z. 826 - 836

**Position:** 46 - 46

**Code:** Management der Achtsamkeit

Führungskräfte haben die Aufgabe durch einen achtsamen Umgang und durch eine gute Kommunikation Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die ungerechten Verhältnisse verständlich zu machen und im Rahmen ihrer Möglichkeiten durch gerechtes Handeln zu versuchen, Ungerechtigkeiten weitgehend auszubalancieren.

**15-17**

**Text:** A 9 – Z. 369 - 394

**Position:** 28 - 28

**Code:** Management der Achtsamkeit

Führungskräfte müssen in betrieblichen Krisensituationen eine Präsenz zeigen, sonst verlieren sie erheblich an Glaubwürdigkeit und auch an Möglichkeiten.

**15-18**

**Text:** A 9 – Z. 421

**Position:** 29 - 29

**Code:** Management der Achtsamkeit

Nur *wenn man sich selbst führen kann, kann man auch andere gut führen.*

**15-19**

**Text:** A 9 – Z. 457 - 466

**Position:** 30 - 30

**Code:** Management der Achtsamkeit

Achtsamkeit ist wie Engagement und Begeisterung eher ein Persönlichkeitsmerkmal und nur begrenzt lernbar, daher sind Führungskräfte, die Nähe zulassen können und schätzen, eher bereit sich auf Achtsamkeit einzulassen, als Menschen die eher sachlich distanziert veranlagt führen.

**15-20**

**Text:** A 9 – Z. 471 - 479

**Position:** 31 - 31

**Code:** Management der Achtsamkeit

Führungskräfte müssen auch im Alltag ein achtsames Verhalten zeigen. Unachtsames Verhalten gegenüber Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verunsichert und verärgert diese, sie fühlen sich von Vorgesetzten nicht genug gewertschätzt.

**15-21**

**Text:** A 9 – Z. 471 - 479

**Position:** 32 - 32

**Code:** Management der Achtsamkeit

In Rollenspielen, im Rahmen einer Führungskräfte-schulung, können Führungskräfte über die Auswirkungen von unachtsamen Verhalten gegenüber Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern reflektieren und durch einen Perspektivwechsel erkennen, welche enormen negativen Auswirkungen dies auf die Motivation von Belegschaften haben kann.

**15-22**

**Text:** A 9 – Z. 543 - 552

**Position:** 33 - 33

**Code:** Management der Achtsamkeit

Job-Rotationen bei Führungskräften in der Sozialwirtschaft bieten vor allem in der Einarbeitungsphase die Möglichkeit praktische Erfahrungen zu sammeln, die Erwartungshaltung und Interessenslagen von Belegschaften und Kunden zu erfassen und einen achtsamen Umgang zu lernen.



**15-23**

**Text:** A 9 – Z. 586 - 594

**Position:** 34 - 34

**Code:** Management der Achtsamkeit

Achtsamkeit gegenüber dem Einzelnen ist sehr wichtig, dazu gehört bei Führungskräften eine hohe Personenorientierung, z.B. sich in einem Mitarbeitergespräch auf das Gegenüber zu konzentrieren und ihm alle Aufmerksamkeit zu schenken, eine offene einladende und kooperative Atmosphäre zu schaffen und zuhören zu können.

**15-24**

**Text:** A 9 – Z. 602 - 605

**Position:** 35 - 35

**Code:** Management der Achtsamkeit

Führungskräften fällt es im Alltag schwer eine akzeptierende nicht urteilende Haltung einzunehmen um z.B. in Mitarbeitergesprächen wertfrei zu hören zu können und Zeit und Gelassenheit für ihr Gegenüber aufzubringen

**5-25**

**Text:** A 9 – Z. 610 - 613

**Position:** 36 - 36

**Code:** Management der Achtsamkeit

Im Verhältnis zwischen Führungskräften und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist eine gegenseitige Wertschätzung, in der nicht geurteilt wird, sondern das Gegenüber akzeptiert wird, wichtig, dazu gehört auch Respekt vor der Leistung des Anderen. Eine gelebte Wertschätzung ist in der Praxis ein langwieriger Prozess.

**15-26**

**Text:** A 9 – Z. 833 - 838

**Position:** 37 - 37

**Code:** Management der Achtsamkeit

Ein Management der Achtsamkeit trägt dazu bei, dass ein Unternehmen seine Werte besser schützt.

**15-27**

**Text:** A 9 – Z. 833 - 838

**Position:** 38 - 38

**Code:** Management der Achtsamkeit

Ein Management der Achtsamkeit trägt auch zur Früherkennung von schlechten Signalen bei, bewirkt aber auch Gutes für das Unternehmen.

**15-28**

**Text:** A 9 – Z. 833 - 838

**Position:** 39 - 39

**Code:** Management der Achtsamkeit

Wo Menschen für die wesentlichen Leistungen verantwortlich sind, spielt Achtsamkeit eine wichtige Rolle.

**15-29**

**Text:** A 8 – Z. 337 -353

**Position:** 22 - 22

**Code:** Management der Achtsamkeit

Achtsamkeit ist als eine behütende, bzw. betreuende Aufmerksamkeit und Wertschätzung gegenüber Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu verstehen, Befindlichkeiten müssen sensibel erfasst und Menschen müssen mitgenommen werden, eine spezielle Betriebskultur ist zu akzeptieren.

**15-30**

**Text:** A 8 – Z. 337 - 353

**Position:** 23 - 23

**Code:** Management der Achtsamkeit

Führungskräfte müssen ihre Mitarbeiterschaft motivieren, ein WIR-Gefühl schaffen, eine gemeinsame Lernerfahrung organisieren und ein positives Gefühl vermitteln, wenn ein gemeinsam formuliertes Ziel erreicht wurde.

**15-31**

**Text:** A 8 – Z. 406 - 412

**Position:** 28 - 28

**Code:** Management der Achtsamkeit

Führungskräfte können Achtsamkeit gegenüber anderen nur dann entwickeln, wenn sie auch auf sich selbst achten, dazu gehört die Fähigkeit zur Selbstreflexion und Veränderungsbereitschaft

**15-32**

**Text:** A 8 – Z. 449 - 456

**Position:** 30 - 30

**Code:** Management der Achtsamkeit

Achtsamkeit benötigt eine gewisse Zeit und auch eine gewisse Gelassenheit und Entspanntheit.

**15-33**

**Text:** A 8 – Z. 449 - 456

**Position:** 31 - 31

**Code:** Management der Achtsamkeit

Gerade in Startphasen besteht bei Berufsanfängerinnen und –anfängern, aber auch beim Jobwechsel eine besondere Affinität für Achtsamkeit. Auch wenn es mehr Zeit beansprucht, ist eine frühe Achtsamkeit ein Schlüssel zum späteren Erfolg für die Führungskraft.

**15-34**

**Text:** A 7 – Z. 387 - 389

**Position:** 35 - 35

**Code:** Management der Achtsamkeit

Es besteht die Gefahr, dass ein religionszentrierter Hintergrund bei Führungskräften zu einer frühen weltanschaulichen Einordnung und Einengung des Achtsamkeitsbegriffes führen kann. Eine christlich-diakonische Führungskraft wird den Achtsamkeitsbegriff in seiner Tätigkeit daher nur begrenzt einsetzen.

**15-35**

**Text:** A 7 – Z. 387 - 389

**Position:** 36 - 36

**Code:** Management der Achtsamkeit

Der Achtsamkeitsbegriff fokussiert auf eine Momentaufnahme und ist als Lebensprinzip richtig, quasi in jeder Situation die bestmögliche Präsenz zu erreichen.

**15-36**

**Text:** A 7 – Z. 387 - 389

**Position:** 37 - 37

**Code:** Management der Achtsamkeit

Im Gegensatz dazu ist in einer Führungstätigkeit auf die Entwicklungsmöglichkeiten von Mitarbeitenden zu achten und diese auch zu bewerten, Prozesse haben eine wichtige Bedeutung, daher ist eine einseitige Fokussierung auf Achtsamkeit in jeder Situation problematisch

**15-37**

**Text:** A 7 – Z. 418 - 433

**Position:** 38 - 38

**Code:** Management der Achtsamkeit

Führungskräfte haben einerseits eine hohe Präsenz in einzelnen Situationen und sind dabei achtsam, andererseits kontrollieren und beurteilen sie kontinuierlich Prozesse im Unternehmen, sie müssen sich dieses jedoch bewusst machen, hinterfragen und diskutieren.

**15-38**

**Text:** A 6 – Z. 389 - 391

**Position:** 18 - 18

**Code:** Management der Achtsamkeit

Führungskräfte, die sich einem Management der Achtsamkeit verpflichtet fühlen müssen die Fähigkeit haben gut zuhören zu können, ihre Wahrnehmung auf den Augenblick konzentrieren zu können.

**15-39**

**Text:** A 6 – Z. 389 - 391

**Position:** 19 - 19

**Code:** Management der Achtsamkeit

Achtsamkeitsmanagement ist offen für die Probleme und Bedürfnisse von Menschen, fühlt sich der Ganzheitlichkeit verpflichtet und nimmt sich Zeit für Menschen

**15-40**

**Text:** A 6 – Z. 397 - 406

**Position:** 20 - 20

**Code:** Management der Achtsamkeit

Aktivitäten im Rahmen eines Managements der Achtsamkeit sind Gespräche mit Mitarbeitern, die Strategien zu einem familienfreundlichen Unternehmen, dazugehören familienfreundliche Arbeitszeitmodelle und Flexibilisierung in der Arbeitsgestaltung.

**5-41**

**Text:** A 6 – Z. 397 - 406

**Position:** 21 - 21

**Code:** Management der Achtsamkeit

Interessen zwischen Unternehmen und Mitarbeitern sind im Rahmen eines Achtsamkeitsmanagements auszubalancieren, individuelle Lösungen sollen ermöglicht werden.

**15-42**

**Text:** A 6 – Z. 478 - 483

**Position:** 22 - 22

**Code:** Management der Achtsamkeit

Führungskräfte in der Sozialwirtschaft sind einem hohen Arbeitsaufwand und persönlichen, physischen und psychischen Belastungssituationen ausgesetzt.

**15-43**

**Text:** A 6 – Z. 478 -483

**Position:** 23 - 23

**Code:** Management der Achtsamkeit

Achtsamkeit sich selbst gegenüber heißt, eine gelungene Beziehungspflege im eigenen sozialen Umfeld zu praktizieren und persönliche Interessen zu pflegen.

**15-44**

**Text:** A 6 – Z. 489 - 492

**Position:** 24 - 24

**Code:** Management der Achtsamkeit

Führungskräfte in der Sozialwirtschaft reagieren gegenüber Achtsamkeitstraining, Burn-out-Prophylaxen, Sabbatjahren oder auf Auszeiten eher skeptisch.

**15-45**

**Text:** A 6 – Z. 489 -492

**Position:** 25 - 25

**Code:** Management der Achtsamkeit

Die Bereitschaft Führungsaufgaben in Teilzeitbeschäftigung wahrzunehmen ist nicht sehr ausgeprägt, daher sind flexiblere Arbeitszeitmodelle für Führungskräfte in der Praxis eher selten vorzufinden.

**15-46**

**Text:** A 5 – Z. 431 - 451

**Position:** 35 - 35

**Code:** Management der Achtsamkeit

Die ökonomische Tätigkeit sozialwirtschaftlicher Unternehmen soll für die Gesellschaft und den Menschen etwas Positives bewirken, Probleme lösen und Angebote unterbreiten, Achtsamkeit ist daher auch ein Ausdruck von Qualität in einem sozialwirtschaftlichen Unternehmen.

**15-47**

**Text:** A 5 - Z. 431 -451

**Position:** 36 - 36

**Code:** Management der Achtsamkeit

Es auch um Glaubwürdigkeit nach innen und um einen achtsamen Umgang mit

den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, mit den Klienten und Kunden in der sozialen Dienstleistung.

**15-48**

**Text:** A 5 – Z. 472 - 485

**Position:** 38 - 38

**Code:** Management der Achtsamkeit

Eine achtsame Führungskraft nimmt sich selbst ernst, wie sie auch ihr gegenüber ernstnimmt, geht mit sich selbst menschlich um, wie sie auch mit anderen menschlich umgeht.

**15-49**

**Text:** A 5 – Z. 471 - 484

**Position:** 40 - 40

**Code:** Management der Achtsamkeit

Daher hat eine Führungskraft eine Vorbildfunktion für die alltägliche Praxis der Achtsamkeit inne.

**15-50**

**Text:** A 5 – Z. 471 - 484

**Position:** 41 - 41

**Code:** Management der Achtsamkeit

Nur wenn sie sich selbst als Führungskraft wertschätzt, kann sie auch andere wertschätzen, dazu muss sie mit sich im reinen sein und glaubhaft nach innen und außen handeln.

**15-51**

**Text:** A 5 – Z. 531 - 540

**Position:** 44 - 44

**Code:** Management der Achtsamkeit

Die Fähigkeit zur Selbstreflexion ist im Management der Achtsamkeit sehr wichtig.

**15-52**

**Text:** A 5 – Z. 531 - 540

**Position:** 45 - 45

**Code:** Management der Achtsamkeit

Achtsamkeit setzt voraus, dass eine Führungskraft seinen Wahrnehmungshorizont erweitert, sich Gedanken darüber macht, wie sie mit sich umgeht und ob sie mit sich zufrieden ist.

**15-53**

**Text:** A 5 – Z. 531 - 540

**Position:** 46 - 46

**Code:** Management der Achtsamkeit

Führungskräfte müssen sich gelegentlich Auszeiten nehmen, um ihre alltägliche Führungsverhalten zu reflektieren und Schlüsse daraus zu ziehen.

**15-54**

**Text:** A 5 – Z. 562 - 571

**Position:** 47 - 47

**Code:** Management der Achtsamkeit

Die Gefahr von Burn-out-Syndromen ist bei Führungskräften im Management sozialwirtschaftlicher Unternehmen vorhanden, daher bietet eine Auszeiten die Möglichkeit, über achtsames Managementverhalten nachzudenken und auch über ethische Fragestellungen zu reflektieren.

**15-55**

**Text:** A 5 – Z. 562 - 571

**Position:** 48 - 48

**Code:** Management der Achtsamkeit

Eine Auszeit ist nicht zu vergleichen mit einer Fort- und Weiterbildungen, es geht um die Entwicklung der eignen Persönlichkeit zu einem achtsamen Menschen. Die Initiative sich eine Auszeit zu nehmen und über Achtsamkeit zu reflektieren muss von den Führungskräften selbst kommen.

**15-56**

**Text:** A 5 – Z. 614 - 618

**Position:** 49 - 49

**Code:** Management der Achtsamkeit

Management der Achtsamkeit ist auch für eine Bank interessant, vielleicht wird in der Zukunft eine „Bank der Achtsamkeit“ benötigt.

**15-57**

**Text:** A 5 – Z. 628 - 631

**Position:** 50 - 50

**Code:** Management der Achtsamkeit

Wo Geld unter bestimmten Bedingungen investiert oder verliehen wird spielt auch Achtsamkeit eine Rolle.

**15-58**

**Text:** A 5 – Z. 628 - 631

**Position:** 51 - 51

**Code:** Management der Achtsamkeit

Neue Ökonomiekonzepte bauen auf dieses Prinzip, beispielsweise vergibt die Graman Bank, die auf Initiative des Wirtschaftswissenschaftlers und Nobelpreisträgers Muhammad Yunus gegründet wurde und Mikrokredite an Fraueninitiativen in Bangladesh vergeben hat, ist heute hoch angesehen und von der weltweiten Finanzkrise verschont geblieben, die Kreditrückzahlquote ist mit 98% die höchste im ganzen Bankensektor.

**15-59**

**Text:** A 5 – Z. 628 - 631

**Position:** 52 - 52

**Code:** Management der Achtsamkeit

Es ist fraglich, ob dieses Konzept auch im europäischen Bankensystem funktionieren wird.

**15-60**

**Text:** A 4 – Z. 398 - 406

**Position:** 29 - 29

**Code:** Management der Achtsamkeit

Achtsame Führungskräfte sind auf der personenbezogen Ebene in ihrer Wahrnehmung sowohl aufmerksam für sich selbst als auch für andere, sie sollten sich in ihrer Wirkung auf andere bewusst sein und auch darauf achten, was andere ihnen zurückgeben.

**15-61**

**Text:** A 4 – Z. 398 - 406

**Position:** 30 - 30

**Code:** Management der Achtsamkeit

Ein Sozialunternehmen funktioniert wie der Organismus eines Individuums. Führungskräfte in der Sozialwirtschaft müssen sowohl persönliche, wie systembedingte psychische Befindlichkeiten wahrnehmen, was kränkt Menschen, was macht sie handlungsunfähig, was macht sie optimistisch.

**15-62**

**Text:** A 4 – Z. 437 - 445

**Position:** 35 - 35

**Code:** Management der Achtsamkeit

Achtsamkeit verfolgt das Ziel die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowohl untereinander als auch in Bezug auf die Kunden beziehungsfähiger zu machen.

**15-63**

**Text:** A 4 – Z. 458 - 469

**Position:** 37 - 37

**Code:** Management der Achtsamkeit

Es wird eine prinzipielle Managementethik benötigt, die gerade nach den Erfahrungen der aktuellen Wirtschafts- und Finanzkrise sich auf globale und soziale Verantwortung rückbesinnt.

**15-64**

**Text:** A 4 – Z. 458 - 469

**Position:** 38 - 38

**Code:** Management der Achtsamkeit

Ein Beispiel für wertebezogenes Handeln ist die hanseatische Tradition einer „guten Kaufmannschaft“ .

**15-65**

**Text:** A 3 – Z. 405 - 435

**Position:** 33 - 33

**Code:** Management der Achtsamkeit

Achtsamkeit umfasst die Begrifflichkeiten Achten, Beachten und Reflektieren und setzt nicht schon das Vorhandensein eines Wertekanons voraus und bezieht sich im Managementprozess auf die intrinsische Motivation einer Führungskraft selbst, wie sich achtet, beachtet und reflektiert.

**15-66**

**Text:** A 3 – Z. 405 - 435

**Position:** 34 - 34

**Code:** Management der Achtsamkeit

Alltagsstress und Überlastungen bestimmen die Situation von Führungskräften, um sensibel, aufmerksam und gesund zu bleiben müssen sie eine ausgeglichene Work-life-balance aufweisen.

**15-67**

**Text:** A 3 – Z. 405 - 435

**Position:** 35 - 35

**Code:** Management der Achtsamkeit

Führungskräfte können nur dann achtsam gegenüber anderen sein, wenn sie es auch gegenüber sich selbst sind.

**15-68**

**Text:** A 3 – Z. 405 - 435

**Position:** 36 - 36

**Code:** Management der Achtsamkeit

In Unternehmen der Sozialwirtschaft, ist eine besondere Achtsamkeit gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, den Adressaten der sozialen Hilfeleistung und dem Sozialraum zu leisten.

Führungskräfte in der Sozialwirtschaft benötigen einen Sensor für achtsame Prozesse und Instrumente um zu erkennen, was für die soziale Organisation jetzt und in Zukunft wichtig ist.

**15-69**

**Text:** A 3 – Z. 501 - 516

**Position:** 40 - 40

**Code:** Management der Achtsamkeit

Handlungsbedarf nach einem Management der Achtsamkeit besteht auch in der privaten Wirtschaft bei den Themen Burn-out-Syndrom Prophylaxe und Work-Life-Balance.

**15-70**

**Text:** A 3 – Z. 501 - 516

**Position:** 41 - 41

**Code:** Management der Achtsamkeit

Führungskräfte arbeiten in personenbezogenen Dienstleistungen mit Menschen, dabei geht es um Aushandlungs- und Ausbalancierungsprozesse, gelungenen Interaktionen, persönlicher Wertschätzung, Achtsamkeit vor dem anderen.

**15-71**

**Text:** A 3 – Z. 501 - 516

**Position:** 42 - 42

**Code:** Management der Achtsamkeit

Planvolles, reflektiertes und achtsames Verhalten einer Führungskraft ist eine Dimension eines Managements der Achtsamkeit und bewirkt Zufriedenheit und Wohlbefinden bei Kunden und Beschäftigten.

**15-72**

**Text:** A 2 – Z. 349 - 359

**Position:** 24 - 24

**Code:** Management der Achtsamkeit

Achtsamkeit ist ein Ausdruck von Zeit, die sich eine Führungskraft einräumt um Prozesse gründlich zu verstehen.



**15-73**

**Text:** A 2 – Z. 349 - 359

**Position:** 25 - 25

**Code:** Management der Achtsamkeit

Achtsamkeit schließt die Introspektionsfähigkeit, d.h. die Selbstbeobachtung und Selbstwahrnehmung eigenen Erlebens mit ein.

**15-74**

**Text:** A 2 – Z. 349 - 359

**Position:** 26 - 26

**Code:** Management der Achtsamkeit

Führungskräfte können durch ihre Introspektionsfähigkeit Prozesse durchdringen und in Verbindung mit ihrer Reflexionsbereitschaft zu achtsamen Entscheidungen kommen, die von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als solche wahrgenommen werden.

**15-75**

**Text:** A 1 – Z. 529 - 542

**Position:** 32 - 32

**Code:** Management der Achtsamkeit

Bei einem Management der Achtsamkeit müssen Führungskräfte überwiegend mit sich selbst im Reinen sein und sollten über Selbsterfahrung in „sorgenden Tätigkeiten“ sowie über methodische Kenntnisse der Gesprächsführung verfügen.

**15-76**

**Text:** A 1 – Z. 565 - 624

**Position:** 35 - 35

**Code:** Management der Achtsamkeit

Die Motivlagen von ehrenamtlichen Vorständen und Aufsichtsräten müssen durch Führungskräfte sensibel erfasst und durch eine hohe Toleranz und Akzeptanz für die unterschiedlichen Biographien gekennzeichnet werden.

**16. CODE: Achtsames Verhalten**

**16-1**

**Text:** A 4 – Z. 494 - 501

**Position:** 39 - 39

**Code:** Achtsames Verhalten

Achtsamkeit ist die Grundhaltung einer Führungskraft, die helfen kann das Spannungsfeld zwischen Ökonomie und sozialwirtschaftlichen Inhalten auszubalancieren und die sowohl nach außen, wie nach innen wirkt.

**16-2**

**Text:** A 4 – Z. 494 - 501

**Position:** 40 - 40

**Code:** Achtsames Verhalten

Achtsamkeit führt insgesamt zu einer gelasseneren Haltung und setzt bei Führungskräften und Unternehmen positive Energien frei.

**16-3**

**Text:** A 4 – Z. 512 - 526

**Position:** 41 - 41

**Code:** Achtsames Verhalten

Achtsamkeit von Führungskräften hat nicht unbedingt nur etwas mit formalen Bedingungen zu tun. Es kommt auf die besondere Individualität und Persönlichkeit der Führungskraft an. Verhalten und Haltungen sind nicht generell zu standardisieren.

**16-4**

**Text:** A 4 – Z. 512 - 526

**Position:** 42 - 42

**Code:** Achtsames Verhalten

Die Qualität der sog. weichen Themen, wie Kommunikation, Empathie ist sehr wichtig und hat eine hohe Wirksamkeit in Führungstätigkeiten.

**16-5**

**Text:** A 1 – Z. 519 - 523

**Position:** 31 - 31

**Code:** Achtsames Verhalten

Achtsames Verhalten bedeutet Aufmerksamkeit, Augen aufhalten, Ansprechbarkeit, gute Wahrnehmung, Dinge an sich heranlassen können

**16-6**

**Text:** A 1 – Z. 727 - 744

**Position:** 43 - 43

**Code:** Achtsames Verhalten

Achtsamkeit heißt – nicht zu bewerten. Soziale Aktivitäten, besonders wenn sie aus bürgerschaftlichen Engagement heraus geleistet werden, bedürfen einer besonderen Wertschätzung und Unterstützung durch die Fach- und Führungskräfte.

**17. CODE: Sinnvermittlung**

**17-1**

**Text:** A 1 – Z. 447 - 449

**Position:** 30 - 30

**Code:** Sinnvermittlung

Sinnvermittlung ist ein existenzielles Führungsprinzip im Management der Sozialwirtschaft.

**18. Vorbildfunktion der Führungskraft**

**18-1**

**Text:** A 10 – Z. 109 -119

**Position:** 11 - 11

**Code:** Vorbildfunktion der Führungskraft

Gerade in den neuen Bundesländern sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit einem christlichen, wertebezogenen Hintergrund schwer zu finden.

**18-2**

**Text:** A 10 – Z. 109 - 119

**Position:** 12 - 12

**Code:** Vorbildfunktion der Führungskraft

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die einen christlichen Wertekanon haben besonders in der zweiten Führungsebene eine Vorbildfunktion.

**18-3**

**Text:** A 10 – Z. 264 - 271

**Position:** 21 - 21

**Code:** Vorbildfunktion der Führungskraft

Führungskräfte müssen einen aktiven Informationsaustausch pflegen und mit einem positiven Beispiel vorangehen.

**18-4**

**Text:** A 10 – Z. 264 - 271

**Position:** 22 - 22

**Code:** Vorbildfunktion der Führungskraft

In Verhaltensfragen werden sie von Belegschaften als Vorbild angesehen und dienen für ihr eigenes Verhalten im Umgang mit Kollegen oder Kunden als Orientierung

**18-5**

**Text:** A 9 – Z. 309 - 314

**Position:** 26 - 26

**Code:** Vorbildfunktion der Führungskraft

Führungskräfte, die für personenbezogene Dienstleistungen zuständig sind, haben eine Vorbildfunktion und müssen mit dem was sie tun glaubwürdig sein.

**18-6**

**Text:** A 8 – Z. 312 - 327

**Position:** 20 - 20

**Code:** Vorbildfunktion der Führungskraft

Führungskräfte sind in einer Vorbildfunktion für Werte wie Gerechtigkeit und Fairness und müssen dafür sorgen, dass diese Werte sowohl in Inhalte, als auch in Prozesse im Unternehmen implementiert werden. Sie müssen kommunikativ, ansprechbar sein und offen mit Informationen umgehen und sog. Herrschaftswissen vermeiden.

**18-7**

**Text:** A 8 – Z. 312 - 327

**Position:** 21 - 21

**Code:** Vorbildfunktion der Führungskraft

Entscheidungen der Führungskraft sollten transparent und nachvollziehbar sein, verantwortliche Mitarbeiter sollten frühzeitig beteiligt werden, so erreichen sie, dass aufgrund von häufig und schnell veränderten Rahmenbedingungen in der Sozialwirtschaft, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbständig und eigenverantwortlich handeln können.

**18-8**

**Text:** A 7 – Z. 353 - 358

**Position:** 30 - 30

**Code:** Vorbildfunktion der Führungskraft

Führungsprinzipien für Führungskräfte in der Sozialwirtschaft sind Transparenz, hohe Information, Verlässlichkeit, Zuverlässigkeit, Loyalität, Vertraulichkeit und vertrauensvolle Zusammenarbeit.

**18-9**

**Text:** A 7 – Z. 353 - 358

**Position:** 31 - 31

**Code:** Vorbildfunktion der Führungskraft

Ein sozialwirtschaftliches Unternehmen ist nur dann gut zu führen, wenn es nicht mit der Hermeneutik des Verdachts geführt wird, sondern, wenn man auf gegenseitiges Vertrauen setzt, gemeint ist nicht ein naives Vertrauen, aber eben Verlässlichkeit, sonst ist Gefahr groß, zu viele Reibungsflächen zu produzieren.

**18-10**

**Text:** A 6 – Z. 346 - 355

**Position:** 17 - 17

**Code:** Vorbildfunktion der Führungskraft

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter orientieren sich sehr stark an den Führungskräften, daher ist es wichtig, ihnen situationsabhängig Anerkennung und Wertschätzung zukommen zu lassen.

**18-11**

**Text:** A 4 – Z. 429 - 432

**Position:** 31 - 31

**Code:** Vorbildfunktion der Führungskraft

Vorbildfunktionen und Leitungsprinzipien bei Führungskräften in der Sozialwirtschaft werden erst über einen gelebten Alltag verifiziert und belastbar.

**18-12**

**Text:** A 4 – Z. 429 - 432

**Position:** 32 - 32

**Code:** Vorbildfunktion der Führungskraft

Führungskräften haben einen prägenden Einfluss für Werte in einem sozialwirtschaftlichen Unternehmen.

**18-13**

**Text:** A 1 – Z. 418 - 424

**Position:** 27 - 27

**Code:** Vorbildfunktion der Führungskraft

Führungskräfte haben für den Erhalt der Unternehmenskultur eine besondere Vorbildfunktion.

**18-14**

**Text:** A 1 – Z. 418 - 424

**Position:** 28 - 28

**Code:** Vorbildfunktion der Führungskraft

Verlust von sozialer Identität gefährdet den wirtschaftlichen Erfolg.

18-15

**Text:** A 1 – Z. 418 - 424

**Position:** 29 - 29

**Code:** Vorbildfunktion der Führungskraft

Im persönlichen Führungsverhalten müssen die Leitbilder sensibel reflektiert werden.

## 19. CODE: Schlüsselkompetenz von Führungskräften

19-1

**Text:** A 8 – Z. 280 - 288

**Position:** 17 - 17

**Code:** Schlüsselkompetenz von Führungskräften

Eine wesentliche Schlüsselkompetenz für Führungskräfte in der Sozialwirtschaft ist es konkrete Zielvorstellungen zu entwickeln.

19-2

**Text:** A 8 – Z. 280 - 288

**Position:** 18 - 18

**Code:** Schlüsselkompetenz von Führungskräften

Führungskräfte benötigen ein hohes Maß an Kommunikationsfähigkeit, müssen Gesamtstrukturen erkennen, Informationen weitergeben, Zuhören können und aufnehmen, was gedacht wird.

19-3

**Text:** A 8 – Z. 280 - 288

**Position:** 19 - 19

**Code:** Schlüsselkompetenz von Führungskräften

Führungskräfte in der Sozialwirtschaft haben eine besondere Vorbildfunktion und geben ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern damit Orientierung.

19-4

**Text:** A 7 – Z. 6 - 11

**Position:** 3 - 3

**Code:** Schlüsselkompetenz von Führungskräften

Eine Kompetenz bei Führungskräften in der Sozialwirtschaft muss die Kommunikationsfähigkeit auf der Beziehungsebene sein.

19-5

**Text:** A 7 – Z. 6 - 11

**Position:** 4 - 4

**Code:** Schlüsselkompetenz von Führungskräften

Eine weitere Kompetenz ist die Fähigkeit sich in Spezialthemen einzuarbeiten und sie auf eine generalistische Ebene zu transferieren.

19-6

**Text:** A 7 – Z. 293 - 297

**Position:** 29 - 29

**Code:** Schlüsselkompetenz von Führungskräften

Führungskräfte in der Sozialwirtschaft müssen kommunikativ, flexibel, belastbar, konfliktfähig, kompromissfähig und klar in ihren Entscheidungen sein.

**19-7**

**Text:** A 5 – Z. 319 - 332

**Position:** 31 - 31

**Code:** Schlüsselkompetenz von Führungskräften

Ohne ökonomisches Wissen im Management ist das Erreichen von ethischen oder sozialen Werten nicht möglich, daher benötigen Führungskräfte in der Sozialwirtschaft ein hohes Maß an strategischen, ökonomischen und sozialen Kompetenzen.

**19-8**

**Text:** A 5 – Z. 343 - 350

**Position:** 34 - 34

**Code:** Schlüsselkompetenz von Führungskräften

Im Gegensatz zu früher spielt die sozialpädagogische, berufsfachliche Eignung einer Führungskraft eine geringere Rolle, heutzutage werden in Führungspositionen von sozialwirtschaftlichen Unternehmen spezielle Managementkenntnisse (MBA) o.ä. benötigt.

**19-9**

**Text:** A 4 – Z. 288 - 294

**Position:** 25 - 25

**Code:** Schlüsselkompetenz von Führungskräften

Soziale Kompetenz ist eine wichtige Schlüsselqualifikation für Führungskräfte in der Sozialwirtschaft. Weitere Aspekte sind Kommunikationsfähigkeit, Akzeptanz, Lust nach Veränderung und die Fähigkeit zur selbstkritischen Reflexion.

**19-10**

**Text:** A 4 – Z. 299 - 303

**Position:** 26 - 26

**Code:** Schlüsselkompetenz von Führungskräften

Führungskräfte in der Sozialwirtschaft benötigen nicht unbedingt Fachkompetenz, sie müssen die Fähigkeit haben Interessenströmungen zu moderieren, Impulse zu geben, Vorgefundenes immer wieder in Frage zu stellen und dabei Leute mitzunehmen.

**19-11**

**Text:** A 4 – Z. 307 - 318

**Position:** 27 - 27

**Code:** Schlüsselkompetenz von Führungskräften

Führungskräfte in der Sozialwirtschaft benötigen eine gesunde kaufmännische Grundhaltung und sie müssen die Fähigkeit besitzen ökonomische Gesetzmäßigkeiten und soziales Engagement auszubalancieren.

**19-12**

**Text:** A 4 Z. 307 - 318

**Position:** 28 - 28

**Code:** Schlüsselkompetenz von Führungskräften

Soziales Engagement in einer Führungstätigkeit in der Sozialwirtschaft, die mit beschränkten Ressourcen arbeitet, ist daher keine Belastung oder Kränkung, es ist Bestandteil der ureigenen Managementaufgabe, keine Zumutung, sondern der Kern einer solchen Aufgabe.

**19-13**

**Text:** A 2 – Z. 244 - 269

**Position:** 13 - 13

**Code:** Schlüsselkompetenz von Führungskräften

Führungskräfte in der Sozialwirtschaft sind in der Regel regional tätig und benötigen daher eher generalistische Fähigkeiten, eine hohe Auffassungsgabe und die Fähigkeit komplexe Zusammenhänge differenziert zu bewerten sowie Kompetenzen in der Personalgewinnung und Personalführung.

**19-14**

**Text:** A 2 – Z. 244 - 269

**Position:** 14 - 14

**Code:** Schlüsselkompetenz von Führungskräften

Im Tätigkeitsfeld der Altenpflege sind Führungskräfte Multiplikatoren für ein positives Image und müssen das Spannungsverhältnis zwischen Wünschbarem und Machbarem aushalten.

**19-15**

**Text:** A 2 – Z. 244 - 269

**Position:** 15 - 15

**Code:** Schlüsselkompetenz von Führungskräften

Führungskräfte in Pflegeunternehmen benötigen eine hohe Fachlichkeit, da sie wichtige kaufmännische, pflegerische und personalbezogene Prozesse steuern. Sie müssen risikobereit sein und neue Dinge auch gegen Widerstände ausprobieren und sie brauchen ein hohes Maß an Selbstreflexion und Erkenntnis wo sie gut sind und wann sie Unterstützung benötigen.

**19-16**

**Text:** A 1 – Z. 356 - 367

**Position:** 25 - 25

**Code:** Schlüsselkompetenz von Führungskräften

Sozialpädagogische oder pflegfachliche Fachkompetenz ist eine wichtige Voraussetzung für die Tätigkeit als Führungskraft in der Sozialwirtschaft.

**19-17**

**Text:** A 1 – Z. 356 - 367

**Position:** 26 - 26

**Code:** Schlüsselkompetenz von Führungskräften

Asymmetrische Beziehungen müssen erkannt, reflektiert in die Arbeit als Führungskraft integriert werden.

**20. CODE: Wertschöpfung durch Wertschätzung**

**20-1**

**Text:** A 10 – Z. 333 - 343

**Position:** 27 - 27

**Code:** Wertschöpfung durch Wertschätzung

Wertschätzung durch Führungskräfte bewirkt eine hohe Motivation und Identifikation bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

**20-2**

**Text:** A 10 – Z. 333 - 343

**Position:** 28 - 28

**Code:** **Wertschöpfung durch Wertschätzung**

Insbesondere spielt in der Dienstleistungsbranche ein wertschätzendes Führungsverhalten eine wichtige Rolle und trägt zu einer besseren Arbeitsleistung und einer damit verbundenen Wertschöpfung für die Unternehmen bei.

**20-3**

**Text:** A 7 – Z. 367 - 378

**Position:** 32 - 32

**Code:** **Wertschöpfung durch Wertschätzung**

Die Wertschätzung der Arbeit von Menschen in sozialen Organisationen spielt ist sehr wichtig.

**20-4**

**Text:** A 7 – Z. 367 - 378

**Position:** 33 - 33

**Code:** **Wertschöpfung durch Wertschätzung**

Wertschätzung vollzieht in der Aufmerksamkeit in kleinen Dingen, z.B. im Dank für Aktivitäten des Alltags und in der positiven Rückmeldung und Anerkennung gegenüber Arbeitsaufträgen und ist ein wichtiger Aspekt der Führungstätigkeit.

**20-5**

**Text:** A 7 – Z. 367 - 378

**Position:** 34 - 34

**Code:** **Wertschöpfung durch Wertschätzung**

Umgekehrt gehört auch dazu, sich als Führungskraft kritisch mit den Ergebnissen auseinanderzusetzen.

**20-6**

**Text:** A 5 – Z. 252 - 264

**Position:** 26 - 26

**Code:** **Wertschöpfung durch Wertschätzung**

Ethische Zielsetzungen sind ein Alleinstellungsmerkmal sozialwirtschaftlicher Betriebe und grenzen ihn zum privatwirtschaftlichen Sektor ab, Werte müssen in der Dienstleistungserbringung gelebt und umgesetzt werden.

**20-7**

**Text:** A 5 – Z. 252 - 264

**Position:** 27 - 27

**Code:** **Wertschöpfung durch Wertschätzung**

Im Kern geht um die Art der Dienstleistungen, um ihre Qualität und werden Wertefragen oder ethische Zielsetzungen tatsächlich berücksichtigt und umgesetzt, denn sie sind ein Alleinstellungsmerkmal sozialwirtschaftlicher Betriebe und grenzen ihn zum privatwirtschaftlichen Sektor ab.

**20-8**

**Text:** A 5 – Z. 252 - 264

**Position:** 28 - 28

**Code:** **Wertschöpfung durch Wertschätzung**



Der Diskurs über Wertschöpfung durch Wertschätzung ist daher notwendig und gehört zur Managementqualifikation von Führungskräften dazu.

**20-9**

**Text:** A 5 – Z. 252 - 264

**Position:** 32 - 32

**Code:** **Wertschöpfung durch Wertschätzung**

Es geht um Wertschätzung gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, um glaubhaft machen zu können, wofür das sozialwirtschaftliche Unternehmen steht.

**20-10**

**Text:** A 2 – Z. 289 - 304

**Position:** 20 - 20

**Code:** **Wertschöpfung durch Wertschätzung**

Die negative Berichterstattung und das aktuelle Bild der Altenpflege in Deutschland entspricht nicht der Realität.

**20-11**

**Text:** A 2 – Z. 289 - 304

**Position:** 21 - 21

**Code:** **Wertschöpfung durch Wertschätzung**

Die Leistungserbringung in der Pflege hat auch unter den gegebenen Rahmenbedingungen eine hohe Zustimmungs- und Zufriedenheitsquote bei den Adressaten.

**20-12**

**Text:** A 2 – Z. 289 - 304

**Position:** 22 - 22

**Code:** **Wertschöpfung durch Wertschätzung**

Pflegeunternehmen und Fach- und Führungskräfte müssen vermitteln, dass die Dienstleistungen der Pflege mit Anerkennung und Wertschätzung erbracht werden.

**20-13**

**Text:** A 2 – Z. 258

**Position:** 32 - 32

**Code:** **Wertschöpfung durch Wertschätzung**

Wertschätzung und Achtsamkeit sind Grundanforderungen an der Wertschöpfungsprozess in sozialwirtschaftlichen Unternehmen.

**20-14**

**Text:** A 1 – Z. 186 - 189

**Position:** 19 - 19

**Code:** **Wertschöpfung durch Wertschätzung**

Das Potenzial des bürgerschaftlichen Engagements ist für die Sozialwirtschaft zu nutzen.

**20-15**

**Text:** A 1 – Z. 195 -202

**Position:** 20 - 20

**Code:** **Wertschöpfung durch Wertschätzung**

Gesetzliche Rahmenbedingungen müssen bürgerschaftliches Engagement in institutionalisierten Angeboten z.B. in Pflegeheimen ermöglichen.

**20-16**

**Text:** A 1 – Z. 195 -202

**Position:** 21 - 21

**Code:** **Wertschöpfung durch Wertschätzung**

Führungskräfte in der Sozialwirtschaft müssen durch ihre Aktivitäten Ehrenamtliche zum mitmachen motivieren.

**20-17**

**Text:** A 1 – Z. 221 - 234

**Position:** 22 - 22

**Code:** **Wertschöpfung durch Wertschätzung**

Die Motivationen von Menschen, die sich für ein bürgerschaftliches Engagement interessieren müssen verstanden werden.

**20-18**

**Text:** A 1 – Z. 221 - 234

**Position:** 23 - 23

**Code:** **Wertschöpfung durch Wertschätzung**

Rahmenbedingungen müssen so gestaltet werden, das Ehrenamtliche sich wohl fühlen und soziale Kontakte knüpfen können, so dass ein Gemeinschaftsgefühl entstehen kann.

**20-19**

**Text:** A 1 – Z. 221 - 234

**Position:** 24 - 24

**Code:** **Wertschöpfung durch Wertschätzung**

Bürgerschaftlichen Engagement kann nur gelingen, wenn personelle und strukturelle Kapazitäten zur Verfügung gestellt und so wechselseitige Störungen zwischen haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitern vermieden werden.

**21.**

**22. CODE: Ethische Orientierung**

**21-1**

**Text:** A 9 – Z. 11 - 22

**Position:** 3 - 3

**Code:** **Ethische Orientierung**

Unternehmen die rein privat-gewerblich, beispielsweise in der Altenpflege in der Sozialwirtschaft tätig sind, können ohne Wertebezogenheit im nicht existieren.

**21-2**

**Text:** A 9 – Z. 11 - 22

**Position:** 4 - 4

**Code:** **Ethische Orientierung**

Privat –gewerbliche Unternehmen müssen ihrer Mitarbeiterschaft eine ethische Orientierung mit auf den Weg geben, z.B. Werte, wie das Gute annehmen, gemeinsame Erfolge feiern, mit Engagement und Begeisterung mit- und untereinander arbeiten und unternehmerisches Denken.

**21-3**

**Text:** A 7 – Z. 164 - 166

**Position:** 15 - 15

**Code:** Ethische Orientierung

Kirchliche Einrichtungen sind nicht in der Pflicht explizit ihre ethische Orientierung zu begründen da sie sind prinzipiell an dem christlich-ethischen Wertekontext orientieren.

**21-4**

**Text:** A 7 – Z. 186 - 194

**Position:** 20 - 20

**Code:** Ethische Orientierung

Nach den negativen Erfahrungen in der gegenwärtigen Finanz- und Bankenkrise wird die Wertegebundenheit in der Ökonomie wieder eine besondere Aufmerksamkeit bekommen.

**21-5**

**Text:** A 7 – Z. 186 - 194

**Position:** 21 - 21

**Code:** Ethische Orientierung

Führungskräfte in der Sozialwirtschaft galten vor der Krise als rückwärtsgewandt, wenn sie sich für Wohlfahrt und Gemeinnützigkeit ausgesprochen und betriebswirtschaftliche und ökonomische Erneuerungen in Frage gestellt haben.

**21-6**

**Text:** A 7 – Z. 186 - 194

**Position:** 22 - 22

**Code:** Ethische Orientierung

Die Einstellung gegenüber Führungskräften, die auf soziale Werte setzen hat sich nach der Krise in der Finanz- und Bankwirtschaft positiv verändert.

**21-7**

**Text:** A 5 – Z. 19 - 29

**Position:** 3 - 3

**Code:** Ethische Orientierung

Mit der Gründung der Sozialbank reagierte die Sozialwirtschaft auf die zunehmende Spezialisierung sozialer Dienstleistungen.

**21-8**

**Text:** A 5 – Z. 19 - 29

**Position:** 4 - 4

**Code:** Ethische Orientierung

Eine ethische Diskussion, nach welchen Kriterien eine Sozialbank tätig und aktiv sein soll und welche nicht-ökonomischen Aspekte man zugrunde gelegt werden, hat in der Sozialwirtschaft nicht stattgefunden und daher ist eine besondere ethische Orientierung der sozialen Bankwirtschaft nicht vorhanden.

**21-9**

**Text:** A 5 – Z. 53 - 76

**Position:** 8 – 8

**Code:** Ethische Orientierung

Sozialbanken haben eine gewisse ethische Orientierung, da überwiegend sozialwirtschaftliche Unternehmen und Organisationen die breite Kundenbasis stellen.

**21-10**

**Text:** A 5 – Z. 53 - 76

**Position:** 9 - 9

**Code:** Ethische Orientierung

Der soziale Sektor soll durch die Kreditfähigkeit einer Sozialbank langfristig und nachhaltig unterstützt werden. Als Qualität und Ausdruck ihrer besonderen Geschäftstätigkeit besitzen Sozialbanken langfristige und partnerschaftliche Kundenbeziehungen, die auch in finanziellen Krisensituationen den sozialen Zweck achten und unter diesen Gesichtspunkt Solidarität gegenüber ihren Kundenkreis zeigen.

**21-11**

**Text:** A 5 – Z. 96 - 104

**Position:** 12 - 12

**Code:** Ethische Orientierung

Unwirtschaftliches Handeln im sozialen Sektor ist unethisch und führt dazu, dass die finanziellen Mittel denen vorenthalten werden, die es dringend benötigen.

**21-12**

**Text:** A 5 – Z. 96 - 104

**Position:** 13 - 13

**Code:** Ethische Orientierung

Rationales Wirtschaften und optimaler Mitteleinsatz führt zu einer besseren Erfüllung des sozialen Zwecks.

**21-13**

**Text:** A 5 – Z. 141 - 153

**Position:** 18 - 18

**Code:** Ethische Orientierung

Sozialbanken in Deutschland arbeiten partnerschaftlich mit Ethikbanken in Europa zusammen und interessiert sich für deren Geschäftsmodelle. Sie wollen von diesen neuen Angebotsformen für ihr eigenes Bankgeschäft in Deutschland lernen.

**21-14**

**Text:** A 5 – Z. 141 - 153

**Position:** 19 - 19

**Code:** Ethische Orientierung

Die Unternehmen der Sozialwirtschaft sind stark professionalisiert, unternehmerisch organisiert und überwiegend auf die traditionelle Kreditfinanzierung fokussiert.

Die aktuelle Debatte über Chancen neuer Finanzierungsinstrumente wird auch in der Sozialbankenszene geführt.

**21-15**

**Text:** A 3 – Z. 70 - 96

**Position:** 9 - 9

**Code:** Ethische Orientierung

Corporate Social Responsibility oder Good Governance Ansätze sind in der Sozialwirtschaft noch keine Realität, während privatwirtschaftliche Unternehmen besonders in Krisensituationen darauf setzen, weil es in der Öffentlichkeit gut ankommt und Unternehmen möglichst effizient und effektiv in diesem Sinne geführt werden.

**21-16**

**Text:** A 3- Z. 70 -96

**Gewicht:** **Position:** 10 - 10

**Code:** Ethische Orientierung

Die Sozialwirtschaft hat im Unterschied zur Privatwirtschaft eine lange Wertetradition, ihre Dienstleistungen wurden aufgrund von Werten wie, Nächstenliebe, Menschenwürde, Solidarität etc. entwickelt.

**21-17**

**Text:** A 3 – Z. 70 -96

**Position:** 11 - 11

**Code:** Ethische Orientierung

Sozialwirtschaftliche Unternehmen müssen Sinn, produzieren, der ihnen eine gesellschaftliche und öffentliche Legitimation bringt, denn sie werden aus Steuer- oder Transfermitteln finanziert.

**21-18**

**Text:** A 1 – Z. 136 - 162

**Position:** 16 - 16

**Code:** Ethische Orientierung

Die Tätigkeit als Führungskraft in einem Unternehmen der Sozialwirtschaft ist eine bewusste Entscheidung.

**21-19**

**Text:** A 1 – Z. 136 - 162

**Position:** 17 - 17

**Code:** Ethische Orientierung

Führungskräfte in der Sozialwirtschaft haben eine besondere Vorbildfunktion im Unternehmen und benötigen zu ethischen Fragen und zu Fragen der Moral eine hohe Reflexionsfähigkeit und Reflexionsbereitschaft, die sich in ihrem Alltagshandeln täglich beweisen muss.

**23. CODE: Persönliche Einstellung zu Werten**

**22-1**

**Text:** A 6 – Z. 19 - 22

**Position:** 3 - 3

**Code:** Persönliche Einstellung zu Werten

Zwischen den persönlichen Werten einer Führungskraft und denen des sozialwirtschaftlichen Unternehmens oder des Verbandes sollte es ein hohes Maß an Übereinstimmung geben.

**22-2**

**Text:** A 6 – Z. 19 -22

**Position:** 4 - 4

**Code:** Persönliche Einstellung zu Werten

Führungskräfte sollten ihr eigenes Handeln gegenüber den Unternehmenswerten kontinuierlich reflektieren.

**22-3**

**Text:** A 6 – Z. 32 - 35

**Position:** 5 - 5

**Code:** Persönliche Einstellung zu Werten

Die Reflexionsfähigkeit einer Führungskraft gegenüber Werten ist besonders in Konfliktsituationen oder schwierigen Situationen wichtig.

**22-4**

**Text:** A 4 – Z. 28 -40

**Position:** 3 - 3

**Code:** Persönliche Einstellung zu Werten

Ein sozialwirtschaftliches Unternehmen, welches sich den Prinzipien der Salutogenese verpflichtet fühlt, muss möglich viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbstwirksam machen, dazu gehört eine strikte Dezentralisierung und das Zuweisen und Eröffnen von eigenverantwortlichen Arbeitsfeldern, eine aktive Teilhabe der Kundschaft sowie Normalisierung und Normalität.

**22-5**

**Text:** A 4 – Z. 28 -40

**Position:** 4 - 4

**Code:** Persönliche Einstellung zu Werten

Das persönliche Credo einer Führungskraft für die Dienstleistungserbringung in der stationären Pflege lautet, raus aus Institutions- und Anstaltsstrukturen, Schaffung von radikaler Alltäglichkeit und so das Unternehmen mit Lust und gesund durch komplizierte Zeiten bringen.

**22-6**

**Text:** A 3 – Z. 20 - 26

**Position:** 3 - 3

**Code:** Persönliche Einstellung zu Werten

Integrität ist eine wichtige Eigenschaft für Führungskräfte in der Sozialwirtschaft, sie umfasst ein glaubwürdiges und authentisches Handeln in Übereinstimmung mit den gesellschaftlichen und sozialwirtschaftlichen Werten.

**22-7**

**Text:** A 1 – Z. 701 - 703

**Position:** 3 - 3

**Code:** Persönliche Einstellung zu Werten

Verschwendung von Ressourcen in der Sozialwirtschaft schränkt zukünftige Entwicklungspotenziale ein und schädigt indirekt die Adressaten der sozialen Dienstleistung, daher gehören Achtsamkeit und betriebswirtschaftliche Sorgfalt zusammen.

### 3. Differenzierte Paraphrasierung und Generalisierung

#### Interview A 1-10

#### Differenzierte Paraphrasierung und Generalisierung Interview A 1

Lf d. Nr.	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
1	<b>Persönliche Einstellung zu Werten</b>	<b>A 1 – Z. 701 – 703</b> <i>„... eine gute Betriebswirtschaft ist für mich ein Ausdruck auch einer gewissen Ethik, Achtsamkeit und betriebswirtschaftliche Sorgfalt sind für mich zwei Seiten einer Münze ...“</i>	Gute Betriebswirtschaft ist für den Experten der Ausdruck einer gewissen Ethik, Achtsamkeit und betriebswirtschaftliche Sorgfalt sind zwei Seiten einer Münze. Es ist zu vermuten, dass der Experte davon ausgeht, das Verschwendung von Ressourcen oder Finanzen unethisch ist, da es die zukünftigen Entwicklungspotenziale des sozialen Zwecks einschränkt und damit auch direkt die Adressaten der sozialen Dienstleistung betroffen sind.	Achtsamkeit und betriebswirtschaftliche Sorgfalt gehören. Die Verschwendung von Ressourcen ist unethisch, da zukünftige Entwicklungspotenziale sozialer Dienstleistungen eingeschränkt und damit auch die Adressaten betroffen wären.	Verschwendung von Ressourcen in der Sozialwirtschaft schränkt zukünftige Entwicklungspotenziale ein und schädigt indirekt die Adressaten der sozialen Dienstleistung, daher gehören Achtsamkeit und betriebswirtschaftliche Sorgfalt zusammen.
2	<b>Spannungsverhältnis Ökonomie und soziale Arbeit</b>	<b>A 1 – Z. 38-56</b> <i>„In diesem Spannungsverhältnis zwischen Ethik und Ökonomie braucht man erst mal nicht zwingend stehen, je nach dem, wie man Ökonomie definiert. Wenn es beispielsweise, bleiben wir bei dem aktuellen Beispiel jetzt der Bankenkrise, wenn es ein Ökonomieverständnis gewesen wäre, der Manager, eine nachhaltige wirtschaftliche Situation für ihren Betrieb zu erreichen und wenn es zu ihrem</i>	Der Interviewpartner sieht nicht unmittelbar ein Spannungsverhältnis zwischen Ethik und Ökonomie, wenn Manager nachhaltig, im Sinne „guter Kaufmannschaft“ in Ökonomieprozessen mit Augenmaß entscheiden und nicht auf kurzfristiges Gewinnstreben setzen. Makro- und Mikroökonomische Prozesse müssen in einer Balance stehen.	Ethik und Ökonomie müssen nicht zwangsläufig in einem Spannungsverhältnis stehen.  Ökonomische Entscheidungen mit Augenmaß im Sinne guter „Kaufmannschaft“, durch Verzicht auf kurzfristiges Gewinnstreben.  Auswirkungen wirtschaftlichen Handelns auf mikro- und makroökonomischen Ebenen müssen ausbalanciert werden.  Führungskräfte müssen bei ihren betriebswirtschaftlichen	Ethik und Ökonomie nicht zwangsläufig in einem Spannungsverhältnis.  Gute Kaufmannschaft verzichtet auf kurzfristiges Gewinnstreben.  Wirtschaftliches Handeln auf mikro- und makroökonomischer Ebene ausbalancieren.  Beachtung von Nachhaltigkeit

Lf d. Nr.	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p><i>Verständnis von Ökonomie gehört hätte, dabei auch Schaden von der Volkswirtschaft abzuwenden, weil es langfristig dem eigenen Betrieb auch schadet, dann hätte es auch in manchen Bereichen überhaupt kein Spannungsverhältnis zwischen Ethik und Ökonomie gegeben. In dem Moment, wo ich aber Ökonomie verenge, beispielsweise auf kurzfristige Gewinnmaximierung, dann kommt dieses Spannungsverhältnis in der Tat auf und so ist es ähnlich auch in Sozialbetrieben. Wenn ich hingehe und in einem Sozialbetrieb in sehr kurzer Zeit beispielsweise eine bestimmte Überschussituation schaffen durchaus aus edlen Motiven sei es, weil ich sage, ich muss für schlechte Zeiten gerüstet sein, die werden schlechter etc., dann kann ich möglicherweise, wenn ich andere Faktoren außer Acht lasse, wie z. B. Unternehmenskultur, Nachhaltigkeit, dann kann ich in der Tat in Konflikte geraten. Wenn ich aber auch in diesem Bereich meine ökonomischen Interessen nachhaltig und langfristig definiere, dann braucht dieses Spannungsfeld überhaupt nicht so hoch sein, also ganz im Gegenteil. Eine gute Betriebswirtschaft zu leisten ist etwas, das</i></p>	<p>Der Interviewpartner ist der Ansicht, das Nachhaltigkeit und Unternehmenskultur in einem Sozialbetrieb besonders beachtet werden müssen, um Konflikte zu vermeiden.</p> <p>Er unterscheidet in dieser Passage nicht zwischen Führungskräften im Profit oder Non-Profit Organisationen nachhaltige Entscheidungen, gute Betriebswirtschaft hat für ihn einen hohen ethischen Wert, ist ein Qualitätsmerkmal und muss daher für ihn nicht zwangsläufig in einem Spannungsverhältnis stehen.</p>	<p>Entscheidungen Nachhaltigkeit und Unternehmenskultur in einem Sozialbetrieb beachten.</p> <p>Gute Betriebswirtschaft hat einen hohen ethischen Wert.</p>	<p>und Unternehmenskultur bei betriebswirtschaftlichem Handeln.</p> <p>Gute Betriebswirtschaft hat einen hohen ethischen Wert.</p>



Lf d. Nr.	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		für mich einen hohen ethischen Wert hat. “			
3	<b>Spannungsverhältnis Ökonomie und soziale Arbeit</b>	<p><b>A 1 – Z. 72-87</b>  <i>„ ... da ist was mit reingekommen durch diese Übernahme der Begrifflichkeiten, um vielmehr handelt es sich ja häufig nicht, das ist das Problem, ist sicherlich auch zum Teil ein Rückgang an Reflexionstiefe. Das Problem besteht darin, dass wir diese Begrifflichkeiten die dahinter stehenden ja Gedanken für den Bereich der Betriebswirtschaft vernünftigerweise übernommen haben. Wofür soll ich in diesem Haus hier anders reden als von Controlling, wenn ich Controlling meine. Und wenn ich eine mittelfristige Finanzplanung meine, dann meine ich auch eine mittelfristige Finanzplanung. All das gehört hier rein, die Begriffe sind da richtig angebracht. In dem Moment, wo wir auch diese betriebswirtschaftlichen Begrifflichkeiten auf die Dienstleistung oder das Produkt überschlugen, da wurde es häufig ein bisschen flach. Also wenn wir mittlerweile bei der Arbeitsverwaltung, die ja heute Arbeitsagentur heißt, von Kunden reden, wenn wir arbeitslose Menschen meinen, die mir auf Gedeih ausgeliefert sind, dann ist das nicht nur ein</i></p>	<p>Der Interviewpartner unterstellt eine oberflächige Übernahme betriebswirtschaftlicher Begrifflichkeiten in sozialen Unternehmen und unterstellt einen Rückgang an Reflexionstiefe bei den Führungskräften. Insbesondere werden bei unkritischen Übernahme, z.B. des Kundenbegriffes die soziale Lage der Betroffenen und damit mögliche Abhängigkeiten verschleiert.</p> <p>Der Experte spricht in diesem Zusammenhang von Euphemismus (vom altgriechischen Wortstamm „Euphemi“ – schönreden, beschönigen), er meint damit, dass euphemistische Äußerungen wegen ihres verharmlosenden Charakters den eigentlichen problematischen Sinn verschleiern, wenn z.B. ein Arbeitsloser, unter den psychischen und sozialen Folgen seiner Arbeitslosigkeit leidet und durch den Kundenbegriff,</p>	<p>Eine oberflächige Verwendung betriebswirtschaftlicher Begrifflichkeiten in sozialen Unternehmen lässt auf einen Rückgang an Reflexionstiefe bei den Führungskräften schließen.</p> <p>Euphemistische Äußerungen beschönigen wegen ihres verharmlosenden die eigentliche problematische und hilfsbedürftige Lage der Betroffenen, bzw. Hilfsbedürftigen und mögliche Abhängigkeiten bei der sozialen Dienstleistungs-erbringung werden verschleiert.</p>	<p>Unkritische Verwendung betriebswirtschaftlicher Begrifflichkeiten und deren Übernahme lassen auf einen Rückgang an Reflexionstiefe bei den Führungskräften schließen.</p> <p>Euphemistische Äußerungen verschleiern wegen ihres verharmlosenden Charakters die eigentliche problematische und hilfsbedürftige Lage der Betroffenen, bzw. Hilfsbedürftigen.</p>

Lf d. Nr.	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p><i>Euphemismus, der der Sache nicht gerecht wird, sondern es zeugt auch davon, dass die Akteure, die mit solchen Begrifflichkeiten umgehen nicht mehr reflektieren, ihr Verhältnis zu den Menschen, die ihnen gegenüber sitzen.“</i></p>	<p>der sich auf einen selbstbewusste, wirtschaftlich souverän handelnde Käufern bezieht, nicht annähernd trefflich bezeichnet wird. Er unterstellt denen sozialen oder staatlichen Organisationen die einen solchen Begriff unkritisch verwenden mangelnde Reflexionstiefe.</p>		
4	<p><b>Spannungsverhältnis Ökonomie und soziale Arbeit</b></p>	<p><b>A 1 – Z. 91-99</b></p> <p><i>„... und wir haben in der Sozialpädagogik eine über hundertjährige Theorietradition, die auf unser Produkt der Dienstleistung ausgerichtet ist und ich habe den Eindruck, die ist gar nicht bekannt, bei vielen Managern und da ist glaube ich das Problem. Sprich, die Begrifflichkeiten und Theoreme müssen dahin, wo sie hingehören. Betriebswirtschaft zur Betriebswirtschaft und dort, wo es sich um die Arbeit mit den Menschen handelt, sollte man sehen, welche gedankliche Durchdringung vielleicht angezeigter ist. Und da glaube ich, hat die Sozialpädagogik immer noch mehr zu bieten als die Betriebswirtschaft.“</i></p>	<p>Der Experte spricht sich für eine klare Orientierung auf die ethischen Grundlagen sozialer Arbeit aus.</p> <p>Er fordert, dass sich Führungskräfte in der Sozialwirtschaft an der Sozialpädagogik, als primäre Leitwissenschaft orientieren und betriebswirtschaftliche Begriffe und Theoreme nur dort verwenden sollen, wo es sinnvoll ist.</p>	<p>Führungskräfte in der Sozialwirtschaft sollen sich an den ethischen Grundlagen sozialer Arbeit orientieren.</p> <p>Sozialwirtschaft orientiert sich primär an der Sozialpädagogik. Betriebswirtschaftliche Begriffe und Theoreme sollen nur in ihrem Wirkungskreis verwendet werden.</p>	<p>Sozialwirtschaft orientiert sich an den ethischen Grundlagen sozialer Arbeit.</p> <p>Sozialpädagogik ist die primäre Leitwissenschaft und betriebswirtschaftliche Begriffe sollten auf einen engen Wirkungskreis begrenzt werden.</p>
5	<p><b>Spannungsverhältnis Ökonomie</b></p>	<p><b>A 1 – Z. 108-128</b></p>	<p>Der Experte stellt fest, das es ein</p>	<p>Die Sozialwirtschaft ist durch einen staatlich</p>	<p>Sozialwirtschaftliche Unternehmen</p>

Lf d. Nr	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
	<b>und soziale Arbeit</b>	<p><i>„... das Spannungsverhältnis ist eines, was ich erdulden muss, denn das Kriterium soziale Gerechtigkeit bei der Führung sozialer Betriebe, die in Konkurrenz stehen auch gerade zu gewerblichen Anbietern oder die in einer Situation sich befinden einer nur unzureichenden und unbefriedigenden Refinanzierung durch die öffentliche Hand kann immer nur ein Höchstmaß an sozialer Gerechtigkeit sein. Mit anderen Worten als Manager, der sich auf die Fahnen geschrieben hat oder dessen Verein ihm auf die Fahnen geschrieben hat, soziale Gerechtigkeit als Leitmotiv zu leben, muss unter gegebenen Rahmenbedingungen, und um die kann es ja nur gehen, ein Höchstmaß an sozialer Gerechtigkeit zu erreichen, bemüht sein. Aber mehr kann ich von ihm nicht verlangen. Wenn ich die Situation habe, dass die Refinanzierung sagen wir mal in der ambulanten Pflege so ist, dass ich überhaupt nicht die Löhne bezahlen kann, die gerecht wären, im Vergleich zu vielen anderen Tätigkeiten, die in der</i></p>	<p>Spannungsverhältnis zwischen Ökonomie und sozialer Arbeit gibt und beschreibt die Abhängigkeit der Sozialwirtschaft von einem staatlich regulierten Markt und einer damit verbundenen unzureichenden öffentlichen Refinanzierung sozialer Dienstleistungen. Für ihn kann es unter den gegebenen Rahmenbedingungen nur ein bestimmtes optimales Maß an sozialer Gerechtigkeit geben (Pareto-Optimal). Er zeigt in diesem Zusammenhang am Beispiel gerechter Löhne in der ambulanten Pflege auf, dass ein gewisses Spannungsverhältnis zwischen der sozialen Gerechtigkeit als Leitgedanke der Person oder der Organisation und der Realität immer bestehen bleibt.</p> <p>Er fordert im Rahmen sozialwirtschaftlicher Unternehmungen allerdings eine</p>	<p>regulierten Markt bestimmt, der durch eine unzureichende öffentliche Refinanzierung gekennzeichnet ist.</p> <p>Dieses Spannungsverhältnis zwischen ökonomischen und sozialen Handlungsmotiven lässt bei Führungskräften und sozialen Organisationen nur eine bedingt optimale Orientierung an sozialer Gerechtigkeit zu.</p> <p>Führungskräfte in sozialwirtschaftlichen Unternehmen haben eine gewisse ethische Grenze einzuhalten und müssen eine gewisse Balance halten und die Spielräume zu einem sozial gerechten Handeln in der Praxis nutzen.</p>	<p>agieren in einem staatlich regulierten Markt und sind durch unzureichende öffentliche Refinanzierung gekennzeichnet.</p> <p>Führungskräfte handeln in einem ökonomischen und sozialen Spannungsverhältnis und haben in ihrer Tätigkeit eine gewisse ethische Grenze sozialer Gerechtigkeit einzuhalten.</p> <p>Führungskräfte in sozialwirtschaftliche Unternehmen müssen eine gewisse Balance halten und die Spielräume zu einem sozial gerechten Handeln in der Praxis nutzen.</p>

Lf d. Nr.	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p><i>Volkswirtschaft verrichtet werden, dann ist das so. Aber dann muss ich mich natürlich davor hüten, eventuell selber zum Lohndrucker noch zu werden, um gegebenenfalls eine noch etwas günstigere Konkurrenzsituation herauszuholen. Das heißt, ich muss in der Tat die Balance halten im Einzelfall zwischen dem, was ich mir als soziale Gerechtigkeit leisten muss und leisten kann. Darum geht es. Ohne den Betrieb an sich zu gefährden. Das ist die hohe Kunst und das ist auch etwas, wo ich weiß von Kollegen, die auch häufig richtiggehend häufig persönliche Konflikte austragen und darunter leiden, weil sie in der Tat die Menschen nicht so behandeln können wie sie sie gerne behandeln würden und wie sie es als gerecht empfinden würden.“</i></p>	<p>ethische Grenze ein, die Führungskraft eines Sozialunternehmens darf nicht selber zum Lohndrucker werden und muss eine gewisse Balance halten und die Spielräume zu einem sozial gerechten Handeln in der Praxis nutzen.</p>		
6	<b>Ethische Orientierung</b>	<p><b>A 1 – Z. 136 – 162</b></p> <p><i>„... man muss sich entscheiden, wo man arbeitet. Damit geht es ja los. Ob ich in Betriebe reingehe als Manager und ich meine Arbeitskraft einsetze und anbiete,</i></p>	<p>Der Experte beschreibt, dass es eine bewusste Entscheidung ist als Führungskraft in einem sozialen Unternehmen zu arbeiten.</p>	<p>Führungskräfte in der Sozialwirtschaft entscheiden müssen sich bewusst für ihre Tätigkeit in einem sozialen Unternehmen entscheiden.</p> <p>Unternehmen der</p>	<p>Die Tätigkeit als Führungskraft in einem Unternehmen der Sozialwirtschaft ist eine bewusste Entscheidung.</p>

Lf d. Nr	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p><i>die deutlich auf privater Gewinne ausgerichtet sind, sprich wo Investoren bedient werden müssen etc. und wo dieses absolute Priorität hat, das ist ja in vielen Bereichen so, und wie es am Pflegebett aussieht, ist dann erst mal zweitrangig. Oder ob ich in Betrieben arbeite, die in der Tat ein Leitbild haben, das auch ernst gemeint ist, wo es in erster Linie darum geht, gute Pflege zu organisieren, um in dem Bereich zu bleiben, und dann natürlich auch Mitarbeiter vernünftig zu entlohnen. Das ist erstmal die Grundentscheidung, die ich treffen muss, wenn ich überhaupt als Manager oder in verantwortlicher Position leitender Mitarbeiter irgendwo reingehe. Also in welchen Betrieb gehe ich überhaupt, sind ja nicht alle gleich. Sollte ich im zweiten Betrieb arbeiten, also in einem gemeinnützigen Sektor, mit einem Betrieb wo in der Tat ein entsprechendes Leitbild versucht wird zu leben, dann ist es in der Tat so, dass ja bestimmte ethische Grundlagen da sein müssen, also das wäre für mich in erster Linie eine hohe Reflexionsfähigkeit,</i></p>	<p>Die besondere Unternehmenskultur, die Orientierung an einem humanen Leitbild, an ethischen Grundlagen, an der Gemeinnützigkeit bilden wichtige Grundsäulen für die Tätigkeit als Führungskraft. Der Experte fordert daher von Führungskräften in der Sozialwirtschaft in erster Linie eine hohe Reflexionsfähigkeit und Reflexionsbereitschaft zu Fragen der Moral.</p> <p>Reflexionsfähigkeit und Reflexionsbereitschaft muss sich im Alltagshandeln einer Führungskraft zeigen. Der Experte setzt dabei besonders auf die Vorbildfunktion der Führungskraft und beschreibt, dass die Mitarbeiterschaft in einem sozialen Unternehmen dies auch besonders sensibel wahrnimmt und wertet.</p>	<p>Sozialwirtschaft orientieren sich an humanen Leitbildern, einer ethischen Grundhaltung, an der Gemeinnützigkeit und pflegen eine eigene Unternehmenskultur. Daher benötigen Führungskräfte in der Sozialwirtschaft in erster Linie eine hohe Reflexionsfähigkeit und Reflexionsbereitschaft zu Fragen der Moral.</p> <p>Führungskräfte der Sozialwirtschaft haben eine besondere Vorbildfunktion, ihre Reflexionsfähigkeit und –bereitschaft müssen sich in ihrem Alltagshandeln täglich beweisen.</p>	<p>Führungskräfte in der Sozialwirtschaft haben eine besondere Vorbildfunktion im Unternehmen und benötigen zu ethischen Fragen und zu Fragen der Moral eine hohe Reflexionsfähigkeit und Reflexionsbereitschaft, die sich in ihrem Alltagshandeln täglich beweisen muss.</p>

Lf d. Nr .	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p><i>Reflexionsbereitschaft und überhaupt zu Fragen der Moral. Dass das auch da ist und das drückt sich auch im Alltag eines Managers aus. Wenn ich mein Management und meinen Alltag so gestalte, dass ich überhaupt keine Zeit zur Reflektion habe, dann muss ich mich nicht wundern, wenn diese Fähigkeiten verloren gehen, wenn ich mir nicht in meine Tagesabläufe das Gespräch bewusst auch einbaue mit Kollegen etc., um nachzudenken, möglicherweise auch auf etwas abstrakteren Niveau über bestimmte Situationen, wo wir mit dem Betrieb stehen. Da muss ich mich nicht wundern, wenn die Reflexionsfähigkeit im ganzen Betrieb leidet und bei mir an erster Stelle. Und wenn ich dann irgendwann nur noch meinen Alltagszielen hinterher hechle, dann ist das natürlich voll. Mit anderen Worten was ich brauche ist in der Tat in diesen Bereichen ein hohes Maß an Reflexionsfähigkeit und -bereitschaft und auch die Fähigkeit und Bereitschaft dies im Alltag auch irgendwo zum Ausdruck zu bringen und seinen Platz einzuräumen.</i></p>			

Lf d. Nr.	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
7	Wertschöpfung durch Wertschätzung	<p><b>A 1 – Z. 186-189</b></p> <p><i>„... was wir sicherlich lernen können, ist mit Blick auf andere weniger durchstaatlichte Länder sage ich mal, dass im Potential in bürgerschaftlichem Engagement steckt und wieviel Potential in der Tat zu erheben ist, wenn man Menschen nur machen lässt ...“</i></p>	<p>Der Experte sieht hohes Potenzial im bürgerschaftlichen Engagement und sieht es im Vergleich mit weniger durchstaatlichen Ländern auch als ein Modell für Deutschland.</p>	<p>Im bürgerschaftlichen Engagement steckt ein hohes Potenzial für die Sozialwirtschaft.</p>	<p>Das Potenzial des bürgerschaftlichen Engagements ist für die Sozialwirtschaft zu nutzen.</p>
8	Wertschöpfung durch Wertschätzung	<p><b>A1 – Z. 195-206</b></p> <p><i>„... wenn wir was lernen können von alternativen Ökonomien, dann sicherlich das, dass hier noch ein Riesenpotential da ist, dass man bei aller Rechtsicherheit, die man braucht und nicht aus den Augen verlieren darf, die Kunst für das Bestehen bürgerschaftliches Engagement zu verlinken mit Rechtsansprüchen, die da sind, zu verlinken mit Einrichtungen und Dienstleistungen, die tatsächlich ihrerseits wieder einen bestimmten Service garantieren. Das wird die hohe Kunst sein. Also ganz praktisch, wie schaffen wir es heute bürgerschaftliches Engagement in Pflegeheime hineinzubringen, zu holen. Wie schaffen wir es, die Menschen</i></p>	<p>Der Experte fordert eine Verlinkung von Aktivitäten zum bürgerschaftlichen Engagement mit Rechtsansprüchen (Sozialgesetze), Einrichtungen und Dienstleistungen der Sozialwirtschaft, z.B. in Pflegeheimen.</p> <p>Führungskräfte in der Sozialwirtschaft haben nach Auffassung des Experten hier eine besondere Schlüsselstellung und Verantwortung hinsichtlich der Motivation ehrenamtliche in sozialen Einrichtungen zu fördern.</p>	<p>Bürgerschaftliche Engagement muss in institutionalisierten Angeboten durch Anpassung der rechtlichen Rahmenbedingungen stärker gefördert werden.</p> <p>Führungskräfte in der Sozialwirtschaft sind Motor der Entwicklung und besonders gefragt, durch ihre Aktivitäten Ehrenamtliche zum mitmachen zu motivieren.</p>	<p>Gesetzliche Rahmenbedingungen müssen bürgerschaftliches Engagement in institutionalisierten Angeboten z.B. in Pflegeheimen ermöglichen.</p> <p>Führungskräfte in der Sozialwirtschaft müssen durch ihre Aktivitäten Ehrenamtliche zum mitmachen motivieren.</p>

Lf d. Nr.	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p>zu uns zu holen, die wirklich Lust haben, was zu tun auch für andere und die gleiche Frage stellt sich im Kindergarten, die stellt sich in anderen Bereichen und das ist etwas, das wir als Sozialmanager auf die Agenda holen können und müssen...“</p>			
9	<p><b>Wertschöpfung durch Wertschätzung</b></p>	<p><b>A 1 – Z. 221-234</b>  <i>„... die wesentliche Voraussetzung ist, dass ich die Motivation des Ehrenamts verstehe. Wenn ich die Motivation dieser Menschen nicht verstehe, die auch sehr unterschiedlich im übrigen sein kann, werde ich auch nicht in der Lage sein, hier Angebote zu schaffen in der Struktur, in den Abläufen meines Betriebes, wo diese Menschen einen Platz finden. Also was möchte der Ehrenamtler. Der möchte sicherlich irgendwo nützlich sein. Er will zugleich aber auch soziale Kontakte, er will Gemeinschaftsgefühl erleben, er will vielleicht auch gut unterhalten werden, all das hoch legitime Motive, die zusammenwirken, die man haben kann, wo jetzt der Manager sehen muss, wie kann ich darauf eine Antwort geben, so</i></p>	<p>Eine wichtige Voraussetzung zur Gewinnung von Ehrenamtlern ist nach Meinung des Experten, dass Führungskräfte die Motivation dieser Menschen verstehen müssen. Nach Auffassung des Experten möchten Ehrenamtliche im Sinne der sozialen Sache nützlich sein, soziale Kontakte knüpfen, ein Gemeinschaftsgefühl erleben. Führungskräfte müssen eine Antwort geben, dass Ehrenamtliche sich in der Einrichtung wohl fühlen.</p> <p>Dazu bedarf es nach Auffassung des Experten struktureller und personeller Voraussetzungen. Die Führungskraft muss dafür Kapazitäten, z.B. professionelle</p>	<p>Führungskräfte müssen die Motivation von Menschen verstehen, die sich für ein bürgerschaftliches Engagement interessieren.</p> <p>Im Unternehmen müssen die Rahmenbedingungen so gestaltet werden, das Ehrenamtliche sich wohl fühlen, soziale Kontakte knüpfen können und ein Gemeinschaftsgefühl entstehen kann.</p> <p>Führungskräfte müssen die Voraussetzungen schaffen und personelle und strukturelle Kapazitäten zur Verfügung stellen und damit es nicht zu wechselseitigen Störungen zwischen haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitern kommt.</p>	<p>Die Motivationen von Menschen, die sich für ein bürgerschaftliches Engagement interessieren müssen verstanden werden.</p> <p>Rahmenbedingungen müssen so gestaltet werden, das Ehrenamtliche sich wohl fühlen und soziale Kontakte knüpfen können, so dass ein Gemeinschaftsgefühl entstehen kann.</p> <p>Bürgerschaftliches Engagement kann nur gelingen, wenn personelle und strukturelle Kapazitäten zur Verfügung gestellt und so wechselseitige Störungen zwischen haupt-</p>



Lf d. Nr .	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p><i>dass die Menschen sich bei mir wohl fühlen. Und das ist eine hohe Kunst. Das heißt, ich muss Kapazität dafür bereithalten, das ist schon mal schwierig genug bei engen Finanzkorsetts, und ich muss die Abläufe so machen, dass tatsächlich zwischen haupt- und ehrenamtlich im pflegerischen Bereich ein fruchtbares Miteinander entsteht und nicht wechselseitige Störung...“</i></p>	<p>Begleitung bereithalten damit ein fruchtbares Miteinander und nicht wechselseitige Störungen zwischen haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern entstehen.</p>		<p>und ehrenamtlichen Mitarbeitern vermieden werden.</p>
10	<p><b>Schlüsselkompetenzen von Führungskräften</b></p>	<p><b>A1 – Z. 356-367</b></p> <p><i>„ Fachkompetent ist ganz entscheidend. Ja. Also wenn ich um in Neudeutsch zu sprechen, mein Produkt nicht kenne und meine Kunden nicht kenne, dann kann ich auch keinen Sozialbetrieb führen, der genau diese Angebote schaffen soll. Ich kann mir nicht vorstellen, dass es irgendeinen Automobilmanager gibt, der keinen Führerschein hat. Und so ist es bei uns auch. Also jemand, der gar nicht weiß, was in etwa eine Drogenberatungsstelle sein könnte, der auch fachlich damit gar nichts zu tun hat, der nicht weiß, was eine Pflegeeinrichtung ist, der nicht weiß um die</i></p>	<p>Der Experte sieht in der Fachkompetenz eine wichtige Schlüsselqualifikation für Führungskräfte in der Sozialwirtschaft und eine Voraussetzung zum Führen eines Sozialbetriebes. Der Experte meint im Sinne von Fachkompetenz eine sozialpädagogische oder pflegfachliche berufliche Ausbildung.</p> <p>Die Notwendigkeit begründet er damit, dass Führungskräfte um die Grundstrukturen von</p>	<p>Die Fachkompetenz in einem sozialpädagogischen oder pflegfachlichen Berufe ist eine Voraussetzung für eine Führungskraft in der Sozialwirtschaft.</p> <p>Die Ebene von asymmetrischen Beziehungsdimensionen bei personenbezogenen Dienstleistungen, z.B. in der Drogenberatung, der Pflegeeinrichtungen müssen von Führungskräften erkannt, reflektiert und integriert werden.</p>	<p>Sozialpädagogische oder pflegfachliche Fachkompetenz ist eine wichtige Voraussetzung für die Tätigkeit als Führungskraft in der Sozialwirtschaft.</p> <p>Asymmetrische Beziehungen müssen erkannt, reflektiert in die Arbeit als Führungskraft integriert werden.</p>

Lf d. Nr.	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p><i>Grundstruktur von Beziehungen, die in der Regel Abhängigkeitsbeziehungen sind, das haben wir im ganzen Bereich der sozialen Arbeit, vom Kindergarten bis zum Pflegeheim, das sind Abhängigkeitsbeziehungen. Wer sich damit noch nie befasst hat, der wird außerordentliche Schwierigkeiten haben, hier in der Verwaltung, also als Manager, tatsächlich gute Produkte zu kreieren. Denn der arbeitet ja praktisch im Blindflug.“</i></p>	<p>Abhängigkeitsbeziehungen (assymetrischen Beziehungen) zu den Klienten wissen müssen.</p>		
11	<p><b>Vorbildfunktion der Führungskraft für Werte</b></p>	<p><b>A 1 – Z. 418 – 424</b>  <i>„... für den Erhalt einer Unternehmenskultur und einer Corporate Identity ist Voraussetzung, dass die Spitze eines Hauses diese auch verkörpert. Wenn ich also in einem Unternehmen arbeite, wo ich bestimmte Leitbilder verkörpern will und muss, weil wir sonst letztlich ja auch die Identität verlieren als Voraussetzung überhaupt für wirtschaftliches Handeln, dann brauche ich diese Sensibilität. Wenn ich die nicht habe, dann wird irgendwann die Einrichtung ,na sagen wir mal so an Seele</i></p>	<p>Der Experte weist darauf hin, dass Führungskräfte in sozialen Unternehmen eine Vorbildfunktion für den Erhalt einer Unternehmenskultur und einer Corporate Identity haben.</p> <p>Sozialwirtschaftliche Unternehmen, die ihre soziale Identität verlieren, gefährden auch ihren wirtschaftlichen Erfolg. Führungskräfte müssen Aspekte der Leitbilder auch in ihrem</p>	<p>Führungskräfte in der Sozialwirtschaft haben für den Erhalt der Unternehmenskultur eine besondere Vorbildfunktion.</p> <p>Der Verlust sozialer Identität gefährdet den wirtschaftlichen Erfolg eines sozialwirtschaftlichen Unternehmens.</p> <p>Das persönliche Führungsverhalten muss sich an den Leitbildern eines sozialwirtschaftlichen Unternehmens orientieren und Führungskräfte benötigen eine hohe Sensibilität für deren Einhaltung.</p>	<p>Führungskräfte haben für den Erhalt der Unternehmenskultur eine besondere Vorbildfunktion.</p> <p>Verlust von sozialer Identität gefährdet den wirtschaftlichen Erfolg.</p> <p>Im persönlichen Führungsverhalten müssen die Leitbilder sensibel reflektiert werden.</p>

Lf d. Nr.	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<i>verlieren und das ist meist der Anfang vom Ende“</i>	persönlichen Führungsverhalten zum Ausdruck bringen und eine hohe Sensibilität für die Einhaltung im Unternehmen haben.		
12	<b>Sinnvermittlung</b>	<b>A 1 – Z. 447-449</b> <i>„... Sinnvermittlung also, aber in der Tat Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter deutlich zu machen, worum es hier geht, ist glaube ich für den Betrieb etwas Existenzielles.“</i>	Der Experte betont, dass die Sinnvermittlung, warum etwas getan wird und worum es in dem Unternehmen geht, eine existenzielles Führungsprinzip im Management der Sozialwirtschaft ist.	Sinnvermittlung gegenüber Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist ein existenzielles Führungsprinzip im Management der Sozialwirtschaft.	Sinnvermittlung ist ein existenzielles Führungsprinzip im Management der Sozialwirtschaft.
13	<b>Achtsames Verhalten der Führungskraft</b>	<b>A 1 – Z. 519-523</b> <i>„...Aufmerksamkeit. Augen aufhalten, ansprechbar sein, sensibel sein, wahrnehmen können in der Tat wahrnehmen können, Dinge an sich heranlassen, das ist für mich Achtsamkeit. Das ist eine der Voraussetzungen überhaupt reagieren zu können. Dies wiederum kann für einen Betrieb schon sehr wichtig sein...“</i>	Der Experte versteht unter achtsames Verhalten einer Führungskraft Aufmerksamkeit, Augen aufhalten, ansprechbar sein und wahrnehmen können, Dinge an sich heranlassen können.	Achtsames Verhalten bedeutet Aufmerksamkeit, Augen aufhalten, Ansprechbarkeit, gute Wahrnehmung, Dinge an sich heranlassen können.	Achtsames Verhalten bedeutet Aufmerksamkeit, Augen aufhalten, An-sprechbarkeit, gute Wahrnehmung, Dinge an sich heranlassen können
14	<b>Management der Achtsamkeit (MdA)</b>	<b>A1 - Z. 529-542</b> <i>„... Achtsamkeit, um achtsam sein zu können, um aufnehmen zu können, um wahrnehmen zu können, muss ich erst mal offen sein. Um offen zu sein, darf ich mich nicht zu sehr mit</i>	Für ein Management der Achtsamkeit erwartet der Experte von einer Führungskraft in der Sozialwirtschaft bestimmte Qualitäten wie Offenheit, mit sich	Führungskräfte in der Sozialwirtschaft benötigen für ihre Tätigkeit bestimmte Qualitäten wie Offenheit, mit sich im Reinen sein, selbstbiografische Erfahrungen mit „sorgenden Tätigkeiten“, Aus- Fort- und Weiterbildungen in Techniken der	Bei einem Management der Achtsamkeit müssen Führungskräfte überwiegend mit sich selbst im Reinen sein und sollten über Selbsterfahrung in „sorgenden

Lf d. Nr .	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p><i>mir selber beschäftigen. Das heißt, wenn ich mich mit mir selber beschäftige, müssen dadurch nicht so viele Anlässe haben, um mich mit mir selber zu beschäftigen. Das heißt, ich muss mit mir relativ im Reinen sein. Erst dann, wenn ich das bin, in dem, was ich hier gerade tue, bin ich in der Lage, tatsächlich für andere offen zu sein, wahrzunehmen, was um mich herum passiert, was bei anderen passiert, das ist die Grundvoraussetzung. Wenn hinzukommt, dass man dies vielleicht auch noch ein bisschen methodisch fundierter gelernt hat, sagen wir mal, jemand hat ehrenamtlich vielleicht beim Kindersorgentelefon gearbeitet, als ein Beispiel, wo man praktisch in Form der wissenschaftlichen Gesprächsführung geschult wird, achtsam zu werden, dann ist das nur umso hilfreicher. Aber Grundvoraussetzung ist, dass ich erst mal mit mir im Reinen bin und darauf aufbauend und es ist sehr schön, wenn man mal methodisch ein bisschen dazugelernt hat ...“</i></p>	<p>im Reinen sein, selbstbiografische Erfahrungen mit „sorgenden Tätigkeiten“, Aus-Fort- und Weiterbildungen in Techniken der Gesprächsführung.</p> <p>Die wichtigste Voraussetzung für den Experten ist, dass die Führungskraft mit sich im Reinen ist, gemeint ist z.B. eine gewisse Selbstzufriedenheit , Ausgeglichenheit, Reife, frei von physischen und psychischen Drucksituationen und außerdem eine durch Erfahrung und methodischen Lernen erworbene Fähigkeit mit Menschen positiv umzugehen.</p>	<p>Gesprächsführung.</p> <p>Führungskräfte müssen mit sich im Reinen sein und außerdem über Erfahrungen und methodischen Wissen im Umgang mit Menschen verfügen.</p>	<p>Tätigkeiten“ sowie über methodische Kenntnisse der Gesprächsführung verfügen.</p>

Lf d. Nr.	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
15	MdA – interne Prozesse	<p><b>A 1 – Z. 565 - 624</b></p> <p><i>„... Achtsamkeit bezieht sich auf, fangen wir mit Stakeholdern an. Weil das ist eigentlich die Gruppe, mit denen jemand, der verantwortlich leitet, am meisten einfach zu tun hat. Auch von der Wahrnehmung her, deshalb weil das ja der Arbeitgeber sind. Jeder, der abhängig beschäftigt ist, hat immer einen Blick drauf, was, wie geht es eigentlich dem, der mich gerade bezahlt. Und wenn ich Achtsamkeit hier versuche zu spezifizieren, heißt das, Sensibilität dafür zu entwickeln, was die jeweiligen Motive sind, dass jemand überhaupt sich in irgendwelchen Organen, Vorstand, Aufsichtsräten ja engagiert, das muss ich verstehen.</i></p> <p><i>Ich muss dann auch im Zweifelsfall tolerieren und akzeptieren, wenn ich bestimmte Motivlagen erst mal nicht nachvollziehen kann. Das hat man immer. Wenn ich 30 Leute im Gremium habe, dann habe ich auch mindestens 20 verschiedene Motive, in einem solchen Gremium tätig zu</i></p>	<p>Der Experte fordert eine besondere Achtsamkeit im Umgang mit den Stakeholdern, die in den Organen, Vorständen oder Aufsichtsräten in der Regel ehrenamtlich engagiert sind ein.</p> <p>Führungskräfte müssen eine Sensibilität dafür entwickeln, was sind die Motive, warum engagieren sich Ehrenamtliche.</p> <p>Der Experte verweist darauf, dass Führungskräfte eine hohe Toleranz und Akzeptanz im Verstehen der unterschiedlichen Motivlagen und Biographien benötigen.</p> <p>Der Experte beschreibt das Spannungsverhältnis zwischen sozialen Motiven einerseits und einer Finanzverantwortung für ein unternehmerisches Handeln andererseits, welches gerade in einem ehrenamtlichen</p>	<p>Stakeholder, die in den Organen eines sozialen Unternehmens, wie Vorständen oder Aufsichtsräten ehrenamtlich tätig sind benötigen eine besondere Achtsamkeit.</p> <p>Führungskräfte benötigen eine besondere Sensibilität für die Motive von Ehrenamtlichen und müssen eine hohe Toleranz und Akzeptanz für deren unterschiedlichen Motivlagen und Biographien.</p> <p>Zwischen hauptamtlichen und ehrenamtlichen Führungskräften können unterschiedliche Auffassungen zu sozialen oder unternehmerischen Fragen zu Spannungen führen, die die hauptamtliche Führungskraft durch eine besondere Achtsamkeit moderieren und auflösen muss.</p> <p>Ein Management der Achtsamkeit benötigt ein professionelles systematisches Instrumentarium um sich ein aktuelles Bild über einen achtsamen Umgang, über Qualität und Zufriedenheit im Unternehmen zu machen.</p> <p>Achtsamkeit muss in die Personalentwicklung</p>	<p>Stakeholder sozialer Unternehmen benötigen eine besondere Achtsamkeit durch die hauptamtlichen Führungskräfte.</p> <p>Die Motivlagen von ehrenamtlichen Vorständen und Aufsichtsräten müssen durch Führungskräfte sensibel erfasst und durch eine hohe Toleranz und Akzeptanz für die unterschiedlichen Biographien gekennzeichnet werden.</p> <p>Unterschiedliche Auffassungen zu sozialen oder unternehmerischen Fragen bedürfen können zu Spannungen führen und bedürfen einer besonderen Achtsamkeit durch die hauptamtliche Führungskraft.</p> <p>Management der Achtsamkeit benötigt ein professionelles Instrumentarium</p>

Lf d. Nr	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p><i>werden und davon können nicht alle erst mal auf Verständnis stoßen, weil jeder einzelne auch eine eigene Biographie hat, ich muss aber lernen das zu akzeptieren, mit beiden, nämlich mit dem Verständnis und der Akzeptanz so umzugehen, dass ich diese Organe arbeitsfähig halte. Das ist genau mein Job. Das heißt, es hat überhaupt keinen Sinn, wenn ich einen Aufsichtsrat habe von völlig sozial bewegten Menschen. Ich aber jede Sitzung daran erinnere, dass sie eigentlich die Finanzverantwortung haben und Haftung haben und die nur noch quäle die ganze Sitzung dann mit Finanztabellen. Also ich muss mir schon überlegen als Geschäftsführer, wie kriege ich das hin, dass sie ihrer Finanzverantwortung nachkommen können, aber dennoch ihre spezifische Motivation hier einbringen können, die wollen ja eigentlich fachsimpeln über soziale Arbeit. Also das muss ich jeweils können. Das ist etwas anderes, als wenn ich einen Bankaufsichtsrat habe. Beim Bankaufsichtsrat ist es relativ einfach für den Vorstand. Die kommen zusammen,</i></p>	<p>Aufsichtsrat eines sozialen Unternehmens zu unterschiedlichen Schlussfolgerungen über zukünftige Unternehmensziele führen kann. Der hauptamtlichen Führungskraft schreibt der Experte dabei eine besondere Rolle zu, sie muss in der Lage sein, diese unterschiedlichen Motivlagen zu moderieren.</p> <p>Der Experte fordert für das Management in der Sozialwirtschaft daher eine methodische Achtsamkeit gegenüber diesen unterschiedlichen Motiven bei Stakeholdern.</p> <p>In Bezug auf die Klienten und Hilfebedürftigen fordert der Experte eine vermittelnde und methodische Achtsamkeit. In einem großen Sozialunternehmen oder einem Verband wird die Führungskraft nicht täglich im Sinne eines „Management by walking around“ sich ein eigenes</p>	<p>integriert werden um Leistungsausschläge frühzeitig beim Personal wahrzunehmen und bewerten zu können.</p> <p>Führungskräfte die frühzeitig solche Leistungsausschläge mitbekommen, können durch gezielte Maßnahmen in der Personalführung gegensteuern und verhalten sich so achtsam.</p>	<p>und muss in die Personalentwicklung eines sozialen Unternehmens integriert werden. Führungskräfte, die frühzeitig Leistungsausschläge ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mitbekommen und achtsam sind, können durch gezielte Maßnahmen in der Personalführung gegensteuern.</p>

Lf d. Nr	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p><i>dann kriegen die über 5 Stunden ein Rechenschaftsbericht des Vorstandes mit 20, 30 Charts, die wirklich voll informiert sind, der Aufsichtsrat hat eine sehr homogene Interessenlage, fühlt sich wunderbar informiert, hat seine Aufsicht ausgeübt und geht nach Hause. Diese Situation haben wir nicht. Das heißt, wenn ich achtsam bin gegenüber diesen Organen, muss ich sehen was sind die Motiv und muss meine Arbeitsweise darauf ausrichten, was nicht immer einfach ist. Was die Klientel angeht, also sagen wir mal, ich habe Kindergärten, Pflegeeinrichtungen und so weiter, da heißt Achtsamkeit für einen Chef vor allen Dingen natürlich, dass ich vermittelnd arbeite anders als mein Organ, wann sehe ich denn angenommen ich bin Geschäftsführer eines Verbandes mit 30 Einrichtungen im Bereich der Kindertagespflege, wann sehe ich denn da mal ein Kind. Außer wenn da reingehe und gucke, ob alles in Ordnung ist. Das heißt, hier bin ich auf methodische Achtsamkeit angewiesen. Ich muss das Instrumentarium mir schaffen, die Wahrnehmung, über</i></p>	<p>Bild über einen achtsamen Umgang machen können. Daher schlägt der Experte ein systematisches professionelles Instrumentarium vor, welches ein realistisches Bild über Qualität, Zufriedenheit und Achtsamkeit im Betrieb oder Verband vermittelt.</p> <p>Achtsamkeit muss nach Auffassung des Experten in die Personalentwicklung integriert werden. Die Führungskraft muss in die Lage versetzt werden Leistungsausschläge frühzeitig beim Personal wahrzunehmen und zu bewerten.</p> <p>Leistungsausschläge können nach Auffassung des Experten persönlicher oder systemischer Natur sein, sie beeinflussen aber auf jeden Fall die Unternehmensleistung und eine Führungskraft, die das frühzeitig mitbekommt und rechtzeitig durch eine gute Personalführung</p>		

Lf d. Nr .	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p><i>meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und zwar als systematisches Instrumentarium, wo ich mir ein Bild davon machen kann in regelmäßigen Abständen, wie die Qualität in den Einrichtungen läuft, ob die Kinder zufrieden sind, bleiben wir beim Beispiel Kinder, ob ich den Eindruck habe, dass wir oder ob wir in unseren Zielbestimmungen für Einrichtungen mit den Bedürfnissen der Kinder übereinstimmen, das sind ja Schlüsselmerkmale, da muss ich mir unter dem Stichwort Achtsamkeit wirklich ein professionelles Instrumentarium anlegen. Da kann ich als Manager nicht in Einrichtungen rumrennen und die Kinder jeden Morgen fragen, wie es den geht. Das ist ausgeschlossen. Das ist die zweite, die dritte Zielgruppe das Personal. Da ist Achtsamkeit in erster Linie, damit fängt es an und ist auch wirklich wichtig, dass ich in der Lage bin, Leistungsausschläge zu bewerten. Sowohl nach oben wie nach unten. Denn damit geht es immer los. Wenn irgendwas nicht stimmt beim Personal,</i></p>	<p>gegensteuert bezeichnet er als achtsam.</p>		



Lf d. Nr .	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p><i>sei es, dass jemand im Betrieb kreuzunglücklich ist, weil jemand da nicht hin will, wo er hingehört, sei es, dass jemand demotiviert ist, sei es, dass jemand seine privaten Probleme mit in den Betrieb nimmt. Als Erstes merkt man das im positiven wie im negativen Leistungsausschlag. Das heißt, wenn ein Chef in der Lage ist, wirklich mitzubekommen, was in seinem Betrieb läuft an Leistung, das einzuschätzen und im Zweifelfalls dann dem auch nachgehen zu können, warum funktionieren bestimmte Sachen nicht, dann ist er eigentlich schon sehr achtsam. Ich kenne nicht wenige, die kriegen nicht mal mit, wenn eine Woche überhaupt nichts mehr passiert in der Verwaltung oder wenn gar nicht mehr gebucht wird. Oder die Mahnungen nicht rausgehen, das sollte man alles mitbekommen. Das ist immer ein Anzeigen, dass irgendwas in der Personalführung nicht stimmt.</i></p>			
16	MdA – externe	A 1 – Z. 629 – 641	Im Bezug auf eine sozial-ökologische	Achtsamkeit im sozial-ökologischen Kontext	Achtsamkeit im sozial-

Lf d. Nr	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
	Prozesse	<p><i>„... ich finde, man darf die Manager im Sozialbereich nicht überfrachten. Also ich sage Einrichtungsträgern häufig, also den Geschäftsführern, die tätig sind vor Ort, überlasst Aufgaben auf einem bestimmten Abstraktionsniveau, sagen wir mal allgemeine politische Lobbyarbeit, soziale Gerechtigkeit in der Gesellschaft herstellen, ökologische Fragestellungen beachten in der Sozialarbeit, überlasst das euren Spitzenverbänden. Stoßt uns nur immer wieder an das wir uns darum kümmern, das ist wichtig, wenn unsere Mitglieder uns nicht drängen, dann können wir auch manchmal zur Behäbigkeit neigen. Aber seht eure Aufgabe darin, uns, dem ihr euren Beitrag bezahlt, anzuspitzen, dass wir wirklich diesen Aufgaben , wenn ihr es denn wollt, nachgehen, aber ihr als Einrichtungsleiter, sagen wir mal von der Schuldnerberatungsstelle, 2 Mitarbeiter, 1 Sachbearbeitung, der weiß überhaupt nicht, wo ihm der Kopf steht. Soll der sich jetzt Gedanken machen über soziale und ökologische</i></p>	<p>Achtsamkeit ist der Experte der Auffassung, dass die Aufgaben im Management der Sozialwirtschaft, wie allgemeine politische Lobbyarbeit, Fragen der sozialen Gerechtigkeit, ökologische Fragestellungen, Ressourceneinsatz, Klimawandel auf einem bestimmten Abstraktionsniveau den Spitzenverbänden überlassen werden sollen. Der Experte sieht Manager im Sozialbereich überfordert, wenn sie sich diesen Fragen zuwenden.</p>	<p>überfordert die Führungskräfte und soll ab einem bestimmten Abstraktionsniveau von den Spitzenverbänden der Wohlfahrtsverbände oder der Unternehmensverbände bearbeitet werden, dafür zahlen die Unternehmen ihre Mitgliedsbeiträge und werden entsprechend professionell informiert.</p>	<p>ökologischen Kontext bedarf eines bestimmten Abstraktionsniveaus und soll als Dienstleistung von den Spitzenverbänden bearbeitet und den Einrichtungen und Unternehmen zur Verfügung gestellt werden.</p>

Lf d. Nr.	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p><i>Verantwortung seiner Schuldnerberatungsstelle. Glaube ich nicht...</i></p> <p>“</p>			
17	MdA – externe Prozesse	<p><b>A 1 – Z. 645-662</b></p> <p><i>„... wenn ich eine Schuldnerberatungsstelle habe, bleiben wir bei dem Beispiel, die sind in der Regel in Miete untergebracht. Dass der abends die Heizung klein dreht, davon gehe ich mal aus. Aber schon bei der Frage, ist das Haus vernünftig gedämmt, soll er sich jetzt ernsthafterweise mit dem Vermieter anlegen. Wirklich, wir dürfen die Leute nicht, wir dürfen da nicht päpstlicher sein als der Papst. Die haben auch nur irgendwie ihre Arbeitswoche meist stark belastet und müssen irgendwie klar kommen und in deren Fokus ist der überschuldete Mensch und nicht die Wärmedämmung des Mietshauses, in dem sie gerade ihre Schuldnerberatungsstelle haben, das ist so. Anders als wenn ich eine Pflegeeinrichtung habe. Aber da gehört das zum Programm, das ist etwas anderes. Dem brauche ich ja gar nicht mit sozial-ökologischer Verantwortung kommen, die sagen, ich will meine</i></p>	<p>Der Experte differenziert seine Aussage zum sozial-ökologischen Kontext, in dem er die soziale Tätigkeit für den Menschen in den Fokus stellt und nicht die ökologischen Fragen. Eine Führungskraft die eine Pflegeeinrichtung leitet ist schon aus betriebswirtschaftlichen Gründen an einer Reduzierung der Energiekosten interessiert und benötigt daher keine externe Belehrung über ökologische Fragestellungen. Die Führungskräfte in der Sozialwirtschaft sollten nach Auffassung des Experten so gesehen werden wie jeder „normale Bürger“ auch und daher sollten auch keine besonderen Anforderungen gestellt werden.</p>	<p>Im Rahmen der Tätigkeit einer Führungskraft in der Sozialwirtschaft steht der Mensch im Fokus. Eine besondere Achtsamkeit in sozial-ökologischen Fragen, die über die normalen Anforderungen an die Bürgerinnen und Bürger hinaus geht, ist an ein Management der Sozialwirtschaft nicht zu stellen.</p>	<p>Im Mittelpunkt der Aktivitäten sozialwirtschaftlicher Unternehmen steht der Mensch.</p> <p>Management der Achtsamkeit in der Sozialwirtschaft benötigt in sozial-ökologischen Fragen keinen besonderen Fokus, der über die aktuellen Anforderungen an sozial-ökologische Verhaltensweisen der Bürgerinnen und Bürger hinausgeht.</p>

Lf d. Nr	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p><i>Nebenkosten dämmen und nicht meine Wände, da geht es ums Geld. Und deswegen muss ich wo jemand ist und was ich ihm aufbürden kann, was sinnvoll ist und was nicht. Deswegen wenn wir sagen sozial-ökologische Achtsamkeit, da sollte der Sozialarbeiter genauso behandelt werden wie jeder normale Bürger. Oder die Maßstäbe, die an ihn angelegt werden, sollten die gleichen sein wie bei allen anderen. Vom Lehrer, über den Arzt, Sozialarbeiter, Sozialmanager bis hin zum Taxifahrer ...“</i></p>			
18	Mda – persönliche Prozesse	<p><b>A 1 – Z. 669 – 679</b>  <i>„... na ich hoffe, dass die Menschen auf sich achten, sonst werden sie nicht alt. (lacht) Gerade wenn man einen anstrengenden Beruf hat. Ich denke, das hängt miteinander zusammen. Jemand, der sagen wir mal einen Betrieb halbwegs für sich zufrieden stellend, für die Mitarbeiter und die Kunden zufriedenstellend leitet und das Kriterium wäre, dass alle ein bisschen Spaß dran haben und gerne morgens dahin kommen, der wird in der Regel jetzt nicht völlig griesgrämig</i></p>	<p>Der Experte betont, dass die Fähigkeiten einer Führungskraft das eigene Leben zu gestalten und einen Betrieb zu gestalten identisch sind. Achtsamkeit ist dann bezogen auf sich selbst, auf die familiären und persönlichen Beziehungen, wie auf die betrieblichen Beziehungen ganzheitlich zu betrachten.</p>	<p>Positive Lebensgestaltung und positive Betriebsführung sind bezogen auf die persönlichen Qualitäten einer Führungskraft identisch.</p> <p>Achtsamkeit ist ein ganzheitlicher Prozess, der sowohl die familiären, persönlichen, wie die betrieblichen Beziehungen einbezieht.</p>	<p>Die Qualität einer Führungskraft drückt sich gleichermaßen in eigener positiver Lebensgestaltung und positiver Betriebsführung aus. Achtsamkeit ist dabei ein ganzheitlicher Prozess, der sowohl die familiären, persönlichen, wie die betrieblichen Beziehungen einbezieht.</p>

Lf d. Nr .	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p><i>sonst wie sein Privatleben führen. Die Fähigkeiten mein Leben zu gestalten und einen Betrieb zu gestalten sind identisch. Das ist so. Wenn ich das eine halbwegs beherrsche, kriege ich meistens das andere auch halbwegs hin. Ich kann nur jedem wünschen, dass er dann zu Hause auch so achtsam mit seiner Familie umgeht wie mit seinen Mitarbeitern im Betrieb ..“</i></p>			
19	<p><b>Spannungsverhältnis Ökonomie und soziale Arbeit</b></p>	<p><b>A 1 – Z. 686 – 696</b></p> <p><i>„... wenn ich mir anschau den Sozialbereich und sagen wir mal den Versicherungsbereich/ Banken, wo man dann ja da auch Freunde hat und Bekannte, die dort arbeiten, dann sind dort diesbezüglich schon gravierende Unterschiede. Also die Selbstreflektion und auch die kritische Selbstreflektion und die Möglichkeit, im Betrieb auch seine Kritik anbringen zu können, die ist im Sozialbereich schon wesentlich höher als im Bereich, was ich jetzt wahrnehme, nehmen wir mal den Bereich</i></p>	<p>Der Experte sieht gravierende Unterschiede in der Führungstätigkeit in der Privatwirtschaft (Versicherungsbranche) und der Sozialwirtschaft und sieht einen erheblichen Aspekt in der Fähigkeit der Führungskräfte in der Sozialwirtschaft zur kritischen Selbstreflexion und der Möglichkeit im Unternehmen seine Kritik anbringen zu können.</p>	<p>Ein gravierender Unterschied zu Führungskräften in der Privatwirtschaft besteht darin, dass Führungskräfte in der Sozialwirtschaft die Fähigkeit zur kritischen Selbstreflexion besitzen und die Möglichkeit haben ihre Kritik im Sozialunternehmen auch anbringen zu können.</p>	<p>Führungskräfte in der Sozialwirtschaft besitzen im Unterschied zu Führungskräften in der Privatwirtschaft ein erheblich höheres Maß an kritischer Selbstreflexion uns haben mehr Möglichkeiten diese diese Kritik im Unternehmen zu äußern.</p>

Lf d. Nr.	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p><i>Versicherungswesen. Banken habe ich viele Bekannte, wo das eigentlich kaum denkbar ist. Da gibt es Jahresziele, die werden erreicht und Kritik stört dabei. Ganz einfach. Ich meine, wir haben ja auch Jahresziele in vielen Bereichen, bei uns hier im Hause machen wir so was auch, aber in der Regel sind die außerordentlich nachhaltig formuliert ...“</i></p>			
20	<p><b>Achtsames Verhalten der Führungskraft</b></p>	<p><b>A 1 – Z. 727 – 744</b></p> <p><i>„... wer hier arbeiten will, der muss in der Lage sein, nicht zu bewerten, das gehört für mich zur Achtsamkeit. Also die Leute haben ja meistens eine hohe Fachlichkeit, wenn die hier anfangen und Vorstellungen, die haben alle schon mal was tolles gemacht und dann werden die plötzlich mit denen konfrontiert, die die nicht verstehen. Und dann neigen Profis, egal aus welcher Profession, sehr schnell dazu, zu sagen, das ist schlecht oder nicht effizient oder irgendwas. Und was man hier lernen muss im Verband, sich immer selbst erst einmal die Frage zu stellen, warum eigentlich nicht.</i></p>	<p>Der Experte sagt aus, dass zur Achtsamkeit gehört nicht zu bewerten. Hohe Fachlichkeit der Fach- und Führungskräfte führt häufig dazu, Angebote und Dienstleistungen in der Sozialwirtschaft zu bewerten. In sozialen Unternehmen existieren jedoch vielfältige Aktivitäten und Angebote, diese Angebote werden seitens des Verbandes oder des Unternehmens gewertschätzt und gehören zur Unternehmenskultur dazu. Gerade der paritätische Dachverband bietet vielen sozialen</p>	<p>Zur Achtsamkeit gehört nicht zu bewerten.</p> <p>Fach- und Führungskräfte neigen dazu aufgrund ihrer hohen Fachlichkeit Angebote und Dienstleistungen in sozialen Unternehmen positiv oder negativ zu bewerten.</p> <p>Soziale Aktivitäten, besonders wenn sie aus bürgerschaftlichen Engagement heraus geleistet werden, bedürfen einer besonderen Wertschätzung und Unterstützung durch die Fach- und Führungskräfte.</p>	<p>Achtsamkeit heißt – nicht zu bewerten. Soziale Aktivitäten, besonders wenn sie aus bürgerschaftlichen Engagement heraus geleistet werden, bedürfen einer besonderen Wertschätzung und Unterstützung durch die Fach- und Führungskräfte.</p>

Lf d. Nr .	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p><i>Warum nicht eine alkoholfreie Kultur, warum nicht eine akzeptierende Drogenarbeit. Sollen die Leute sich doch jeden Tag zuschütten, wenn sie halbwegs klarkommen damit, also immer diese Frage sich zu stellen, warum eigentlich nicht. Und erst, wenn ich einen zwingenden Grund habe, warum nicht, dann kann ich anfangen zu bewerten. Negativ zu bewerten. Aber sonst erst mal zu akzeptieren, dass Menschen hier den Versuch wagen, soziale Arbeit zu gestalten und dass das erst mal was sehr Unterstützenswertes ist, ob ich das verstehe oder nicht. Und das ist schon etwas, das zwingend notwendig ist für jemanden, der hier arbeiten will und was man aber auch fast nicht erlernen kann. Also da unterscheiden wir uns schon ein bisschen sagen wir mal von geradliniger ausgerichteten Verbänden ..“</i></p>	<p>Organisationen, Vereinen und auch sub-kulturellen Aktivitäten seine Unterstützung an.</p> <p>Der Experte betont, dass es wichtig ist den Versuch von Menschen soziale Arbeit zu gestalten zu akzeptieren und zu unterstützen.</p>		
21	<b>Achtsamkeit als Unternehmenskultur</b>	<p><b>A 1 – Z. 751 – 753</b></p> <p><i>„... weil uns sind alle gleich wertvoll. Und jeder hat auch die gleiche Aufmerksamkeit verdient unsere Mitglieder und da</i></p>	<p>Der Experte weist darauf hin, dass Achtsamkeit ein Stück Unternehmenskultur ist und alle Akteure im sozialen Kontext gleich wertvoll sind</p>	<p>Alle Akteure in einem sozialen Kontext sind gleich wertvoll. Zu einer Kultur der Achtsamkeit gehört daher diese nicht zu bewerten.</p>	<p>Zu einer Kultur der Achtsamkeit gehört nicht zu bewerten, alle Akteure, die in einem sozialen Kontext tätig sind, sind gleich</p>

Lf d. Nr.	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		wird in der Regel nicht bewertet ...“	und daher nicht bewertet wird.		wertvoll.

## Differenzierte Paraphrasierung und Generalisierung Interview (A 2)

Lf d. Nr.	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
1	Gelebtes Wertemanagement	<p><b>A 2 – Z. 9 - 23</b></p> <p>„... wir stellen ja keine Ware her, sondern unsere Dienstleistung richtet sich direkt an Menschen, die insofern abhängig sind, als dass sie diese Dienstleistung wirklich brauchen so und wenn das nicht als hoher Wert begriffen wird und die Dienstleistung für den betroffenen pflegebedürftigen, hilfsbedürftigen Menschen, dann glaube ich, lässt sich in unserem Berufsfeld eine Firma gar nicht führen. Insofern ist für uns immer klar, dass, ich habe das vor kurzem auch geschrieben in das Vorwort von unserem Weihnachts (BPA) Magazin, das der Präsident dann immer macht. Für uns muss klar sein, dass es im wohlverstandenen unternehmerischen Interesse, dass sich unsere Dienstleistung danach richtet, was brauchen die</p>	<p>Der Experte führt aus, dass Führungskräfte verstehen müssen, dass ihr soziales Unternehmen eine direkte Dienstleistung für betroffene, pflege- und hilfsbedürftige Menschen erbringt, die in einem Abhängigkeitsverhältnis (asymmetrischen Beziehung) zu ihnen stehen. Das stellt einen hohen Wert an sich dar.</p> <p>Der Experte stellt fest, dass eine primäre Subjektorientierung, z.B. Zufriedenheit, Wunsch- und Wahlrecht, Bedürfnisbefriedigung der hilfsbedürftigen Adressaten im unternehmerischen Interesse liegt, insofern ist eine Werteorientierung damit Grundlage der Dienstleistungserbringung.</p> <p>Experte beschreibt, dass diese Werte auch konkret gelebt werden müssen,</p>	<p>Die Art und Weise der Dienstleistungserbringung in einem sozialen Unternehmen stellt an sich einen Wert dar, da es sich primär an Menschen wendet, die in einem asymmetrischen Verhältnis zum Dienstleistungserbringer stehen. Eine klare Werteorientierung liegt daher im unternehmerischen Interesse und ist Grundlage der Dienstleistungserbringung.</p> <p>Werte in sozialen Unternehmen müssen gelebt werden, wenn z.B. ein Pflegeunternehmen seine Werte vernachlässigt, gefährdet es seine unternehmerische Tätigkeit.</p>	<p>Werte in sozialen Unternehmen müssen gelebt werden, da die Adressaten der Dienstleistung im asymmetrischen Verhältnis zum Dienstleistungserbringer stehen, wenn z.B. ein Pflegeunternehmen seine Werte vernachlässigt, gefährdet es seine unternehmerische Tätigkeit.</p>



Lf d. Nr.	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p><i>hilfsbedürftigen, pflegebedürftigen Menschen, wie zufrieden sind die damit und richten wir uns wirklich an deren Wünschen aus und insofern ist die Werteorientierung bei uns glaube ich Grundlage überhaupt der Dienstleistungserbringung. Das mag etwas anders sein, wenn man was weiß ich Poller zur Parkraumbegrenzung produziert, dann glaube ich ist das Thema ein bisschen anders. Aber in der Dienstleistung geht das gar nicht ohne eine klare Werteorientierung. Wenn man die verlässt, dann gefährdet man, da bin ich mir ziemlich sicher, das Gesamtunternehmen.“</i></p>	<p>wenn ein Pflegeunternehmen diese Werte vernachlässigt gefährdet es seine unternehmerische Tätigkeit.</p>		
2	<p><b>Spannungsfeld Ökonomie und soziale Arbeit</b></p>	<p><b>A 2 – Z. 34 - 51</b>  <i>„... also für uns entscheidend sind Preis und Qualität. Das ist gar keine Frage. Beim Preis stehen wir im Wettbewerb mit anderen Anbietern, wobei die Rahmenbedingungen wie die Qualitätsanforderungen die gleichen sind. Insofern sind dem Wettbewerb da enge Grenzen gesetzt. Also wir können keinen Wettbewerb führen beispielsweise über personelle Ausstattung. Da ist die Pflege auch ungeeignet, weil wir über eine wirklich sehr knappe</i></p>	<p>Der Experte führt aus, die Rahmenbedingungen in der Sozialwirtschaft in der Regel gesetzlich geregelt werden, trotzdem stehen Pflegeunternehmen bei Preis und Qualität in Konkurrenz zueinander.</p> <p>Der Experte beschreibt dabei das Problem, dass unter den gegebenen Bedingungen gerade beim Personaleinsatz in der Pflege keine Wettbewerbsdiskussion zu führen ist, nur die optimale Gestaltung der</p>	<p>Die gesetzlichen Bestimmungen setzen z.B. in Pflegeunternehmen einen engen Gestaltungsrahmen. Die Unternehmen stehen bei Preis und Qualität in Konkurrenz zueinander.</p> <p>Das Spannungsverhältnis zwischen Ökonomie und guter Pflege ist nur durch die optimale Gestaltung der Prozessabläufe, wie Effizienz, Ressourceneinsatz, klare Strukturen auszulösen. Die Grenzen der Personalreduzierung sind in der Praxis erreicht, gute Pflege</p>	<p>Pflegeunternehmen stehen bei Preis und Qualität in einem geregelten Markt in Konkurrenz zueinander.</p> <p>Das Spannungsverhältnis zwischen Ökonomie und guter Pflege ist derzeit nur durch die optimale Gestaltung der Prozessabläufe, wie Effizienz, Ressourceneinsatz, Schaffung klarer Strukturen aufzulösen.</p> <p>Gute Pflege braucht Zeit, die Grenzen der Personalreduzierung sind in der Praxis erreicht.</p>

Lf d. Nr	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p><i>Ausstattung verfügen, die aber darüber hinaus wirklich sehr genau festgelegt ist. Also wir haben eine personelle Ausstattung, die vertraglich reguliert ist, die wir auf jeden Fall einhalten müssen, aber die auch so niedrig ist, dass sie nicht wirklich zur Disposition gestellt werden kann. Deshalb ist die Wettbewerbsdiskussion an der Stelle kaum zu führen. Wir haben die knappe Ressource Personal, wo jeder, der etwas vorausschauend denkt, weiß, wie wichtig die wird und wie knapp die wird, was sich auf Löhne, was sich auf Betriebszugehörigkeit auswirkt und die Effizienz der Abläufe, die klare Struktur in den Einrichtungen, das ist das, worum wir uns kümmern müssen. Aber ein Wettbewerb um möglichst wenig Personaleinsatz würde schlichtweg die leistungsrechtlichen Anforderungen schon nicht mehr erfüllen und ist auch von uns wirklich nicht gewünscht. Sondern wir skandieren immer mehr gute Pflege braucht mehr Zeit und das geht nicht, das ist nicht beliebig nach unten zu korrigieren. Wir sind da alles andere als verwöhnt mit der</i></p>	<p>internen Prozessabläufe, wie Effizienz, Ressourceneinsatz, klare Strukturen schafft einen Wettbewerbsvorteil .</p> <p>Die Grenzen der Personalreduzierung in der Pflege sind erreicht, gute Pflege braucht Zeit.</p>	<p>braucht Zeit.</p>	

Lf d. Nr.	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<i>personellen Ausstattung, die wir haben.“</i>			
3	<b>Spannungsfeld Ökonomie und soziale Arbeit</b>	<p><b>A 2 – Z. 62 – 89</b>  <i>„...die Interessenlage zwischen Beschäftigten und Betreiber ist nicht weit auseinander ja. Wir haben eine übereinstimmende Interessenlage, dass wir gerne eine bessere Ausstattung hätten. Insofern haben wir auch einvernehmlich das begrüßt auf Beschäftigtenseite wie auf Trägerseite, aber im Übrigen auch auf Betroffenenseite, also Pflegebedürftigenseite, Angehörigenseite, dass wir zum Beispiel in den Heimen zusätzliches Personal bekommen, ohne dass hierdurch die Pflegesätze erhöht werden. Das ist für mich ein neuralgischer Punkt, den man auch mit den Beschäftigten und bis hin zu den Heimbeiräten sehr transparent diskutieren muss. Es wäre ja theoretisch denkbar, dass man sagt, wir vereinbaren jetzt eine wesentlich bessere personelle Ausstattung, damit auch einen deutlich höheren Preis, möglicherweise mit dem Risiko, dass damit das Gesamtunternehmen und damit auch die Beschäftigungsverh</i></p>	<p>Der Experte beschreibt, dass es im Spannungsfeld zwischen Ökonomie und guter Pflege bei Betreibern und Beschäftigten eine übereinstimmende Interessenslage nach besser Ausstattung, wie Ressourcen, Zeit, Personale etc. im Pflegebereich gibt. Der Experte fordert bei diesem Thema eine transparente Diskussion.</p> <p>Die Pflegeunternehmen haben bei der Ausgestaltung der Pflegesätze einen Gestaltungsspielraum, bessere Ausstattung würde nach Auffassung des Experten höhere Preise bei der Pflege bedeuten. Er sieht hier jedoch die Schwierigkeit, dass die Kunden dies nicht honorieren und eher niedrige Preise wünschen. Die Preisfrage entscheidet nach Meinung des Experten eher über eine Platzwahl als die Qualität. Die Pflegeunternehmen müssen sich anpassen und daher ihre Dienstleistung marktgerecht anbieten.</p>	<p>Betreiber und Beschäftigte von Pflegeunternehmen fordern gleichermaßen eine bessere Ausstattung, wie Ressourcen, Zeit und Personal in der Pflege ein. Die Gestaltungsspielräume sind vorhanden, würden aber in der Praxis höhere Preise für die Kunden bedeuten.</p> <p>Im Pflegemarkt entscheiden Kunden bei einer Platzwahl eher nach dem Preis, daher ist die Preisgestaltung ein wichtiges Regulativ und Pflegeunternehmen müssen sich zunehmend marktgerecht verhalten.</p>	<p>Trotz gemeinsamer Interessenslagen zwischen Betreibern und Beschäftigten nach einer besseren Ausstattung in der Pflege (Zeit, Personal und Ressourcen) und zahlreicher Gestaltungsmöglichkeiten bei der Anpassung der Pflegesätze, orientieren sich Pflegeunternehmen eher an den Kundenwünschen nach niedrigen Preisen und verhalten sich daher marktgerecht.</p>

Lf d. Nr .	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p>ältnisse wirklich zur Disposition gestellt werden, weil aus Kundensicht gesagt wird, genau das honorieren wir nicht. So. Da glaube ich, ist der Rahmen mittlerweile sehr eng und wenn das offen kommuniziert wird, dann ist auch klar, in welchem Geflecht wir uns dort bewegen. Also bessere Ausstattung muss immer auch den Test am Kunden bestehen und die Ausstattung weicht deshalb auch nicht groß ab zwischen den einzelnen Einrichtungen. Wir haben da einen sehr engen Bereich, in dem im Moment überhaupt Differenzierungen zu beobachten sind und haben parallel immer dazu diesen Wunsch, alles soll immer mehr und besser werden, aber sehen sehr wohl, dass nicht nur Sozialhilfeträger, sondern insbesondere auch zahlende Angehörige genau gucken, wo muss ich am wenigsten zahlen. Und diese Frage kommt häufig noch vor der Qualitätsfrage. Das ist etwas, was wir sehr bedauern. Es ist nicht, dass wir unsere Leistung gerne erläutern möchten. Wir möchten nicht einen Kunden damit überzeugen, hier bei uns ist es am billigsten. Das ist auch häufig einfach</p>			

Lf d. Nr.	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p>nicht der Fall. Aber dass diese Frage nach dem Geld eine so hohe Bedeutung hat bei der Auswahl der richtigen Einrichtung ist etwas, womit wir immer wieder konfrontiert sind, ob wir das wollen oder nicht und insofern haben wir dort ein Regulativ. Und das ist auch den Beschäftigten klar, dass sie eben auch um die Akzeptanz der Kunden dort werben müssen, wenn man also das Rad ein bisschen höher oder schneller drehen will."</p>			
4	<p><b>Spannungsfeld Ökonomie und soziale Arbeit</b></p>	<p><b>A 2 – Z. 99 – 134</b>  <i>„ ... ich gucke mir sehr genau an, unter welcher Fahne die freie Wohlfahrtspflege segelt. So. Was seit langem und eigentlich nie gegeben war, war die Fahne wir sind ja günstiger und wir sind Anwälte des kleinen Mannes. Sprich bei uns bekommt man die Leistung, weil wir ein Wohlfahrtsverband sind, günstiger. Es war durchgängig so, dass die Leistungen unter gleichen Bedingungen bei privaten Anbietern günstiger waren. So. Die zweite Diskussion, die dann kam, war, sind wir ein Unternehmen. Das ist mittlerweile, bei uns war das immer sehr klar beantwortet, ja, wir sind ein Unternehmen. Das</i></p>	<p>Der Experte sieht mittlerweile im Pflegemarkt keinen Unterschied mehr zwischen privat-gewerblichen und gemeinnützigen Anbietern im Pflegemarkt. Das Selbstverständnis eines Wohlfahrtsverbandes, Anwalt der Adressaten, günstigere Leistungen ist in der Pflege keine Realität mehr.</p> <p>Die einzige Unterscheidung besteht für den Experten in der Frage der Gewinnverwendung. Während beim privatwirtschaftlich tätigen Pflegeunternehmen der Gewinn beim Unternehmer oder bei den Anteilseignern bleibt, verwendet der Wohlfahrtsverband</p>	<p>Der Unterschied zwischen privat-gewerblichen und gemeinnützigen Anbietern ist im Pflegemarkt nicht mehr vorhanden und damit ist auch das Selbstverständnis von Wohlfahrtsverbänden günstigere Leistungen für die Adressaten anzubieten nicht mehr vorhanden.</p> <p>Ein Unterschied besteht in der Gewinnverwendung, bei privat-gewerblichen Unternehmen verbleibt der Gewinn beim Unternehmen, bei den Wohlfahrtsverbänden hingegen beim Verband und wird in der Regel aus steuerlichen Gründen zur Subventionierung anderer sozialer Dienstleistungen verwendet. Die Verwendungszwecke sind für die Nutzerinnen und</p>	<p>Privat-gewerbliche und gemeinnützige Anbieter haben sich auf dem Pflegemarkt weitgehend angeglichen. Gewinne in privat-gewerblichen Unternehmen verbleiben im Unternehmen und bei gemeinnützigen Unternehmen findet in der Regel eine Quersubventionierung anderer sozialer Dienstleistungen statt.</p> <p>In der Regel haben privat-gewerbliche Unternehmen günstigere Tarifbedingungen und können flexibler agieren. Außerdem achten Unternehmerpersönlichkeiten, da es sich in der Regel um persönliche finanzielle Verpflichtungen handelt, mehr auf den Ressourceneinsatz, auf Beschaffung, Prozessqualität und Prozessoptimierung.</p>

Lf d. Nr	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p><i>ist mittlerweile sowohl kommunal als auch auf Wohlfahrtsebene was die politische Diskussion in den Verbänden betrifft, ist das aus meiner Sicht gegessen. Die sagen selbstverständlich sind wir Unternehmen und müssen uns unternehmerisch betätigen. Die einzige Diskussion, die jetzt noch übrig bleibt ist auch nicht mehr die, machen wir Gewinn oder machen wir keinen Gewinn. Auch dort wird sehr klar vertreten, wenn wir ernsthaft unternehmerisch tätig sein wollen, müssen wir zur Sicherung der Betriebe auch einen Gewinn machen. Ansonsten gefährden wir den Betrieb und damit die Verträge, die wir eingegangen sind, zu den Betroffenen, aber auch zu den Beschäftigten. Die einzige Diskussion, die jetzt noch übrig bleibt, ist, wie wird denn der Gewinn verwendet. So. Und dann kann man sagen o. k. wir verwenden den Gewinn für andere soziale Zwecke, wobei ich das wenig transparent finde. Was denn kommt davon an, also wie stichhaltig ist das und bei uns ist klar, da wir das immer als Unternehmen bewerten, der Gewinn wird auch</i></p>	<p>seine Gewinne aus der Pflege in der Regel zur Subventionierung anderer sozialer Dienstleistungen. Diese Praxis kritisiert der Experte, da die Verwendung in der Regel nicht transparent nachvollziehbar ist.</p> <p>Privatwirtschaftliche Unternehmen sind nach Auffassung des Experten im Pflegemarkt flexibler und haben in der Regel günstigere Tarifverträge, der Einzelunternehmer hat eine größere Verantwortung für den Betrieb und ist engagierter tätig, er achtet mehr auf den Ressourceneinsatz, auf Beschaffung, auf die Prozessqualität und auf die Optimierung der Prozesse, da es sich in der Regel um seine eigenen finanziellen Verpflichtungen und Mittel handelt. Der Experte, als Repräsentant eines Pflegeverbandes sieht im Pflegemarkt den Gegensatz zwischen privat-gewerblichen und privat-gemeinnützigen Anbietern nicht mehr gegeben.</p>	<p>Nutzer nicht immer transparent nachvollziehbar.</p> <p>Privat-gewerbliche Unternehmen sind flexibler und haben in der Regel günstigere Tarifverträge.</p> <p>Unternehmerpersönlichkeiten achten mehr auf den Ressourceneinsatz, auf Beschaffung, Prozessqualität und Prozessoptimierung.</p>	

Lf d. Nr .	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p><i>für eigene Zwecke genutzt, aber auch zur Stabilisierung des Unternehmens. Das ist ja immer ein Teil, der alle verbindet. Deshalb glaube ich, ist diese Trenngrenze, dass man sagt, die einen sind da Unternehmer und die anderen nicht, ich glaube nicht, dass es die noch gibt, das ist schlichtweg eine Frage, die nur noch darauf hinaus läuft, wie ist die Gewinnverwendung, ist sie im Rahmen der gewerblichen Tätigkeit oder im Rahmen des Gemeinnützigkeitsrechtes, aber sind wir Unternehmen, streben wir Unternehmungen mit Gewinnerzielung an, das wird rundherum, ich kenne keine einzige Organisation, die das verneinen würde. Insofern glaube ich ist diese Diskussion weitgehend gegessen. Berücksichtigen muss man, dass wir Gewinne machen ja, aber sehr oft unter Bedingungen, die aus Kundensicht günstiger sind als bei der Konkurrenz. So. Und das glaube ich ist genau die unternehmerische Kunst, die sind sehr viel enger mit ihrem Betrieb verbandelt als das ein Angestellter jemals sein kann, das ist in der Natur der Sache liegend, und es geht</i></p>			

Lf d. Nr.	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p><i>um die Organisation der Abläufe, es geht um die Beschaffung, es geht wirklich darum, von vornherein sehr sauber zu gucken, wo gebe ich mein Geld aus, wo investiere ich und wo kann ich eben auch durch gutes Wirtschaften Gewinn dabei erzielen. Aber es geht nicht mehr darum, sind die einen Unternehmen und die anderen nicht oder gibt es Einrichtungen, die Gewinne anstreben und andere, die keine Gewinne anstreben. Die Diskussion ist aus meiner Sicht längst beendet.</i></p>			
5	<p><b>Spannungsfeld Ökonomie soziale Arbeit</b></p>	<p><b>A 2 – Z. 148 – 156</b>  <i>„... also ich bin mir nicht sicher, ob ich jetzt exakt auf das angesprochene Konzept antworten kann. Aber die Marktbedingungen sind hier etwas anders. Unsere Marktbedingungen sind so, dass die Teilnahme am Markt und das wäre für Pflegedienste die Gewinnung von Patienten und das wäre für Pflegeheime die Verträge mit Bewohnern, das spielt sich regional ab und regional muss ich als Unternehmen ein hohes Maß an Glaubwürdigkeit auf Dauer erbringen.</i></p>	<p>Der Experte stellt fest, dass die Marktteilnahme, d.h. Gewinnung von Patienten in der ambulanten Pflege und Abschluss von Heimverträgen in der stationären Pflege regional konzentriert ist. Ein sozialwirtschaftliches Unternehmen muss um konkurrenz-fähig zu bleiben, nach Auffassung des Experten kontinuierlich ein hohes Maß an Glaubwürdigkeit erbringen.</p> <p>Der Experte meint grundsätzlich, wer unternehmerisch bestehen will, muss auch von der</p>	<p>Marktteilnahme in der Sozialwirtschaft, z.B. in der ambulanten und stationären Pflege ist regional konzentriert.</p> <p>Aufgrund der regionalen Konzentration muss ein sozialwirtschaftliches Unternehmen ein hohes Maß an Glaubwürdigkeit erbringen.</p> <p>Unternehmerischer Erfolg ist eng verbunden mit der Qualität der Dienstleistungserbringung und der sozialen Verantwortung.</p>	<p>Unternehmen der Sozialwirtschaft agieren regional und müssen daher ein hohes Maß an Glaubwürdigkeit zeigen. Der unternehmerische Erfolg ist daher eng verbunden mit Qualität und sozialer Verantwortung.</p>



Lf d. Nr.	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p><i>Ansonsten bin ich in regionalen Strukturen nicht konkurrenzfähig. So. Das ist eine Grundanforderung an jeden Betrieb. Und das muss ich erfüllen. Ich muss dort unternehmerisch bestehen und ich muss auch von der Qualität und von der sozialen Verantwortung bestehen können. Ansonsten geht das nicht.“</i></p>	<p>Qualität und der sozialen Verantwortung her bestehen.</p>		
6	<p><b>Schlüsselkompetenzen von Führungskräften</b></p>	<p><b>A 2 – Z. 244 – 269</b>  <i>„ ... in kleinen Unternehmen braucht man nach wie vor die Generalisten, die sehr genau wissen, was sie können, die sehr genau wissen, sie müssen lokal bestehen, müssen lokal mit einem klaren Profil bekannt sein und müssen sich auch lokal die Unterstützung suchen in den Feldern, wo sie selber nicht gut aufgestellt sind. So. Das zu erkennen, das zu differenzieren ist für mich eine ganz zentrale Anforderung an die Führungskräfte. Weil wenn man es nicht erkennt, hat man sehr schnell ein Problem, ohne es vor Augen zu haben. Wir brauchen eine hohe Kompetenz in der Personalgewinnung und Personalführung, weil Fachkräfte, aber auch Hilfskräfte, die in diesem eigentlich</i></p>	<p>Der Experte beschreibt, dass in kleinen Unternehmen eher generalistische Führungskräfte benötigt werden, die eine hohe Selbsteinschätzung benötigen, da sie lokal mit einem klaren Profil tätig sein müssen.</p> <p>Führungskräfte benötigen nach Meinung des Experten eine hohe Auffassungsgabe und die Fähigkeit komplexe Zusammenhänge differenziert zu bewerten, Kompetenzen in der Personalgewinnung und Personalführung.</p> <p>Der Experte beschreibt anhand verschiedener Beispiele, gute berufliche Perspektive, Eintritt nach einer Familienpause in den Beruf, die Pflege als positives Berufsfeld. Negative Beispiele wie hohe</p>	<p>In kleineren Unternehmen der Sozialwirtschaft benötigen Führungskräfte eine hohe Selbsteinschätzung und generalistische Fähigkeiten, da sie lokal tätig sind.</p> <p>Weiterhin benötigen Führungskräfte in der Sozialwirtschaft eine hohe Auffassungsgabe und die Fähigkeit komplexe Zusammenhänge differenziert zu bewerten und Kompetenzen in der Personalgewinnung und Personalführung.</p> <p>Führungskräfte haben insbesondere im Berufsfeld der Altenpflege eine Multiplikatoren Funktion für ein positives Image und müssen das Spannungsverhältnis zwischen Wünschbarem und Machbarem aushalten.</p> <p>Führungskräfte in Pflegeunternehmen benötigen eine hohe Fachlichkeit und</p>	<p>Führungskräfte in der Sozialwirtschaft sind in der Regel regional tätig und benötigen daher eher generalistische Fähigkeiten, eine hohe Auffassungsgabe und die Fähigkeit komplexe Zusammenhänge differenziert zu bewerten sowie Kompetenzen in der Personalgewinnung und Personalführung.</p> <p>Im Tätigkeitsfeld der Altenpflege sind Führungskräfte Multiplikatoren für ein positives Image und müssen das Spannungsverhältnis zwischen Wünschbarem und Machbarem aushalten.</p> <p>Führungskräfte in Pflegeunternehmen benötigen eine hohe Fachlichkeit, da sie wichtige kaufmännische, pflegerische und personalbezogene Prozesse steuern. Sie müssen risikobereit sein und neue Dinge auch gegen Widerstände ausprobieren und sie</p>

Lf d. Nr.	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p><i>sehr sicheren Arbeitsfeld arbeiten wollen, werden unverständlicher Weise immer seltener. Ich kenne kein Feld, wo ich eine derartig gute berufliche Perspektive habe, wenn ich das mal auf vergleichbarem Niveau betrachte. Ich kenne auch kein Feld, wo ich nach Familienpause derart leicht wieder einsteigen kann wie dort. Insofern verstehe ich überhaupt nicht, dass wir nicht einen absoluten Boom in dieses Berufsfeld haben und da sind wir in einem anderen Bereich, dass eben nach außen gut und wichtig vertreten sein muss. Diese Multiplikatoren Aufgabe dessen muss man sich bewusst sein, dass man sich der Aufgabe stellen muss. So daneben, klar muss ich sehr konfliktfähig sein, weil ich muss die Anspannung zwischen Wünschbarem und Machbarem aushalten. Ich muss auch das aushalten, was ich fachlich für wünschenswert halte, wo mir der Markt aber nicht reicht und ich muss so risikobereit sein, dass ich sage, wenn ich das für richtig halte, will ich das auch ausprobieren, ob das geht oder ob das nicht geht. Dass ich die Prozesse steuern muss, halte ich für eine</i></p>	<p>Belastung, niedrige Löhne, kurze Verweildauer im Beruf oder Akzeptanzprobleme in der Pflege benennt er nicht. Hingegen beschreibt es, dass Führungskräfte in der Pflege für dieses Berufsfeld als Multiplikatoren tätig sind. Sie müssen allerdings das Spannungsverhältnis zwischen Wünschbarem und Machbarem aushalten.</p> <p>Führungskräfte in der Pflege müssen nach Ansicht des Experten risikobereit sein, neue Dinge auszuprobieren und Widerstände, die sich dabei ergeben könnten, müssen überwunden werden. Der Experte erwartet, dass die Führungskräfte dabei aktiv die Prozesse steuern, z.B. beim Personal, im kaufmännischen Bereich, im pflegerischen Bereich und dabei eine hohe Fachlichkeit (sachverständigen Ebene) erreichen. Er fordert dabei ein hohes Maß an Selbstreflexion ein, Führungskräfte müssen erkennen, wo sie gut sind und wann sie Unterstützung benötigen.</p>	<p>müssen risikobereit sein und neue Dinge auch gegen Widerstände ausprobieren. Sie steuern in einem Unternehmen wichtige Prozesse in kaufmännischen, pflegerischen und personalbezogenen Aufgabenfeldern, dazu brauchen sie ein hohes Maß an Selbstreflexion und Erkenntnis, wo sie gut sind und wann sie Unterstützung benötigen.</p>	<p>brauchen ein hohes Maß an Selbstreflexion und Erkenntnis wo sie gut sind und wann sie Unterstützung benötigen.</p>

Lf d. Nr.	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p><i>Grundanforderung ja und ob ich jetzt im Personalführungsbereich, im kaufmännischen Bereich, im pflegerischen Bereich überall Sachverständigenebene erreiche, ist für mich nicht das Entscheidende solange ich eine reflektierte Einschätzung darüber habe, wo ich dort gut bin und ich mir einfach Unterstützung holen muss. Und ich glaube, das ist, was auch wir einfach fördern müssen, dass man diese Kompetenzen nebeneinander sieht und so Erfahrungsfelder bietet, wo man gucken kann, wie stark bin ich eigentlich und wo brauche ich Unterstützung.“</i></p>			
7	<p><b>Führungsprinzipien in der Sozialwirtschaft</b></p>	<p><b>A 2 – Z. 275 – 282</b>  <i>„... ich brauche zunächst mal eine hohe Klarheit und Verlässlichkeit, weil ansonsten führt das in den Prozessen, die wir zu steuern haben, zu Situationen, die wirklich nicht wünschenswert sind. Also wenn ich klar vorgegebene Arbeitsschritte habe, die standardisiert sind wie in der Produktion beispielsweise, dann mag das vielleicht weniger Auswirkungen haben als bei uns, in einer Dienstleistung, die davon abhängig ist, dass die gleiche</i></p>	<p>Der Experte beschreibt, dass Führungskräfte in der Sozialwirtschaft über eine hohe Klarheit und Verlässlichkeit verfügen müssen und deutet an, dass ein Fehlverhalten der Führungskraft zu problematischen Situationen führen kann.</p> <p>Der Experte stellt fest, dass die Prozessgestaltung bei den Dienstleistungen in der Sozialwirtschaft sehr komplex ist und die notwendigen Informationen für alle transparent sein</p>	<p>Führungskräfte in der Sozialwirtschaft müssen prinzipiell über eine hohe Klarheit und Verlässlichkeit verfügen, da sonst problematische Situationen entstehen können.</p> <p>Die Prozessgestaltung bei sozialen Dienstleistungen ist sehr komplex und Führungskräfte benötigen eine hohe Kompetenz, dass diese Prozesse klar sind, gelebt und überprüft werden.</p>	<p>Die Prozessgestaltung bei sozialen Dienstleistungen ist sehr komplex und muss kompetent gesteuert, gelebt und überprüft werden.</p> <p>Führungskräfte in der Sozialwirtschaft müssen daher in ihrer Tätigkeit prinzipiell über eine hohe Klarheit und Verlässlichkeit verfügen.</p>

Lf d. Nr.	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p><i>Information eben über einen 3-Schichtbetrieb gelebt wird und um salopp zu sagen, die linke Hand weiß, was die rechte tut. Das ist sicherlich eine hohe Kompetenz, dort mit der nötigen Klarheit dafür zu sorgen, dass die Prozesse klar sind und gelebt werden, aber auch überprüft werden.“</i></p>	<p>müssen. Führungskräfte benötigen eine hohe Kompetenz, dass diese Prozesse klar sind, gelebt und überprüft werden.</p>		
8	<p><b>Spannungsverhältnis zwischen Ökonomie und sozialer Arbeit</b></p>	<p><b>A 2 – Z. 282 – 289</b>  <i>„... ich brauche die Klarheit, um wirklich auch zu verteidigen, dass Wünschenswertes und Machbares im Spannungsverhältnis stehen, das Machbare darstellen zu können, aber auch deutlich zu machen, wo die Grenze ist, weil ansonsten, wenn ich das nicht schaffe, habe ich eine dauerhafte wachsende Unzufriedenheit. Und für mich ist die Frage oder eine der Fragen die auf Wohl und Wehe insbesondere bei der Personalfriedenheit entscheidend ist, ob ich meinen Mitarbeitern das Gefühl geben kann, jawohl, das, was sie gemacht haben, ist das, was wir vereinbart haben und sie können damit zufrieden nach Hause gehen.“</i></p>	<p>Der Experte stellt fest, dass Führungskräfte in der Sozialwirtschaft im Spannungsverhältnis zwischen Wünschenswertem und Machbarem Klarheit brauchen um im Alltag deutlich zu machen wo die Grenzen sind, sonst entstehen Unzufriedenheiten beim Personal, die eine Führungskraft in kompensieren muss.</p> <p>Für den Experten ist besonders wichtig, dass eine Führungskraft deutlich machen kann, dass die Arbeitsleistung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der vertraglich vereinbarten Leistung entspricht und sich dadurch beim Personal ein Zufriedenheitsgefühl einstellt und ihre Leistung so gewertschätzt wird.</p>	<p>Im alltäglichen Spannungsverhältnis zwischen Wünschenswertem und Machbarem müssen Führungskräfte in aller Klarheit deutlich machen, was geht und was nicht geht, sonst entstehen beim Personal Unzufriedenheiten.</p> <p>Die vertraglich vereinbarte Arbeitsleistung muss mit der tatsächlich geleisteten Arbeit übereinstimmen, damit das Personal zufrieden ist und so ihre Leistung gewertschätzt wird.</p>	<p>Führungskräfte müssen im alltäglichen Spannungsverhältnis zwischen Wünschenswertem und Machbarem in aller Klarheit deutlich machen, was möglich ist.</p> <p>Die vertraglich vereinbarte Arbeitsleistung muss mit der tatsächlich geleisteten Arbeit übereinstimmen, damit Unzufriedenheit beim Personal vermieden wird.</p>
9	<p><b>Wertschöpfung durch Wertschätzung</b></p>	<p><b>A 2 – Z. 289 – 304</b>  <i>„... das Bild, das in der Öffentlichkeit gezogen wird, hat mit der Realität vor</i></p>	<p>Der Experte beschreibt das negative Image, welches aktuell in der Öffentlichkeit</p>	<p>Die negative Berichterstattung und das aktuelle Bild der Altenpflege in Deutschland</p>	<p>Die negative Berichterstattung und das aktuelle Bild der Altenpflege in Deutschland entspricht</p>

Lf d. Nr.	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p>Ort mittlerweile überhaupt nichts mehr zu tun. Das ist nicht so, dass die Versorgung nur teilweise erfüllt werden kann und man permanent mit diesem schlechten Gewissen nach Hause geht, sondern wir haben durchaus Rahmenbedingungen, in denen wir eine zufriedenstellende gute Versorgung auch leisten können, aber das muss ich klar machen. Weil ansonsten, das ist wie ein ansteckende Krankheit im Moment. Also das, was vor Jahren die Lehrer gemacht haben, in jeder Sendung sich hingeworfen und gejammert wie schlecht alles sei, das droht im Moment der Altenpflege, dass die das dauerhaft übernehmen. Und wenn ich nicht das Gefühl mit der Anerkennung und der Wertschätzung vermitteln, dass die Leistung, die erbracht wurde, auch in Ordnung ist, dass die Zustimmung der Bewohner hoch ist, die ist nach wie vor hoch, wir haben Zustimmungswerten selbst bei externen Prüfungen von in der Regel 90 bis 96 % und das muss ich einbringen oder um es mit einem Beispiel zu sagen, meinen Mitarbeitern muss klar werden, dass</p>	<p>von den Unternehmen der Altenpflege gezogen wird. Er widerspricht diesem Bild und kritisiert das dieses allgemeine Negativbild nicht der Realität entspricht. Auch unter den gegebenen Rahmenbedingungen ist eine zufriedenstellende Versorgung möglich.</p> <p>Er fordert, dass die negative Berichterstattung überwunden werden muss und stattdessen vermittelt werden soll, dass die Dienstleistungen in der Pflege mit Anerkennung und Wertschätzung erbracht werden. Er beschreibt, dass die Leistungen in der Pflege eine hohe Zustimmungswerte, bzw. Zufriedenheitsquote der Adressaten erhalten und daher die negative Stimmung nicht der Realität entspricht.</p>	<p>entspricht nicht der Realität.</p> <p>Pflegeunternehmen und Fach- und Führungskräfte müssen vermitteln, dass die Dienstleistungen der Pflege mit Anerkennung und Wertschätzung erbracht werden.</p> <p>Die Leistungserbringung in der Pflege hat auch unter den gegebenen Rahmenbedingungen eine hohe Zustimmungswerte und Zufriedenheitsquote bei den Adressaten.</p>	<p>nicht der Realität.</p> <p>Die Leistungserbringung in der Pflege hat auch unter den gegebenen Rahmenbedingungen eine hohe Zustimmungswerte und Zufriedenheitsquote bei den Adressaten.</p> <p>Pflegeunternehmen und Fach- und Führungskräfte müssen vermitteln, dass die Dienstleistungen der Pflege mit Anerkennung und Wertschätzung erbracht werden.</p>

Lf d. Nr.	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p>die hohe Zustimmung bei Angehörigen und Bewohnern von deutlich über 90 % unser Gradmesser ist und eben nicht die Schlagzeile jeder Dritte verhungert. Es gibt kein einziges Pflegeheim, wo jeder Dritte verhungert ist. Ja, das ist eine völlig absurde Schlagzeile.“</p>			
10	<p><b>Kriterien für ein Management der Achtsamkeit</b></p>	<p><b>A 2 – Z. 349 – 359</b>  <i>„... Achtsamkeit hat für mich etwas damit zu tun, dass man sich auch Zeit zum Nachspüren gibt, um Prozesse wirklich gründlich zu verstehen. Also vor meinem beruflichen Hintergrund würde man sagen Introspektionsfähigkeit ist das A und O. Wenn ich nicht introspektionsfähig bin, werde ich Prozesse nicht wirklich durchdringen können und dann handle ich an einer Oberfläche, ohne überhaupt zu merken, dass ich dort überhaupt nichts bewegen kann. So. Jemand der eine hohe Introspektionsfähigkeit hat und das verbunden mit einer vernünftigen Reflektionsbereitschaft wird achtsam Entscheidungen fällen können und auch von seinen Mitarbeitern als solche Person wahrgenommen werden. Mit der nötigen Fürsorglichkeit, die</i></p>	<p>Der Experte definiert Achtsamkeit als Ausdruck von Zeit, die sich eine Führungskraft einräumt, um Prozesse gründlich zu verstehen. Er verbindet mit dem Achtsamkeitsbegriff die Introspektionsfähigkeit. Der Begriff der Introspektion wird im psychologischen Wissenskontext mit Selbstbeobachtung übersetzt. In der Sozial- psychologie und Soziologie gibt es die Methode der „dialogischen Introspektion“, gemeint ist eine Methode zur Erforschung individueller psychischer Vorgänge wie Denken und Fühlen, Vorstellungen und Erinnerungen durch Introspektion – der Wahrnehmung des bewussten eigenen Erlebens und in der Medizin bedeutet Introspektion die Einsicht in das Körperinnere.</p> <p>Der Experte hebt mit seiner</p>	<p>Achtsamkeit ist ein Ausdruck von Zeit, die sich eine Führungskraft einräumt um Prozesse gründlich zu verstehen.</p> <p>Achtsamkeit schließt die Introspektionsfähigkeit , d.h. die Selbstbeobachtung und Selbstwahrnehmung eigenen Erlebens mit ein.</p> <p>Führungskräfte können durch ihre Introspektionsfähigkeit Prozesse durchdringen und in Verbindung mit ihrer Reflexionsbereitschaft zu achtsamen Entscheidungen kommen, die von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als solche wahrgenommen werden.</p>	<p>Achtsamkeit ist ein Ausdruck von Zeit, die sich eine Führungskraft einräumt um Prozesse gründlich zu verstehen.</p> <p>Achtsamkeit schließt die Introspektionsfähigkeit , d.h. die Selbstbeobachtung und Selbstwahrnehmung eigenen Erlebens mit ein.</p> <p>Führungskräfte können durch ihre Introspektionsfähigkeit Prozesse durchdringen und in Verbindung mit ihrer Reflexionsbereitschaft zu achtsamen Entscheidungen kommen, die von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als solche wahrgenommen werden.</p>

Lf d. Nr.	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p><i>das ausdrückt, aber auch mit der nötigen Klarheit, was die Grenzen der Entscheidung betrifft. Das ist das, was ich mit Achtsamkeit verbinde, aber das sind auch die Anforderungen, die ich erfüllen muss, um achtsam führen zu können.“</i></p>	<p>Interpretation des Introspektionsbegriffes auf die Fähigkeit ab Prozesse zu durchdringen und lehnt sich damit an die Begriffsbestimmung der Sozialpsychologie und Soziologie an. Der Experte sieht bei Führungskräften, die eine hohe Introspektionsfähigkeit mit einer „vernünftigen“ Reflexionsbereitschaft verbinden, die Fähigkeit zu achtsamen Entscheidungen, die auch von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als solche Wahrgenommen werden.</p>		
11	<p><b>Management der Achtsamkeit - persönlich</b></p>	<p><b>A 2 – Z. 447 – 474</b>  <i>„... wenn ich Überforderung bei anderen erkennen will und habe keinerlei Gespür für meine eigene Situation, bin ich unglaublich und ich glaube auch beschränkt in der Wahrnehmung. Gar keine Frage ja. Also Achtsamkeit für sich selbst ist eine Voraussetzung, wobei das Maß der Belastbarkeit auch mit der Belastung steigt. Das ist doch eine Binsenwahrheit. Also wenn Kindergartenkinder meinen, Kindergarten ist anstrengend, Gott sei Dank, ich komme in die Schule, was passiert, die lernen in der Schule,</i></p>	<p>Der Experte stellt fest, dass Achtsamkeit im Umgang mit sich selbst, Gespür für die eigene Situation eine wichtige Voraussetzung für eine Führungskraft ist. Im Kern stellt der Experte fest, dass Führungskräfte an ihren Herausforderungen wachsen und mit den zunehmenden Anforderungen in der Führungsposition steigen auch die Möglichkeiten.</p> <p>Der Experte weist darauf hin, dass Fach- und Führungskräfte im Berufsfeld der Pflege mit besonderen alltäglichen Belastungen, wie</p>	<p>Achtsamkeit ist besonders im Berufsfeld Pflege ein wichtiger Aspekt.</p> <p>Fach- und Führungskräfte in der Pflege haben im hohen Maß mit alltäglichen elementaren und existenziellen Erfahrungen von Leiden und Sterben zu tun und sind berufsbedingten durch Zeitmangel, Stress, Schichtbetrieb betroffen.</p>	<p>Fach- und Führungskräfte in der Pflege haben im hohen Maß mit alltäglichen elementaren und existenziellen Erfahrungen von Leiden und Sterben zu tun und sind berufsbedingten durch Zeitmangel, Stress, Schichtbetrieb betroffen.</p> <p>Achtsamkeit ist besonders im Berufsfeld Pflege ein wichtiger Aspekt.</p>

Lf d. Nr .	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p><i>Mensch, wäre ich noch mal im Kindergarten, da war es ja viel ruhiger. Und dann denken sie Gott sei Dank, jetzt ist Schule zu Ende, jetzt mache ich eine Lehre, da wird es ein bisschen geordneter oder ich gehe zum Studium und dann sind sie dort und merken, Mensch die Anforderungen steigen und parallel dazu wachsen eben auch die Möglichkeiten jedes Einzelnen. Also deshalb bin ich kein Freund von Vermeiden von Belastungen. Ich reklamiere auch nicht für den Pflegebereich, dass wir im Unterschied zu anderen belastet sind und alle anderen keine Belastungen haben. Was aber trotzdem bei uns als Belastung auftaucht ist der tägliche Umgang mit sehr elementaren Erfahrungen. Wir haben leidende Personen, wo das Leid nur zu ertragen und zu begleiten ist in vielen Fällen, wo ich das nicht abstellen kann. So wo ich mich dem auch nicht entziehen kann. Wir haben schwerstkranke Personen, wo ich das ertragen, begleiten und nicht abstellen kann. Ich muss das, ich muss dabei bleiben. Wir haben einen häufigen Umgang mit Sterbenden, den</i></p>	<p>elementaren und existenziellen Erfahrungen von Leiden und Sterben zu tun haben. Hinzukommen berufsbedingten Belastungssituationen der Pflege, wie Zeitmangel, Stress, gesundheitliche Probleme durch einen Schichtbetrieb usw.</p>		



Lf d. Nr.	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p><i>ich nicht wegstrukturieren kann. Dem kann ich mich nicht entziehen und wenn ich das tue, werde ich Kernanforderungen an meine Tätigkeit nicht mehr gerecht und das glaube ich, ist eine Belastung, die gibt es in anderen Branchen nicht. Dass Zeit knapp ist, dass Anforderungen hoch sind, dass Leistungsdruck da ist, dass ich Kollegenstress habe und dass ich Schichtbetrieb machen muss und das glaube ich, gibt es in ganz, ganz vielen Branchen und dass man irgendwohin kommt und kriegt sein Geld nur fürs Wohlfühlen, das sehe ich in anderen Branchen noch nicht. Das Geld müssen alle verdienen. Aber dieser tägliche Umgang mit ganz existentiellen Erfahrungen, das ist etwas, was in unserem Bereich unvermeidbar ist und was völlig unterschätzt wird in der öffentlichen Wahrnehmung dessen, was unsere Mitarbeiter tun und was auch längst nicht angemessen honoriert wird. Nicht im Ansatz.</i></p>			
12	Management der Achtsamkeit - intern	<p><b>A 2 – Z. 494 – 498</b>  <i>„... die Sorge um die Mitarbeiter ist etwas, was uns sehr am Herzen liegt, klar, aber was uns auch nicht</i></p>	<p>Der Experte beschreibt, dass die Sorge um die Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Pflege eine Herzensangelegenheit</p>	<p>Sorge um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist in Pflegeunternehmen Bestandteil der Unternehmenskultur und als Achtung vor</p>	<p>Sorge um die Beschäftigten ist in Pflegeunternehmen Bestandteil der Unternehmenskultur und ein prinzipielles betriebliches Interesse.</p>

Lf d. Nr	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<i>unterscheidet von anderen Unternehmen. Ich muss sagen, in jedem Unternehmen muss es zur Unternehmenskultur gehören, dass ich mich um den Erhalt der Arbeitskraft Sorge. Aus sehr egoistischen Motiven schon, das ist wohlverstandenes betriebliches Interesse, aber auch aus Achtung vor den Beschäftigten.“</i>	<p>... ist und zur Unternehmenskultur in Pflegeunternehmen gehört.</p> <p>Für ihn ist es sowohl ein prinzipielles betriebliches Interesse als auch Achtung vor den Beschäftigten.</p>	den Beschäftigten ein prinzipielles betriebliches Interesse.	
13	<b>Wertschöpfung durch Wertschätzung</b>	<b>A 2 – Z. 558</b> <i>„... Ja, es schließt sich nicht aus, sondern das ist Grundanforderung an Wertschöpfung.“</i>	Auf die Frage nach einem Statement zum Thema: Wertschöpfung durch Wertschätzung und Achtsamkeit antwortet der Experte, das Wertschätzung und Achtsamkeit eine Grundanforderung an Wertschöpfung in einem sozialwirtschaftlichen Unternehmen ist.	Wertschätzung und Achtsamkeit sind Grundanforderungen an der Wertschöpfungsprozesses in sozialwirtschaftlichen Unternehmen.	Wertschätzung und Achtsamkeit sind Grundanforderungen an der Wertschöpfungsprozesses in sozialwirtschaftlichen Unternehmen

### Differenzierte Paraphrasierung und Generalisierung Interview (A 3)

Lf d. Nr	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
1	<b>Persönliche Einstellung zu Werten</b>	<b>A 3 – Z. 20 – 26</b> <i>„... Integrität wäre für mich also das Wichtigste. Also das heißt eine integere Persönlichkeit, die glaubwürdig auftreten kann, die authentisch auftreten kann. Dann kommt es so ein bisschen drauf an auf die Ziele der Organisation, was dann noch gefragt</i>	Für den Experten ist Integrität (lat. für Unversehrtheit, Vollständigkeit, Vollkommenheit) eine wichtigste Werteeigenschaft für eine Führungspersönlichkeit in der Sozialwirtschaft. Integere Persönlichkeiten können glaubwürdig und authentisch auftreten. Eine integere Führungspersönlichkeit	Integrität ist eine wichtige Eigenschaft für Führungskräfte in der Sozialwirtschaft und umfasst ein glaubwürdiges und authentisches Handeln in Übereinstimmung mit den Werten dieser Gesellschaft und mit den Werten seines sozialen Unternehmens.	Integrität ist eine wichtige Eigenschaft für Führungskräfte in der Sozialwirtschaft, sie umfasst ein glaubwürdiges und authentisches Handeln in Übereinstimmung mit den gesellschaftlichen und sozialwirtschaftlichen Werten.

Lf d. Nr.	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p><i>ist an Persönlichkeit. Also man muss ja auch eine Vorstellung haben, wie man in dieser Gesellschaft leben will, also welche Werte auch verwirklicht werden sollen in dieser Gesellschaft mit dieser Organisation, die er vertritt.“</i></p>	<p>in der Sozialwirtschaft handelt in Übereinstimmung mit den Werten dieser Gesellschaft und mit den Werten seines sozialen Unternehmens.</p>		
2	<p><b>Spannungsfeld zwischen Ökonomie und sozialer Arbeit</b></p>	<p><b>A 3 – Z. 32-40</b>  <i>„... es gibt natürlich ein Spannungsfeld zur Ökonomie, das ist glaube ich keine Frage. Aber ich würde es so auflösen, dass es im Grundsatz kein Gegensatz ist. Also ethische Werte für ein Unternehmen rechnen sich auch. Also wenn man das wieder in Transaktionskosten abbilden kann, dann wird man feststellen, dass jemand der ethisch reflektiert, wertebewusst ein Unternehmen führt und dementsprechend die Instrumente auch einführt, auch ökonomisch erfolgreich ist, wenigstens auf lange Sicht. Natürlich gibt es immer Dilemmata zwischen einer persönlichen Entscheidung die zu fällen ist und einer kurzfristigen ökonomische Rationalität, das ist gar keine Frage.“</i></p>	<p>Der Experte bestätigt, dass ein Spannungsfeld zwischen sozialer Arbeit und Ökonomie existiert. Er löst möglich Gegensätze auf in dem er die These vertritt, dass ethische Werte nachhaltig eine ökonomische Wertschöpfung für ein Unternehmen auslösen. Dazu bedarf es einer ethischen Reflexion, einer wertebewussten Unternehmensführung und die Einführung entsprechender Instrumente zur Überprüfung eines Werteverhaltens im Unternehmen. Der Experte bestätigt, dass es möglicherweise bei Führungskräften zu Dilemmaentscheidungen kommen kann, gemeint sind Entscheidungssituationen in der man zwischen zwei Handlungsweisen wählen muss, die beide negative Konsequenzen haben, z.B. zwischen einer persönlichen Entscheidung auf Grund von Werten und einer kurzfristigen ökonomischen Rationalität gibt. Im Fall einer wirtschaftlichen Notlage wird der Wertekanon möglicherweise untergeordnet betrachtet und so dass zugunsten einer</p>	<p>Spannungsfelder zwischen Ökonomie und sozialer Arbeit bestehen zwar in der Praxis, die Einhaltung ethischer Werte lösen jedoch nachhaltige ökonomische Wertschöpfungsprozesse aus.</p> <p>Es bedarf einer ethischen Reflexion, einer wertebewussten Unternehmensführung und der Implementierung entsprechender Instrumente zur Überprüfung, um zu einem gelebten Wertemanagement im Unternehmen zu gelangen.</p> <p>In Dilemmaentscheidungen, in der man zwischen zwei Handlungsweisen wählen muss, die beide negative Konsequenzen haben, z.B. zwischen einer persönlichen Entscheidung auf Grund von Werten und Entscheidung unter Beachtung einer kurzfristigen ökonomischen Rationalität, um das Unternehmen zu retten, leidet die Glaubwürdigkeit.</p>	<p>Die Einhaltung ethischer Werte garantieren in sozialwirtschaftlichen Unternehmen nachhaltige ökonomische Wertschöpfungsprozesse.</p> <p>Im Spannungsfeld zwischen Ökonomie und sozialer Arbeit bedarf es einer ethischen Reflexion, einer wertebewussten Unternehmensführung und der Implementierung entsprechender Instrumente zur Überprüfung, um zu einem gelebten Wertemanagement im Unternehmen zu gelangen.</p> <p>Führungskräfte in der Sozialwirtschaft, die in Entscheidungssituationen zwischen Ökonomie und sozialen Werten wählen müssen, die beide negative Konsequenzen haben, befinden sie sich in einem Dilemma.</p>

Lf d. Nr.	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
			ökonomischen Zweckrationalität entschieden wird, auch wenn die Glaubwürdigkeit darunter zu leiden hätte.		
3	<b>Spannungsfeld zwischen Ökonomie und sozialer Arbeit</b>	<p><b>A 3 – Z. 47 – 59</b>  <i>„...im Grunde genommen hat ja ein Elitenwechsel stattgefunden so in den letzten 20 Jahren. Also die Ökonomen oder ökonomische Rationalität hat zugenommen und insofern haben auch, sagen wir mal salopp formuliert, die BWLer an Land gewonnen in Unternehmen und das war nicht immer nur erfolgreich. Die alten Eliten kamen oft in weltanschaulich geführten sozialen Unternehmen, die kamen dann mit Stallgeruch, das waren die entweder die Prälaten oder die Gewerkschaftsführer der Arbeiterwohlfahrt und so weiter. Aber die hatten natürlich ihr Wertebewusstsein in ihrer Verbandsidentität mitgebracht und die neuen BWLer, die haben zwar ökonomisches Rüstzeug mitgebracht, aber zum Teil auch die alten Ladenhüter. Sie haben also die Integration nicht geschafft, zwischen einer Einrichtung der Sozialwirtschaft, die ja auch Werte produziert, ist ja eine Produktion von moralischen Gütern</i></p>	<p>Der Experte weist daraufhin, dass in den letzten 20 Jahren in den Unternehmen der Sozialwirtschaft ein Elitenwechsel stattgefunden hat. In die Führungspositionen wurden betriebswirtschaftliche ausgebildete Führungskräfte eingestellt. Der Experte beschreibt die traditionellen Karrierewege in den Unternehmen der Sozialwirtschaft, in der Regel waren es gerade in weltanschaulich geprägten Unternehmen Theologen oder Arbeiterführer, die eine hohes Wertebewusstsein und Verbandsidentität mitgebracht haben.</p> <p>Der Experte schreibt den traditionellen Führungskräften ein Fehlverhalten zu, sie haben es nicht geschafft die Spannung zwischen Ökonomie, d.h. betriebswirtschaftlichen Instrumenten und sozialen Werten zu überwinden und in eine Balance zu bringen.</p>	<p>In den letzten Jahren hat in der Sozialwirtschaft ein Elitenwechsel stattgefunden. Die traditionellen Karrieremuster, überwiegend weltanschauliche oder verbandsgebundene Führungskräfte für Leitungsaufgaben einzusetzen wurden verändert, zunehmend stellen die Unternehmen kaufmännische oder betriebswirtschaftlich ausgebildete Fachkräfte von außen in Führungspositionen ein.</p> <p>Den betriebswirtschaftlich geprägten Führungskräften gelang es nicht das Spannungsfeld zwischen Ökonomie und sozialer Arbeit auszugleichen.</p> <p>Die Integration einer an sowohl moralischen Werten wie auch an betriebswirtschaftlichen Methoden ausgerichteten Unternehmensführung wurde nicht erreicht.</p>	<p>Traditionelle Karrierewege in Führungspositionen sozialer Unternehmen zu gelangen, wie Menschen mit weltanschaulichen oder engen biografisch verbandlichen Bindungen an die Organisation als Führungskräfte anzustellen wurden zunehmend durch von außen eingestellte und kaufmännisch oder betriebswirtschaftlich ausgebildete Führungskräfte ersetzt. Die betriebswirtschaftlich geprägten Führungskräfte konnten das Spannungsfeld zwischen Ökonomie und sozialer Arbeit nicht ausgleichen und eine Integration von moralischen Werten einerseits und einer an betriebswirtschaftlichen Methoden ausgerichteten Unternehmensführung andererseits wurde nicht erreicht.</p>

Lf d. Nr.	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p>und dem was man an Fertigkeiten aus der BWL, aus der Volkswirtschaftslehre mitzubringen hat, z.B. Controllinginstrumente usw.“</p>			
4	<p><b>Ethische Orientierung</b></p>	<p><b>A 3 - Z. 70 -96</b>  <i>„... der klassische Mainstream in der Managementlehre hat ja diese moralischen Fragen ja noch nicht entdeckt. Also auf der ganzen Breite. Natürlich gibt es also ich vertrete das Wertemanagement von unserem Sender für Wirtschaftsethik Corporate Government Konzepte und so weiter, die sind zwar durchaus populär diskutiert, aber noch nicht so in der Wirklichkeit angekommen wie man gemeinhin tut. Also da ist ja auch noch eine Lücke. Aber natürlich, Sie haben die Krise angesprochen im Management oder in der Managementtheorie . Man entdeckt diese Themen zunehmend aus guten Gründen, also nicht weil man besonders gut sein will, sondern weil man sie für effektive, für effiziente Unternehmensführung einfach braucht und die Frage nach dem Vergleich, natürlich sind diese Instrumente tauglich , ja auch für die Sozialwirtschaft, aber die Sozialwirtschaft hat eine lange Tradition,</i></p>	<p>Der Experte weist daraufhin, dass Corporate Social Responsibility Konzepte oder Good Governance Konzepte in der Sozialwirtschaft noch keine Realität sind.</p> <p>Der Experte weist daraufhin, dass diese Themen in der Privatwirtschaft eingesetzt werden, weil es in der Öffentlichkeit, besonders in Krisensituationen gut ankommt und um die Unternehmen möglichst effizient und effektiv in diesem Sinne zu führen.</p> <p>Der Experte macht deutlich, das die Sozialwirtschaft im Unterschied zur Privatwirtschaft eine lange Wertetradition hat und ihre Dienstleistungen aufgrund von Werten wie, Nächstenliebe, Menschenwürde, Solidarität etc. entwickelt wurden.</p> <p>In der Privatwirtschaft ist ein Unternehmen dann erfolgreich, wenn es wirtschaftlich überlebt und seinen Gewinn maximiert.</p> <p>Der Experte meint, dass das Gewinnmaximierungsprinzip allein in der Sozialwirtschaft nicht ausreicht. Sozialwirtschaftliche Unternehmen produzieren Sinn, der ihnen eine</p>	<p>Corporate Social Responsibility oder Good Governance Ansätze sind in der Sozialwirtschaft noch keine Realität.</p> <p>Privatwirtschaftliche Unternehmen setzen besonders in Krisensituationen auf Corporate Social Responsibility Konzepte, weil es in der Öffentlichkeit gut ankommt und Unternehmen möglichst effizient und effektiv in diesem Sinne geführt werden.</p> <p>Die Sozialwirtschaft hat im Unterschied zur Privatwirtschaft eine lange Wertetradition, ihre Dienstleistungen wurden aufgrund von Werten wie, Nächstenliebe, Menschenwürde, Solidarität etc. entwickelt.</p> <p>In der Privatwirtschaft ist ein Unternehmen dann erfolgreich, wenn es wirtschaftlich überlebt und seinen Gewinn maximiert, dieses Prinzip reicht in der Sozialwirtschaft nicht aus. Sozialwirtschaftliche Unternehmen produzieren Sinn, der ihnen eine gesellschaftliche und</p>	<p>Corporate Social Responsibility oder Good Governance Ansätze sind in der Sozialwirtschaft noch keine Realität, während privatwirtschaftliche Unternehmen besonders in Krisensituationen darauf setzen, weil es in der Öffentlichkeit gut ankommt und Unternehmen möglichst effizient und effektiv in diesem Sinne geführt werden.</p> <p>Die Sozialwirtschaft hat im Unterschied zur Privatwirtschaft eine lange Wertetradition, ihre Dienstleistungen wurden aufgrund von Werten wie, Nächstenliebe, Menschenwürde, Solidarität etc. entwickelt.</p> <p>In der Privatwirtschaft ist ein Unternehmen dann erfolgreich, wenn es wirtschaftlich überlebt und seinen Gewinn maximiert. Dieses Prinzip reicht in der Sozialwirtschaft nicht aus. Sozialwirtschaftliche Unternehmen müssen Sinn, produzieren, der ihnen eine gesellschaftliche und</p>

Lf d. Nr .	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p><i>wo sie viele Instrumente schon immer gepflegt hat, die in der gewerblichen Wirtschaft so noch gar nicht da waren. Ich sagte ja, der Kernpunkt ist, dass die Sozialwirtschaft moralische Güter immer schon produziert hat und auch immer produzieren wird, da ist ein Proprium der Sozialwirtschaft, das in der gewerblichen Wirtschaft noch gar nicht da ist. Oder theoretisch formuliert, ein Unternehmen ist dann erfolgreich, wenn es überlebt. Zunächst mal schlicht und ergreifend. Das wird aber in der Sozialwirtschaft nicht reichen. Man kann nicht einfach überleben und den Gewinn maximieren oder optimieren, je nachdem, sondern muss ja auch irgendwo Sinn produzieren. Also es möge ökonomisch sinnvoll sein, dass wenn z. B. die Obdachlosenhilfe zusammenarbeitet mit einem Bauunternehmen oder Abbruchunternehmen, um Obdachlosigkeit zu produzieren. Das gibt aber keinen Sinn. Also werden sozialwirtschaftliche Unternehmen nicht überleben können, wenn sie nicht auch einen Sinn produzieren, der ihnen</i></p>	<p>gesellschaftliche und öffentliche Legitimation bringt. Diese Legitimation geht einher mit einer öffentlich aus Steuer- oder Transfermitteln finanzierten Ressourcenzufuhr.</p>	<p>öffentliche Legitimation bringt. Diese Legitimation geht einher mit einer aus Steuer- oder Transfermitteln finanzierten Ressourcenzufuhr.</p>	<p>öffentliche Legitimation bringt, denn sie werden aus Steuer- oder Transfermitteln finanziert.</p>

Lf d. Nr.	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p><i>gesellschaftlich und öffentlich Legitimation bringt und mit der Legitimation auch eine Ressourcenzufuhr. Das sind ja nicht alles Gelder, die man auf dem Markt verdient, sondern die man über Legitimation praktisch erwirtschaftet, Subventionen, Zuschüsse, Kosten(...) usw.</i></p>			
5	<p><b>Wirkung von Leitbildern und Unternehmenskultur</b></p>	<p><b>A 3 – Z. 107-126</b>  <i>„... wir beobachten natürlich in den letzten 20 Jahren das, was alle sozialwirtschaftlichen Einrichtungen diese Leitbildprozesse durchgeführt haben. Das waren natürlich Anpassungsprozesse . In der Zeit zuvor, sage ich mal so salopp, waren diese Debatten gar nicht nötig. Man war selbstverständlich eine Einrichtung der katholischen Kirche oder selbstverständlich eine Einrichtung der Arbeiterwohlfahrt und alle dieser Werteüberbau ist mitgeschleppt worden zum Teil sogar mit Missionsüberschuss sage ich immer. Das war also zum Teil von den Belegschaften kaum ertragbar. Und da sind natürlich Brüche passiert. Also mit der Zeit also auch in kirchlichen</i></p>	<p>Der Experte weist auf die zahlreichen Leitbilddiskussionen und –prozesse in den sozialwirtschaftlichen Unternehmen hin. Dies waren für ihn Anpassungsprozesse, die Unternehmen reagierten auf die Realität, dass aufgrund veränderter Rahmenbedingungen oder Säkularisierungen, die alten Wertvorstellungen bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht mehr vorhanden waren.</p> <p>Der Experte kritisiert dabei, dass das Leitbildwissen mittlerweile in Unternehmen der Sozialwirtschaft ein fiktives Wissen darstellt und nicht gelebt wird. Instrumente zur Überprüfung von wertegerechten Verhalten wurden nicht ausgearbeitet und eingeführt, daher ließ sich auch der zunehmende Widerspruch zu sozialen Werten und realen Arbeitsbedingungen nicht minimieren.</p>	<p>Leitbilddiskussionen und –prozesse waren eine Antwort sozialwirtschaftlicher Unternehmen auf die zunehmende Säkularisierung der Belegschaften und der damit verbundenen Entfremdung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von den traditionellen Werten der Organisation.</p> <p>Leitbildwissen ist mittlerweile in Unternehmen der Sozialwirtschaft ein fiktives Wissen und wird nicht gelebt. Instrumente zur Überprüfung von wertegerechten Verhalten wurden nicht ausgearbeitet und eingeführt, daher ließ sich auch der zunehmende Widerspruch in Belegschaften zwischen sozialen Werten und realen Arbeitsbedingungen nicht minimieren.</p>	<p>Leitbilddiskussionen und –prozesse waren eine Antwort sozialwirtschaftlicher Unternehmen auf die zunehmende Säkularisierung der Belegschaften und der damit verbundenen Entfremdung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von den traditionellen Werten der Organisation.</p> <p>Traditionelle Leitbilder und Werte werden in Unternehmen der Sozialwirtschaft nicht mehr gelebt. Instrumente zur Überprüfung von wertegerechten Verhalten wurden nicht ausgearbeitet und eingeführt, daher ließ sich auch der zunehmende Widerspruch in Belegschaften zwischen sozialen Werten und realen Arbeitsbedingungen nicht minimieren.</p>

Lf d. Nr.	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p><i>Einrichtungen mit der Säkularisierung haben die Mitarbeiter das gar nicht mehr geglaubt, was so an Vorgaben da war. Das war ein Kern einer Notwendigkeit diese Leitbildebatten zu führen. Das waren Anpassungsleistungen an das Wertegefüge in dieser traditionellen und zum Teil überlebten Organisationen. Die sind zum Teil meines Erachtens auch einfach steckengeblieben. Das Leitbildwissen ist ein Glanzpapier, hat man dazu lange Prozesse gemacht auch zum Verdruss von vielen Mitarbeitern und Führungskräften. Man hat nicht konsequent wie Sie in der Frage ja andeuten, man hat nicht konsequent das durchgedacht auf alle Implikationen. Man hat die Instrumente auch nicht eingeführt. Es nützt überhaupt nichts, wenn man häre Ziele im Glanzpapier formuliert und niederschreibt, aber die Instrumente nicht ausarbeitet.“</i></p>			
6	Gelebte Werte	<p><b>A 3 – Z. 126 – 139</b>  <i>„... was für Anreize gibt es für, wie nennt man es ethisch reflektiertes Verhalten im Karrieremuster einer Unternehmung, wie wird das in die Weiterbildung eingebaut, wie sieht es aus mit</i></p>	<p>Der Experte weist auf das Vorhandensein von Anreizen für ethisch reflektiertes Verhalten, auf Weiterbildungen und auf Jahreszielvereinbarungsgespräche hin. Insbesondere kommt es auch darauf an, dass die ethischen Ziele eines Unternehmens realistisch</p>	<p>In einem sozialwirtschaftlichen Unternehmen sollten Anreize, wie Weiterbildungen, Jahreszielgespräche für ein ethisch reflektiertes Verhalten gegeben werden.  Ethische Ziele</p>	<p>Sozialwirtschaftliche Unternehmen sollten unabhängig von der jeweiligen Präferenz der Führungskraft ein Wertemanagementsystem einführen.  Ethische Ziele müssen realistisch und überprüfbar sein und das</p>



Lf d. Nr.	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p><i>Jahreszielgespräche usw. Wie überprüft man das Ganze, also man kann nicht einfach ein moralisches Ziel definieren, das nie überprüfbar ist. Es muss doch irgendwo so zur Realität werden. Und da haben wir konsequenterweise auch noch nicht, wenigstens sehe ich das nicht in der Breite, das Zusammenspiel zwischen Ökonomie und Ethik reflektiert. Also damit will ich sagen, ein Wertemanagementsystem macht das, ja, unabhängig von der persönlichen Präferenz einer Führungskraft. Das ist zunächst einmal der Boden, das Trampolin auf dem man springen muss, dass man ein System hat, das auch relativ gut funktioniert, wo die Instrumente präsent sind im Unternehmen und dann kommen natürlich die Dinge der Integrität der Führungspersönlichkeit usw. hinzu. Da werden wir wahrscheinlich schon ein paar Takte drüber reden.“</i></p>	<p>und überprüfbar sind. Das Zusammenspiel von Ökonomie und Ethik muss reflektiert werden.</p> <p>Der Experte spricht sich für die Einführung eines Wertemanagementsystems aus, welches unabhängig von der jeweiligen persönlichen Präferenz der Führungskraft eingeführt werden sollte.</p>	<p>müssen realistisch und überprüfbar sein. Das Zusammenspiel von Ethik und Ökonomie muss reflektiert werden. Sozialwirtschaftliche Unternehmen sollten unabhängig von der jeweiligen Präferenz der Führungskraft ein Wertemanagementsystem einführen.</p>	<p>Zusammenspiel von Ethik und Ökonomie muss reflektiert werden.</p> <p>Außerdem sollten Anreize, wie Weiterbildungen und Jahreszielgespräche angeboten werden.</p>
7	<b>Wirkung von Leitbildern</b>	<p><b>A 3 – Z. 162 – 179</b>  <i>„... ich glaube schon, ich meine die Leitbilder sind ja gut und recht, aber man muss bei der jeweiligen dieser skizzierten Organisation hinschauen, welchen Sinn ich generiere also in der Arbeit, nicht auf dem</i></p>	<p>Der Experte hebt hervor, dass trotz vorhandener Leitbilder die Sinnvermittlung eine wichtige Rolle spielt. Er zählt dabei die klassischen Felder wohlfahrtlichen Engagements auf, Obdachlosenarbeit, Sterbehospize.</p> <p>Der Experte für ein</p>	<p>Sinnvermittlung bekommt in den klassischen sozialwirtschaftlichen Feldern der Wohlfahrtsökonomie wieder eine wichtige Bedeutung.</p> <p>Ökonomische Rationalitäten spielen beispielsweise in der</p>	<p>Sinn- und Wertevermittlung haben in den klassischen sozialwirtschaftlichen Feldern der Wohlfahrtsökonomie eine wichtige Bedeutung, daher spielen ökonomische Rationalitäten beispielsweise in der Obdachlosenarbeit,</p>

Lf d. Nr	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p><i>Papier. In der Arbeit, weil die moralischen Fragen, die kommen ja von der Arbeit her. Ich habe die Obdachlosenhilfe erwähnt. Wenn Sie ein Sterbehospiz machen, dann müssen Sie die Frage inhaltlich klären. Sie können das nicht ökonomisch klären. Ökonomisch ist, dass man einen möglichst schnellen Durchlauf hat im Sterbehospiz. Da ist es völlig sinnlos, wenn man einer Frau, die nächste Woche stirbt, den Friseur schickt. Das entspricht keiner ökonomischen Rationalität, aber es ist sinnvoll, wenn man das tut. Das ist würdiges Leben. Also diesen Fragen müssen Sie sich stellen in der konkreten Arbeit. Bei größeren Trägern habe ich auch den Eindruck, dass die bei den Hausaufgaben, die man auf dem ökonomischen Feld zu tun hat, ihre eigentliche Legitimation vergessen haben. Das ist ein sehr pauschales Urteil, aber Sie fragen ja über die gesamte Landschaft hinweg und da meine ich, dass insgesamt noch Nachholbedarf ist. Das ist eine Aufgabe, eine große Aufgabe. Man entdeckt das langsam wieder. Ich merke es in den Bereichen, wo ich zu tun habe bei den</i></p>	<p>explizites Beispiel für die Grenzen ökonomischer Denkweisen in der Sozialwirtschaft auf und er bezweifelt, dass in diesen extremen Feldern ökonomische Rationalitäten gelten. In erster Linie stehen dort Menschenwürde und Sinn- und Wertevermittlung im Vordergrund. Der Experte weist darauf hin, dass die eigentliche Legitimation sozialer Arbeit in der Sozialwirtschaft nicht vergessen werden darf.</p> <p>Die Bindung an eine soziale Legitimation ist der Kern der Dienstleistungserbringung in der Sozialwirtschaft.</p>	<p>Obdachlosenarbeit, in Sterbehospizen eine untergeordnete Rolle, vorerst geht es um Menschenwürde, um Sinn- und Wertevermittlung.</p> <p>Daher ist die Bindung an eine soziale Legitimation der Kern sozialwirtschaftlicher Dienstleistungserbringung.</p>	<p>in Sterbehospizen eine untergeordnete Rolle.</p> <p>Die Bindung an eine soziale Legitimation ist der Kern sozialwirtschaftlicher Dienstleistungserbringung</p>

Lf d. Nr.	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p>Weiterbildungsgeschichten. Also dass da durchaus wieder ein Bedürfnis ist, auf den Kern der Arbeit zu kommen.“</p>			
8	<p><b>Soziale Gerechtigkeit im Management der Sozialwirtschaft</b></p>	<p><b>A 3 – Z. 193 – 202</b>  <i>„... wir haben ja einen ganzen Bereich von Einrichtungen, die sind ja in ihrem Output an der sozialen Gerechtigkeit beteiligt. Teilweise als Reparaturbetrieb, aber teilweise in der Regeneration, in der Generierung dieses Wertes in der Gesellschaft. Also ich meine, da spielt es eine wichtige Rolle und intern spielt es bei vielen natürlich eine Rolle, Sie haben vorhin die Lohnfrage angeführt, also wenn die Unternehmen draufkommen, dass sie hier Lohndumping betreiben können und aus den Tarifverträgen aussteigen können, dann ist das natürlich ein Kernpunkt, der berührt die soziale Gerechtigkeit. Meines Erachtens geht das nicht. Wenn ich mir das große Feld der kirchlichen Beschäftigungsverhältnisse anschau, geht das nicht. Die katholische Soziallehre verbietet es geradezu.“</i></p>	<p>Der Experte antwortet auf die Frage nach der Bedeutung der sozialen Gerechtigkeit in Unternehmen der Sozialwirtschaft und stellt fest, dass viele soziale Einrichtungen an der Generierung des Wertes soziale Gerechtigkeit in der Gesellschaft mitwirken. Daher ist Einhaltung der sozialen Gerechtigkeit eine wichtige Frage für die Authentizität eines sozialen Unternehmens. Der Experte führt als Beispiel die Frage der Lohngerechtigkeit an und kritisiert den Ausstieg sozialer oder kirchlicher Betriebe aus den Tarifverträgen.</p> <p>Der Experte stellt fest soziale Unternehmen verlieren ihre Glaubwürdigkeit, wenn sie im Widerspruch zu ihren Werten handeln. So sind beispielsweise ungerechte Löhne im großen Feld der kirchlichen Beschäftigungsverhältnisse unmoralisch und mit dem Hinweis auf die katholische Soziallehre sogar unvereinbar mit deren Wertekanon.</p>	<p>Soziale Gerechtigkeit hat in sozialwirtschaftlichen Unternehmen eine hohe Bedeutung, da viele soziale Einrichtungen an der Generierung des Wertes der sozialen Gerechtigkeit in der Gesellschaft mitwirken.</p> <p>Die Beachtung der sozialen Gerechtigkeit ist ein wichtiger Aspekt der Glaubwürdigkeit eines sozialen Unternehmens.</p> <p>Soziale Unternehmen verlieren ihre Glaubwürdigkeit, wenn sie im Widerspruch zu ihren Werten handeln. So sind beispielsweise ungerechte Löhne im großen Feld der kirchlichen Beschäftigungsverhältnisse unmoralisch und mit dem Hinweis auf die katholische Soziallehre sogar unvereinbar mit deren Wertekanon.</p>	<p>Soziale Gerechtigkeit hat in sozialwirtschaftlichen Unternehmen eine hohe Bedeutung und ist ein wichtiger Aspekt der Glaubwürdigkeit, da viele soziale Einrichtungen an der Generierung des Wertes der sozialen Gerechtigkeit in der Gesellschaft mitwirken.</p> <p>Soziale Unternehmen verlieren ihre Glaubwürdigkeit, wenn sie im Widerspruch zu ihren Werten handeln. So sind beispielsweise ungerechte Löhne im großen Feld der kirchlichen Beschäftigungsverhältnisse unmoralisch und mit der katholische Soziallehre sogar unvereinbar.</p>
8	<p><b>Gelebtes Wertemanagement</b></p>	<p><b>A 3 – Z. 218 -240</b>  <i>„...also ich meine, so etwas gibt es natürlich auch. Das</i></p>	<p>Der Experte bestätigt seine These von der Legitimation sozialwirtschaftlicher</p>	<p>Sozialwirtschaftliche Unternehmen erhalten ihre öffentliche</p>	<p>Sozialwirtschaftliche Unternehmen erhalten ihre öffentliche</p>

Lf d. Nr.	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p><i>ist jetzt nicht die Kernfrage der sozialen Gerechtigkeit, aber die Probleme, die z. B. Unicef bekommen hat. Ist ja so ein Thema, dass man durchaus Glaubwürdigkeitsprobleme in der Öffentlichkeit bekommt. Und ich sage ja, also die sozialwirtschaftlichen Einrichtungen sind ja nicht nur am Markt tätig, sondern sie müssen ja Legitimation beschaffen. Also da sind ja noch andere Ressourcenzufuhren als der reine Verkauf einer Dienstleistung. Also das spielt eine Rolle. Es gibt auch Märkte in dem Bereich, aber es gibt nicht nur Märkte, sondern es gibt die Verteilung über Kostenträger. Und wenn sie da die Legitimation in den Kernbereichen verlieren, verlieren sie auch die Ressourcenzufuhr und organisationsintern meine ich, die Sozialwirtschaft ist zum überwiegenden Teil persönliche, personenbezogene Dienstleistung. Die wird da nicht auf dem Band produziert, sondern sie wird vom Mitarbeiter umgesetzt und sie steht unter ständiger Beobachtung von der Öffentlichkeit. Also eine sozialwirtschaftliche Organisation ist eine</i></p>	<p>Unternehmen. Wenn sie ihre öffentliche Legitimation in ihren Kernbereichen verlieren, verlieren sie ihre Ressourcenzufuhr und die politische Unterstützung.</p> <p>Der Experte weist darauf hin wie sehr soziale Organisationen von ihrem guten Image abhängen und Vertrauen zu den Adressaten aufbauen müssen. Ist dieses Vertrauen verspielt ist das Unternehmen in seiner Substanz gefährdet oder wird es sehr schwer haben sich von einem Vertrauensverlust wieder zu erholen, der Experte verweist auf die zurückliegende Vertrauenskrise bei UNICEF.</p> <p>Sozialwirtschaftliche Unternehmen stehen unter ständiger kritischer Aufsicht kritischer Aufsicht der Öffentlichkeit und müssen in Alltagssituation immer wieder neu ihren Kunden beweisen, dass sie im Einklang mit ihren Werten oder Leitbildern handeln.</p>	<p>Reputation durch ihre soziale Legitimation. Daher sind sie abhängig vom guten Image und müssen zu ihren Kunden ein hohes Maß an Vertrauen aufbauen. Wenn das Vertrauen durch eine unsachgemäße Geschäftspolitik verspielt wurde, ist es wie die jüngste Krise von UNICEF zeigte nur schwer wieder aufzubauen.</p> <p>Sozialwirtschaftliche Unternehmen stehen unter ständiger kritischer Aufsicht der Öffentlichkeit und müssen in Alltagssituationen immer wieder neu ihren Kunden beweisen, dass sie im Einklang mit ihren Werten oder Leitbildern handeln.</p>	<p>Reputation durch ihre soziale Legitimation und sind abhängig vom guten Image und müssen ein hohes Maß an Vertrauen aufbauen. Wenn das Vertrauen durch eine unsachgemäße Geschäftspolitik verspielt wurde, ist es wie die jüngste Krise von UNICEF zeigte nur schwer wieder aufzubauen.</p> <p>Sozialwirtschaftliche Unternehmen stehen unter ständiger kritischer Aufsicht der Öffentlichkeit und müssen in Alltagssituationen immer wieder neu ihren Kunden beweisen, dass sie im Einklang mit ihren Werten oder Leitbildern handeln.</p>

Lf d. Nr.	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p><i>entwickelte Organisation, wo auch die Kunden und ihre Angehörigen zum Teil in die Organisation reinkommen, also sie besuchen ihre kranke Mutter im Krankenhaus und gucken genau hin, wie die Organisation intern läuft und sie bemerken das Umfeld und zum Teil auch als Kunden bemerken sie, wie die Stimmung dort ist. Und das kann sehr gefährlich werden für eine Einrichtung. Also man lebt vom Image, ne. Also eine soziale Einrichtung lebt vom guten Image. Wenn man sagt also ich gehe ins Caritas oder ich gehe ins Caritas-Krankenhaus oder Einrichtung, da meine ich, dass ich gut aufgehoben bin. Und wenn sie dieses Vertrauen zerstören, machen sie die Grundlage ihres Geschäftes kaputt.“</i></p>			
9	CARE-Ethik	<p><b>A 3 – Z. 259 -264</b>  <i>„... natürlich (...), die Frau oder die weiblichen Führungskräfte, die ich so kenne, die achten glaube ich, also wenn Sie da einen Unterschied sehen, also das kann ich nicht empirisch belegen, ich glaube schon, dass sie mehr achten auf das, was ich vorhin sagte, auf die Aufgabe der Einrichtung, also sie sehen den persönlichen Fall eher vor sich als die Männer, die ja dann</i></p>	<p>Der Experte führt aus, dass Frauen in Führungspositionen sozialwirtschaftlichen Unternehmen eher auf die Einhaltung von Werten achten als die männlichen Kollegen und die Problemlösung eher vom persönlichen Fall aus betrachten, während Männer eher strukturell operieren. Dieser Aspekt ist ausführlich in der GILLIGAN-KOHLBERG Debatte empirisch untersucht worden. Während Kohlberg von einer moralischen Unterentwicklung bei Frauen ausging,</p>	<p>Frauen in Führungspositionen achten bei der Einhaltung von Werten eher auf den persönlichen Fall, während männliche Führungskräfte eher strukturelle Problemlösungsstrategien bevorzugen.</p> <p>Weibliche Führungskräfte bevorzugen einen eigenen moralischen Weg, der nicht besser oder schlechter ist als der der männlichen Kollegen in</p>	<p>Frauen in Führungspositionen achten bei der Einhaltung von Werten eher auf den persönlichen Fall, während männliche Führungskräfte eher strukturelle Problemlösungsstrategien bevorzugen.</p> <p>Weibliche Führungskräfte bevorzugen einen eigenen moralischen Weg, der nicht besser oder schlechter ist als der der männlichen Kollegen in</p>

Lf d. Nr.	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		auch eher strukturell operieren.“	widerlegte GILLIGAN diese These und wies nach, dass Frauen in männlichen Führungspositionen einen eigenen moralischen Weg beschreiten, der nicht besser oder schlechter ist als der, der männlichen Kollegen in vergleichbaren Situationen. Die hier vom Experten vorgegebene Einschätzung, dass Frauen eher zu einer persönlichen Problemlösung neigen und Männer zu einer strukturellen Lösung ist empirisch belegt, GILLIGAN hat aber nachgewiesen, dass beide Problemlösungsstrategien legitim sind.	vergleichbaren Situationen nur anders.	vergleichbaren Situationen nur anders
10	<b>Gelebtes Wertemanagement</b>	<b>A 3 – Z. 288 – 296</b> <i>„... bevor wir über individuelle Sachen reden, müssen meines Erachtens immer beim Wertemanagement die Hausaufgaben gemacht werden. Also in der Organisation muss eine Plattform da sein, wo diese Dinge auch auskommuniziert werden können. Also das ist ja wichtig, eine gewisse Rollenerwartung da sein, was wird denn hier eigentlich belohnt, welches Verhalten in diesem Laden, wollen wir das oder wollen wir das nicht und wenn wir das wollen, dann muss sich das auch widerspiegeln in den Karrieremustern und vielleicht auch in der Bezahlung oder im Ansehen oder im Rollenverständnis.</i>	Der Experte weist daraufhin, dass bei einem gelebten Wertemanagementsystem eine Plattform geschaffen wird, die ausreichend mit den Beschäftigten kommuniziert worden ist. Mit Plattform meint er feste verbindliche Rahmenbedingungen, Werte und Ziele des Unternehmens, soziale Verpflichtungen, Anreizsysteme für wertekonformes Verhalten, Förderung von eigenverantwortliche Handeln, wertebazogene Karrieremuster Weiterbildung etc., dies stellt für ihn die Grundlage eines Wertemanagementsystems dar.	Die Grundlage für ein gelebtes Wertemanagementsystem in sozialwirtschaftlichen Unternehmen bilden feste verbindliche Rahmenbedingungen, Werte und Ziele des Unternehmens, soziale Verpflichtungen, Anreizsysteme für wertekonformes Verhalten, Förderung von eigenverantwortliche Handeln, wertebazogene Karrieremuster und Weiterbildungsmaßnahmen.	Die Grundlage für ein gelebtes Wertemanagementsystem in sozialwirtschaftlichen Unternehmen bilden feste verbindliche Rahmenbedingungen, Werte und Ziele des Unternehmens, soziale Verpflichtungen, Anreizsysteme für wertekonformes Verhalten, Förderung von eigenverantwortliche Handeln, wertebazogene Karrieremuster und Weiterbildungsmaßnahmen.

Lf d. Nr .	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p><i>Insofern eigentlich immer die Grundaufgabe ist ein Wertemanagementsystem zu installieren.“</i></p>			
11	<p><b>Gelebtes Wertemanagement</b></p>	<p><b>A 3 – Z. 300 - 315</b>  <i>„... was will dieser Laden, an was lässt er sich messen, also auf den Wertebereich, wo merkt man, was sind sie Policies, was ist die Strategie, was sind die Papiere, die Dokumente, die man hier erarbeitet hat, da gehört auch die Leitbilder dazu, aber was sind die Instrumente, wo man das überprüft, also ist es Gegenstand des Jahresgespräches, wird das notiert, solche Dinge. Wo sind die Kommunikationsfelder, wie geht das zusammen mit der internen und externen Öffentlichkeitsarbeit . Diese Dinge mal sauber, das ist eine Professionalität des Managements, die müssen einfach da sein. Und wenn diese Instrumente da sind, dann können die inhaltlichen Bereiche, der Erwartungen, ausdiskutiert werden. Da müssen sie auch ausdiskutiert werden und da müssen auch die Konflikte diskutiert werden mit den Mitarbeitern und den Führungskräften, da müssen sie</i></p>	<p>Wertebezogenes Management beinhaltet nach Auffassung des Experten eine profunde Kenntnis der unterschiedliche Aspekte, Leitbilder, Strategien, Dokumente, Ziel-orientierung, Mitarbeiterjahresgespräche, Kommunikation, interne und externe Öffentlichkeitsarbeit und wirksame Instrumente, die messbar den Werteoutcome eines sozial-wirtschaftlichen Unternehmens erfassen.</p> <p>Der Experte setzt eine gründliche Analyse von unterschiedlichen Werteprofilen vor der Implementierung verschiedener Managementinstrumente voraus, d.h. mit den Beschäftigten muss die inhaltliche Ausgestaltung von Werteprofilen und Erwartungen diskutiert und kommuniziert werden.</p>	<p>Wertebezogenes Management setzt eine profunde Kenntnis unterschiedlicher Werteeorientierungen im Unternehmen und die Implementierung wirksamer Instrumente, die messbar den Werteoutcome eines sozial-wirtschaftlichen erfassen, voraus.</p> <p>Eine gründliche Analyse von unterschiedlichen Werteprofilen ist vor der Implementierung verschiedener Managementinstrumente wichtig, d.h. mit den Beschäftigten muss die inhaltliche Ausgestaltung von Werteprofilen und Erwartungen diskutiert und kommuniziert werden.</p>	<p>Wertebezogenes Management setzt eine gründliche Analyse von unterschiedlichen Werteprofilen und die Implementierung wirksamer Instrumente, die messbar den Werteoutcome eines sozio-wirtschaftlichen erfassen, voraus.</p> <p>Mit den Beschäftigten muss die inhaltliche Ausgestaltung von Werteprofilen und Erwartungen diskutiert und kommuniziert werden.</p>

Lf d. Nr.	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p><i>kommuniziert werden und dann kommt man zu einem Ergebnis, dann muss auch klar werden das man dann entscheidet und so. Also diese Dinge sind für mich immer die Grundlage dafür, damit also die inhaltliche Ausgestaltung von solchen Werteprofilen, die ja unterschiedlich sein können in den einzelnen Einrichtungen, dass die dann überhaupt zum Tragen kommen.“</i></p>			
12	Wertekonflikte	<p><b>A 3 – Z. 327 – 350</b>  <i>„ ... Ethik funktioniert ja immer dann, wenn es nicht mehr selbstverständlich ist. Also wenn eine Einrichtung mit den Mitarbeitern antritt, wo alle das gleiche Denken und Handeln, wo man davon ausgeht, wir sind hier alles fromme Protestanten und so und wissen, um was es geht, dann ist es ja kein Problem. Aber gerade dann, wenn Pluralität eine Wirklichkeit ist, beginnt ja erst die Aufgabe der Ethik. Dann muss man das ja ausbalancieren. Klimeckel nennt es ja dieses Interfacemanagement, so ist das ja gar nicht schlimm, wenn hier die unterschiedlichsten Wertvorstellungen in das Unternehmen reinkommen, aber das müssen Sie ja</i></p>	<p>Der Experte vertritt die These, dass Ethik dort wirkt, wenn in einem Unternehmen unterschiedliche Auffassungen oder eine Wertepluralität bestehen und unterschiedlichen Wertvorstellungen auszubalancieren sind.</p> <p>In Wirtschaftsunternehmen ist dies ein kontinuierlicher Prozess, anders verhält es sich in sozialwirtschaftlichen Unternehmen, dort gibt es Dienstleistungen, z.B. im Krankenhaus, in der Pflege da müssen die ethischen Wertvorstellungen klar sein und es muss ein Konsens darüber bestehen.</p> <p>In sozialen Unternehmen, wo es im operativen Handeln um existenzielle Notsituationen geht, können Wertepositionen nicht immer wieder neu bestimmt werden, dies würde zu Unsicherheiten bei den Adressaten der Hilfeleistungen führen</p>	<p>Ethik wirkt dort, wenn es gilt unterschiedliche Auffassungen oder Wertepluralitäten auszubalancieren.</p> <p>In sozialwirtschaftlichen Unternehmen gibt es Dienstleistungen, z.B. im Krankenhaus, in der Pflege, da müssen die ethischen Wertvorstellungen klar sein und es muss ein Konsens darüber bestehen.</p> <p>In sozialen Unternehmen, wo es im operativen Handeln um existenzielle Notsituationen geht, können Wertepositionen nicht immer wieder neu bestimmt werden, dies würde zu Unsicherheiten bei den Adressaten der Hilfeleistungen führen</p>	<p>Ethik wirkt dort, wenn es gilt unterschiedliche Auffassungen oder Wertepluralitäten auszubalancieren.</p> <p>In sozialwirtschaftlichen Unternehmen müssen die ethischen Wertvorstellungen klar, darüber muss Konsens bestehen. In existenziellen Notsituationen können Wertepositionen nicht immer wieder neu bestimmt werden, dies würde zu Unsicherheiten bei den Adressaten der Hilfeleistungen führen.</p>



Lf d. Nr .	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p><i>immer ausklügeln. Auch in der gewerblichen Wirtschaft, wenn Sie sagen o. k. mal das Beispiel Pünktlichkeit, der eine ist pünktlich, der andere ist unpünktlich. Wenn ich immer erst um 10.30 Uhr zum Meeting komme, wenn es um 10.00 Uhr angesetzt ist, dann nerve ich die anderen. Und dann muss natürlich die Organisation ausbalancieren, wie machen wir das mit der Pünktlichkeit. Das kann man unterschiedlich, man kann sagen um 9.00 sind alle da, das ist dann halt abgemacht oder die Konferenz beginnt, wenn der Letzte da ist. Also beides sind mögliche Lösungen, aber es ist natürlich eine Lösung aufgrund des Konfliktes unterschiedlicher Wertvorstellungen. Und da gibt es in der Sozialwirtschaft Bereiche, die völlig klar sein müssen, in Krankenhäusern klar du kannst denken zum Schwangerschaftsabbruch was du willst, aber hier passiert keiner oder so ne. Das ist völlig klar und so kann man die einzelnen Felder durchgehen. Ich meine auf der operativen Ebene muss dann muss der Konsens einfach selbstverständlich werden, sonst funktioniert das</i></p>			

Lf d. Nr.	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p><i>nicht. Wir können nicht ständig am Bett im Altenheim diskutieren, wie geht das, das muss klar sein. Die wissen wie das funktioniert und da kommen auch Werte zum Tragen.“</i></p>			
13	<p><b>Management der Achtsamkeit</b></p>	<p><b>A 3 – Z. 405 – 435</b>  <i>„... ich finde den Begriff gut. Das Achten, Beachten, Reflektieren, das ist ja eine Entscheidung, die nicht vorneweg schon also wenn man auf den Wertekanon geht, also der klassische Wertekanon ist, der Chef weiß, was gut ist für diese Firma ist. Er weiß, was gut für den einzelnen Menschen ist, das haben wir ja nicht. Alles, was gut ist für eine Firma, ist ja immer Konstruktion und da meine ich schon, dass Achtsamkeit ein sehr sensibler Begriff ist. Ich achte auf etwas, beachte es, reflektiere es, um es dann auch in Managementprozesse umzusetzen. Das beginnt mit der Achtsamkeit sich selber gegenüber, also der ständig Gehetzte mit einem dicken Terminkalender und der mit einem Blackberry rumrennende Manager, der ist nicht achtsam für sich. Er muss dann beobachten, was ihm wichtig werden kann, dass er sensibel bleiben kann, er braucht</i></p>	<p>Der Experte antwortet auf die Frage nach dem Achtsamkeitsbegriff positiv. Der Achtsamkeitsbegriff füllt sich für den Experten mit den Begriffen Achten, Beachten und Reflektieren und setzt nicht schon das Vorhandensein eines Wertekanons voraus. Der Experte stellt fest, das Achtsamkeit ein sensibler Begriff ist und bezieht ihn im Managementprozess auf die intrinsische Motivation einer Führungskraft selbst, wie sie sich achtet, beachtet und reflektiert.</p> <p>Der Experte beschreibt verschiedene Stresssituationen und Überlastungen die in einer Führungsposition den Alltag des Managers bestimmen können. Um sensibel, aufmerksam und gesund zu bleiben müssen Führung eine ausgeglichene Work-life-balance aufweisen.</p> <p>Der Experte stellt die These auf, dass Führungskräfte nur dann achtsam gegenüber anderen sein können, wenn sie es auch gegenüber sich selbst sind.</p> <p>In den Unternehmen der Sozialwirtschaft ist nach Auffassung des Experten eine besondere Achtsamkeit gegenüber den Mitarbeiterinnen</p>	<p>Achtsamkeit umfasst die Begrifflichkeiten Achten, Beachten und Reflektieren und setzt nicht schon das Vorhandensein eines Wertekanons voraus. Achtsamkeit ist ein sensibler Begriff und bezieht sich im Managementprozess auf die intrinsische Motivation einer Führungskraft selbst, wie sich achtet, beachtet und reflektiert.</p> <p>Alltagsstress und Überlastungen bestimmen die Situation von Führungskräften, daher ist es wichtig, dass Führungskräfte um sensibel ,aufmerksam und gesund zu bleiben eine ausgeglichene Work-life-balance aufweisen.</p> <p>Führungskräfte können nur dann achtsam gegenüber anderen sein, wenn sie es auch gegenüber sich selbst sind.</p> <p>In Unternehmen der Sozialwirtschaft ist eine besondere Achtsamkeit gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, gegenüber den Adressaten der sozialen Hilfeleistung</p>	<p>Achtsamkeit umfasst die Begrifflichkeiten Achten, Beachten und Reflektieren und setzt nicht schon das Vorhandensein eines Wertekanons voraus und bezieht sich im Managementprozess auf die intrinsische Motivation einer Führungskraft selbst, wie sich achtet, beachtet und reflektiert.</p> <p>Alltagsstress und Überlastungen bestimmen die Situation von Führungskräften, um sensibel, aufmerksam und gesund zu bleiben müssen sie eine ausgeglichene Work-life-balance aufweisen.</p> <p>Führungskräfte können nur dann achtsam gegenüber anderen sein, wenn sie es auch gegenüber sich selbst sind.</p> <p>In Unternehmen der Sozialwirtschaft, ist eine besondere Achtsamkeit gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, den Adressaten der sozialen Hilfeleistung und dem Sozialraum zu leisten. Führungskräfte in der Sozialwirtschaft</p>

Lf d. Nr	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p><i>Auszeiten, er braucht Rückzugsräume und so er muss gesund bleiben und wie man das nennt, z.B. work-life-balance all diese Termini sind ja im Raum, aber da ist etwas richtiges dran, dass ich nur achtsam den anderen gegenüber sein kann, wenn ich es auch mir gegenüber achtsam bin. Achtsam heißt diese ganze Sensibilität gegenüber den Mitarbeitern. Das heißt nicht immer in den berühmten Eisberg, wo man ständig nur das obere Siebenteil sieht und unten rumtaucht, was da noch alles in der Psychologie im Bauch des Unternehmens passiert, aber dass man ein Sensus dafür hat, dass da noch etwas anderes ist als das, was da eben auf dem Tisch liegt, was in der Runde besprochen wird, das halte ich für eine wichtige Sache. Also gegenüber den Mitarbeitern zu hören, was die denken, weil das ist ja schon eine Riesenunterschied zu Betrieben, wo feststeht, was produziert wird. Es ist ja entscheidend, wie geht es den Leuten, was ist denen wichtig, wollen die hier sterben, wollen die hier gepflegt werden, wie soll das</i></p>	<p>und Mitarbeiter, gegenüber den Adressaten der sozialen Hilfeleistung und gegenüber dem Sozialraum, wo die Dienstleistung erbracht wird zu leisten. Führungskräfte in der Sozialwirtschaft benötigen einen Sensor für achtsame Prozesse und Instrumente um zu erkennen, was für die soziale Organisation jetzt und in Zukunft wichtig ist.</p>	<p>und gegenüber dem Sozialraum, wo die Dienstleistung erbracht wird zu leisten. Führungskräfte in der Sozialwirtschaft benötigen einen Sensor für achtsame Prozesse und Instrumente um zu erkennen, was für die soziale Organisation jetzt und in Zukunft wichtig ist.</p>	<p>benötigen einen Sensor für achtsame Prozesse und Instrumente um zu erkennen, was für die soziale Organisation jetzt und in Zukunft wichtig ist.</p>

Lf d. Nr.	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p><i>eigentlich ablaufen in diesem Gemeinwesen, in dieser Stadt, wo man mobile Dienste zur Verfügung stellt, warum machen wir das überhaupt. Wieso sollen die Leute hier nicht psychisch verwaarloosen, wo ist die Grenze, wo wir es nicht mehr schaffen. All diese Dinge sind permanente Aushandlungsprozesse, wo eine Führungskraft einfach die Antenne, eine persönliche Antenne braucht und wenn der Betrieb größer ist, auch einen Sensor dafür hat, dass er die Instrumente bereitstellt, also Forschung und Entwicklung, wie wir das auch nennen, also dass man einfach Instrumente bereitstellt, um zu erkennen, was für die Organisation jetzt wichtig ist oder wichtig werden kann.“</i></p>			
14	<p><b>Management der Achtsamkeit - extern</b></p>	<p><b>A 3 – Z. 449 – 474</b>  <i>„... wir konstruieren in der Sozialwirtschaft Gesellschaft ja immer mit. Also bzw. umgekehrt, wir verarbeiten ja die Erwartungen der Gesellschaft oder des Umfeldes in unserer Organisation, wir lösen ja ein Teil des Problems, wir lösen ein Teil des Problems. Also die Gesellschaft</i></p>	<p>Der Experte stellt fest, dass sozialwirtschaftliche Unternehmen die Gesellschaft mit konstruieren, da sie Teile gesellschaftlicher Probleme, z.B. existenzielle Fragen zum Alter, Sterben, Krankheiten, Obdachlosigkeit, bürgerschaftliches Engagement lösen sollen, die die Gesellschaft, die staatlichen Institutionen alleine nicht lösen können (Subsidiaritätsprinzip).</p>	<p>Sozialwirtschaftliche Unternehmen konstruieren die Gesellschaft mit, da jene gesellschaftlichen Probleme, z.B. existenzielle Fragen zum Alter, Sterben, Krankheiten, Obdachlosigkeit, bürgerschaftliches Engagement lösen sollen, die die Gesellschaft, die staatlichen Institutionen alleine nicht lösen können</p>	<p>Sozialwirtschaftliche Unternehmen konstruieren die Gesellschaft mit, sie sollen gesellschaftlichen Probleme lösen sollen, die staatlichen Institutionen alleine nicht lösen können (Subsidiaritätsprinzip).</p> <p>Achtsamkeit bezieht sich auf inhaltliche Aspekte der Sozial- und</p>

Lf d. Nr	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p><i>erwartet, dass diese großen caritativen Einrichtungen das Thema Alter, Sterben, Krankheit, Obdachlosigkeit, bürgerschaftliches Engagement mit lösen. Aber die Frage stellt sich ja immer neu. Das ist ja nicht so, dass man einfach sagt also wir sind nur für die Knieoperationen zuständig. Jetzt kommt eine Arbeitslosenwelle auf uns zu, Gott sei Dank im Moment nicht, aber wenn die kommt, wie wollen wir denn die bemerken, dass da zum Beispiel im Bereich der Langzeitarbeitslosigkeit ein Aufgabenfeld entsteht, wenn wir sagen o. k. wir sind immer nur zuständig für die stationäre Altenhilfe oder so. Das heißt also, das ist eine sehr inhaltliche Aufgabe der Achtsamkeit. Ich muss da nicht alles bearbeiten, jedes Wehwehchen einer Gesellschaft muss gleich mit Organisation in der Sozialwirtschaft beantwortet werden. Aber ohne diese Beachtung verkrustet die Organisation und wird letztendlich überflüssig oder altmodisch oder kommt der eigentlichen gesellschaftlich erwarteten Aufgaben überhaupt nicht</i></p>	<p>Achtsamkeit bezieht sich nach Auffassung des Experten auch auf die inhaltliche Frage der Sozial- und Gesundheitspolitik. Daher ist es nach seiner Auffassung eine innovative Aufgabe Achtsamkeit in der Wohlfahrtsproduktion zu implementieren und mit Instrumenten zu versehen, d.h. überprüfbar zu machen. Sozialwirtschaftliche Unternehmen erfüllen so ihren gesellschaftspolitischen Auftrag.</p>	<p>(Subsidiaritätsprinzip ). Achtsamkeit bezieht sich auf die inhaltliche Frage der Sozial- und Gesundheitspolitik. Daher ist Achtsamkeit als eine innovative Aufgabe in der Wohlfahrtsproduktion zu implementieren und mit Instrumenten zu versehen, d.h. überprüfbar zu machen. Sozialwirtschaftliche Unternehmen erfüllen so ihren gesellschaftspolitischen Auftrag.</p>	<p>Gesundheitspolitik und ist als eine innovative Aufgabe in der Wohlfahrtsproduktion zu implementieren und mit Instrumenten zu versehen, d.h. überprüfbar zu machen. Sozialwirtschaftliche Unternehmen erfüllen so ihren gesellschaftspolitischen Auftrag.</p>

Lf d. Nr.	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p><i>entgegen. Also das ist ein weites Feld also der Terminus Achtsamkeit und das muss natürlich auch mit Instrumenten belegt werden, also man muss es ja irgendwo merken, irgendwo aushandeln, das ist eben nicht so wie auf Märkten. Also natürlich funktioniert auch Sozialwirtschaft oft so wie die Prostitution. Dort wo Geld herkommt, dort wird die Dienstleistung angeboten, aber das ist für mich eine Konterkarierung von Achtsamkeit. Also die Sozialwirtschaft hat schon eine eigene gesellschaftliche Aufgabe. Das ist nicht nur eine ökonomische, betriebswirtschaftliche Aufgabe, sondern gesellschaftliche Aufgabe, diese Gesellschaft mit zu definieren mit ihren Elend und mit ihren zulösenden Möglichkeiten. Also das würde ich unter dem Begriff Achtsamkeit schon mit subsumieren.“</i></p>			
15	<p><b>Management der Achtsamkeit - selbst</b></p>	<p><b>A 3 – Z. 501 – 516</b>  <i>„... Achtsamkeit ist durchaus eine Dimension, die ich auch für die gewerbliche Wirtschaft einfach fordern würde. Dieses Burn out oder Prophylaxe, Stressprävention, Work-Life-Balance machen die ja alles, ist ja überall da,</i></p>	<p>Der Experte transferiert den Achtsamkeitsbegriff in die private Wirtschaft und fordert sieht insbesondere bei den Themen Burn-out-Syndrom Prophylaxe und Thema Work-Life-Balance Handlungsbedarf. Führungskräfte arbeiten seiner Meinung nach gerade bei personenbezogenen Dienstleistungen mit</p>	<p>Achtsamkeit ist auch für die private Wirtschaft bei den Themen Burn-out-Syndrom Prophylaxe und Work-Life-Balance bei Führungskräften ein wichtiges Thema.</p> <p>Führungskräfte arbeiten in personenbezogenen Dienstleistungen mit</p>	<p>Handlungsbedarf nach einem Management der Achtsamkeit besteht auch in der privaten Wirtschaft bei den Themen Burn-out-Syndrom Prophylaxe und Work-Life-Balance.</p> <p>Führungskräfte arbeiten in personenbezogenen</p>

Lf d. Nr.	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p><i>aber das Besondere ist natürlich in der Sozialwirtschaft ... also wir haben ja permanent mit den personenbezogenen Dienstleistungen zu tun. Also wir produzieren ja nicht ein Computerprogramm , sondern wir sind ja ständig am Aushandeln mit Personen und Personen signalisieren ja andere Dinge als Waren oder ein Briefpaket oder so was. Und dieses Ausbalancieren, also was da eigentlich da ist, was dem gut tut, was dem Einzelnen gut tut, was auch mir gut tut oder was mir schadet als Betreuer, als Dienstleister, dass würde ich unter die Dimension Management der Achtsamkeit fassen, ich weiß nicht, ob Sie das auch so sehen, aber ich meine das schon. Da sind wir im Moment noch ein Stück weit drüber hinaus schon in der Art der Produktion von Dienstleistung, was wir überhaupt tun bzw. was ich vorhin sagte, wo wir überhaupt einen Sinn generieren. Ich meine, da spielen diese beiden Bereiche ineinander. Da finde ich den Begriff Achtsamkeit recht gut, obwohl ich ihn wissenschaftlich noch nicht reflektiert habe, das machen Sie ja.“</i></p>	<p>Menschen, dabei geht es um Aushandlungs- und Ausbalancierungsprozess e. Gelungene Interaktionen, persönliche Wertschätzung, Achtsamkeit vor dem anderen führen zur Zufriedenheit und Wohlbefinden bei Kunden und Beschäftigten. Dieses planvolle, reflektierte und achtsame Verhalten bezeichnet der Experte als eine Dimension des Managements der Achtsamkeit.</p>	<p>Menschen, dabei geht es um Aushandlungs- und Ausbalancierungsprozesse, gelungenen Interaktionen, persönlicher Wertschätzung, Achtsamkeit vor dem anderen.</p> <p>Eine achtsame Führungskraft bewirkt Zufriedenheit und Wohlbefinden bei Kunden und Beschäftigten, das planvolle, reflektierte und achtsame Verhalten ist eine Dimension eines Managements der Achtsamkeit.</p>	<p>Dienstleistungen mit Menschen, dabei geht es um Aushandlungs- und Ausbalancierungsprozesse, gelungenen Interaktionen, persönlicher Wertschätzung, Achtsamkeit vor dem anderen.</p> <p>Planvolles, reflektiertes und achtsames Verhalten einer Führungskraft ist eine Dimension eines Managements der Achtsamkeit und bewirkt Zufriedenheit und Wohlbefinden bei Kunden und Beschäftigten.</p>
16	Achtsamkeit	A 3 – Z. 598 – 607	Der Experte betont die	Sozialwirtschaftliche	Sozialwirtschaftliche

Lf d. Nr .	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
	<b>lernen</b>	<p>„es gehört auch dazu, dass die Organisation Achtsamkeit lernt. Also eine lernende Organisation hat die Dimension drauf. Lernen heißt dann auch, moralische Urteile fällen zu können. Also ich meine, z.B. in der Entwicklungspsychologie den Piaget nehmen, das ist ja keine Selbstverständlichkeit. Lernen heißt dann, dass man aufgrund von solchen moralischen Urteilen dann auch neue Regeln stellen kann oder Regeln verändern kann. Das ist ja nicht selbstverständlich. Da wartet man nicht auf den Chef, der sagt, ich ordne jetzt eine neue Regel an, sondern die lernende Organisation regelt sich neu. Also ich habe das entwicklungsorientierte Management jetzt genannt. Die Begriffe kann man immer austauschen, aber ich meine, das ist ja ...“</p>	<p>Wichtigkeit, dass ein sozialwirtschaftliches Unternehmen als lernende Organisation auch Achtsamkeit kollektiv lernen kann und kollektive moralische Urteile fällen kann, neue Regeln aufstellen, bzw. alte Regeln verändern kann.</p> <p>Der Experte spricht vom entwicklungsorientierten Management, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gestalten Selbstlern- und Erfahrungsprozesse.</p>	<p>Unternehmen können als lernende Organisationen Achtsamkeit kollektiv lernen.</p> <p>Im Rahmen eines entwicklungsorientierten Managements können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kollektiv moralisch urteilen und neue Verhaltensregeln in Selbstlern- und Erfahrungsprozessen erproben.</p>	<p>Unternehmen können als lernende Organisationen Achtsamkeit kollektiv lernen.</p> <p>Im Rahmen eines entwicklungsorientierten Managements können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kollektiv moralisch urteilen und neue Verhaltensregeln in Selbstlern- und Erfahrungsprozessen erproben.</p>

### Differenzierte Paraphrasierung und Generalisierung Interview (A 4)

Lf d. Nr .	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
<b>1</b>	<b>Persönliche Einstellung zu Werten</b>	<p><b>A 4 – Z. 28 – 34 und 39 -40</b>            „... das kommt so eigentlich aus der Salutogenese. Also ich sage, ich möchte Bedingungen schaffen, eine Unternehmensstrukturu</p>	<p>Der Experte antwortet auf die Frage nach seinen zentralen Werten mit dem Begriff der Salutogenese. Das Wort <b>Salutogenese</b> bedeutet so viel wie <b>Entstehung (Genese)</b></p>	<p>Ein den Prinzipien der Salutogenese folgendes sozialwirtschaftliches Unternehmen muss möglich viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbstwirksam macht.</p>	<p>Ein sozialwirtschaftliches Unternehmen, welches sich den Prinzipien der Salutogenese verpflichtet fühlt, muss möglich viele Mitarbeiterinnen und</p>



Lf d. Nr	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p><i>r, die möglichst viele Mitarbeiter selbstwirksam macht. Das heißt strikte Dezentralität, Zuweisen, Eröffnen von Arbeitsfeldern, die die Leute eigenverantwortlich füllen können, also sie aus der reinen Angestelltenhaltung herauszulocken in eine aktive Teilhabe und auf die Kundschaft bezogen ist es Normalisierung, Normalität und Normalisierung. Raus aus Institutions- und Anstaltsstrukturen, radikale Alltäglichkeit.“</i></p> <p><i>„... meine persönlichen Werte sind, so ein Unternehmen mit Lust und ökonomisch auch gesund durch komplizierte Zeiten zu bringen.“</i></p>	<p>von <i>Gesundheit</i>. Der Ausdruck wurde von dem israelisch-amerikanischen Medizinsoziologen Aaron Antonovsky (1923–1994) in den 1970er Jahren als Gegenbegriff zu Pathogenese (Krankheit) geprägt. Nach dem Salutogenese-Modell ist Gesundheit kein Zustand, sondern muss als Prozess verstanden werden.</p> <p>Der Experte überträgt diesen Begriff auf ein sozialwirtschaftliches Unternehmen und versteht darunter Bedingungen, einen Prozess und eine Unternehmensstruktur zu schaffen, die möglichst viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbstwirksam macht. Dazu benötigt es seiner Auffassung nach strikte Dezentralisierung, Zuweisen und Eröffnen von eigenverantwortlichen Arbeitsfeldern. Aktive Teilhabe der Kundschaft (der Experte arbeitet in einem Pflegeunternehmen), Normalisierung und Normalität. Sein persönliches Credo für die Dienstleistungserbringung in der stationären Pflege, raus aus Institutions- und Anstaltsstrukturen, radikale Alltäglichkeit. Auf die Frage nach den persönlichen Werten antwortet der Experte mit</p>	<p>Dazu gehört eine strikte Dezentralisierung und das Zuweisen und Eröffnen von eigenverantwortlichen Arbeitsfeldern, eine aktive Teilhabe der Kundschaft sowie Normalisierung und Normalität.</p> <p>Das Credo einer Führungskraft für die Dienstleistungserbringung in der stationären Pflege lautet, raus aus Institutions- und Anstaltsstrukturen, Schaffung von radikaler Alltäglichkeit und so mit eigener Lust so ein Unternehmen gesund durch komplizierte Zeiten zu bringen.</p>	<p>Mitarbeiter selbstwirksam machen, dazu gehört eine strikte Dezentralisierung und das Zuweisen und Eröffnen von eigenverantwortlichen Arbeitsfeldern, eine aktive Teilhabe der Kundschaft sowie Normalisierung und Normalität.</p> <p>Das persönliche Credo einer Führungskraft für die Dienstleistungserbringung in der stationären Pflege lautet, raus aus Institutions- und Anstaltsstrukturen, Schaffung von radikaler Alltäglichkeit und so das Unternehmen mit Lust und gesund durch komplizierte Zeiten bringen.</p>

Lf d. Nr.	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
			eigener Lust so ein Unternehmen gesund durch komplizierte Zeiten zu bringen.		
2	<b>Spannungsfeld Ökonomie und soziale Arbeit</b>	<p><b>A 4 – Z. 49 – 58</b>  <i>„... natürlich gibt es einen Teil der Sozialwirtschaft, der sehr neoliberal angehaucht war. Die kriegen dann vielleicht einen Dämpfer. Das sind die Leute, die nur noch betriebswirtschaftlich dachten oder die sich sozusagen nur noch unter Druck fühlten, der privatwirtschaftlichen Sozialwirtschaft möglichst alles nachzumachen. Und wo es außer Zahlen nichts gibt, für die vielleicht ein Dämpfer, ich fürchte aber leider umgekehrt auch eine Bestätigung für die Etatisten, die genauso ungeheuerlich sind. Das sind also die, die auf reine Professionalisierung setzen, die sozusagen Soziales nicht als ökonomisch messbar und ökonomisch bewertbar sozusagen unter eine Käseglocke stellen wollen, also den einen wünsche ich den Dämpfer und den anderen wünsche ich keinen Rückenwind.“</i></p>	<p>Der Experte äußert sich zur aktuellen Finanzkrise und stellt fest, dass ein Teil von Führungskräften in der Sozialwirtschaft einer neoliberalen Grundeinstellung folgte und sich in ihrem Managementverhalten an der Privatwirtschaft orientierte und ausschließlich betriebswirtschaftlich handelte. Diese Art von Unternehmensführung erhielt nach Ansicht des Experten durch die aktuelle Finanzkrise einen Dämpfer. Auf der anderen Seite fürchtet der Experte, dass sich nun die Etatisten, d.h. diejenigen, die gesellschaftliche und wirtschaftliche Probleme dadurch lösen wollen, indem sie auf staatliche Regelungen setzen, durchsetzen und das Soziale nicht als ökonomisch messbar und bewertbar betrachten. Das Spannungsfeld Ökonomie und soziale Arbeit ist auszubalancieren, beide Extrempositionen führen nach Ansicht des Experten nicht weiter.</p>	<p>Ein Teil der Führungskräfte in der Sozialwirtschaft orientierte sich an neoliberalen Grundeinstellungen und handelte nach dem Vorbild der Privatwirtschaft ausschließlich betriebswirtschaftlich.</p> <p>Diese Art von rein betriebswirtschaftlicher Unternehmensführung ist nach den Erfahrungen der aktuellen Finanzkrise in der Sozialwirtschaft in Frage zu stellen.</p> <p>Etatistische Motive, d.h., die gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Probleme dadurch zu lösen wollen, indem auf rein staatliche Regelungen gesetzt wird und das Soziale grundsätzlich als nicht ökonomisch messbar und bewertbar zu betrachten, führen auch nicht weiter. Erfolgreiches Management in der Sozialwirtschaft versteht es das Spannungsfeld zwischen Ökonomie und soziale Arbeit auszubalancieren.</p>	<p>Ein Teil der Führungskräfte in der Sozialwirtschaft orientierte sich an neoliberalen Grundeinstellungen und handelte nach dem Vorbild der Privatwirtschaft ausschließlich betriebswirtschaftlich. Nach den Erfahrungen der aktuellen Finanzkrise ist eine rein betriebswirtschaftliche Unternehmensführung in der Sozialwirtschaft in Zukunft in Frage zu stellen.</p> <p>Etatistische Motive, d.h. gesellschaftliche und wirtschaftliche Probleme durch staatliche Regelungen zu lösen und das Soziale grundsätzlich als nicht ökonomisch messbar und bewertbar zu betrachten, sind kein adäquater Lösungsansatz.</p> <p>Erfolgreiches Management in der Sozialwirtschaft versteht es das Spannungsfeld zwischen Ökonomie und sozialer Arbeit auszubalancieren.</p>

Lf d. Nr.	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
3	Spannungsverhältnis Ökonomie und soziale Arbeit	<p><b>A 4 – Z. 65 – 87</b>  <i>„... ich habe immer soziale Arbeitsfelder oft erlebt als faul und feige, dahingehend eben, sich Bewertung entziehen zu wollen. Immer mit dem Ethos und dem Brustton der Überzeugung, das was wir tun, Pflege, Gesundheitsarbeit, das entzieht sich jeder Bewertung und Bemessung, das ist sozusagen mir sehr zuwider. Wenn man in diesem Sinne betriebswirtschaftliche Instrumente einsetzt und sagt, wir sind aufgefordert als Manager, da sind wir doch auch bei Ethik, mit einem verantwortungsbewussten Umgang mit notwendigen per se beschränkten Ressourcen. Weil alles auf dieser Erde ist sozusagen beschränkt und endlich und so auch die Ressourcen, die uns zur Verfügung gestellt sind und da bin ich sehr protestantisch geprägt und es gibt ja sozusagen aus der protestantischen Ethik den Begriff der treuen Haushalterschaft. Natürlich ist es unser Job als Krankenhausmanager, als Altenheimmanager auch erst mal ein bejahendes Verhältnis zur Beschränkung von Ressourcen zu haben. Alles andere wäre sozusagen Schlaraffenland und</i></p>	<p>Der Experte beschreibt, dass die sozialen Arbeitsfelder in der Sozialwirtschaft sich einer Bewertung entziehen wollen, mit der These, Pflege und Gesundheitsarbeit sei nicht messbar und damit bewertbar.</p> <p>Für den Experten ist Ressourcenverschwendung in der Sozialwirtschaft unethisch, er beruft sich dabei auf den in der protestantischen Ethik gebräuchlichen Begriff der „treuen Haushalterschaft“, der Experte meint mit Bezug darauf wohl, eine innerweltlichen Askese, welche Sparsam- und Enthaltbarkeit verlangt.</p> <p>Führungskräfte in der Sozialwirtschaft müssen akzeptieren, dass ihnen beschränkte Ressourcen zur Verfügung stehen. Betriebswirtschaft und Ökonomisierung des Sozialen müssen konstruktiv genutzt werden. Inhalte müssen in ihrer Wertigkeit vor Zahlenwerten stehen.</p>	<p>Soziale Arbeitsfelder entziehen sich gerne einer Bewertung mit dem Argument soziale Arbeit sei nicht messbar und bewertbar.</p> <p>Ressourcenverschwendung in einem sozialen Unternehmen ist jedoch unethisch und im Sinne einer „treuen Haushalterschaft“ sind gerade caritative, diakonische und soziale Unternehmen zu einer innerweltlichen Askese, welche Sparsamkeit und Enthaltbarkeit verlangt, verpflichtet, um die vollen Ressourcen für ihre hilfebedürftigen Adressaten in der Pflege- und Gesundheitsarbeit einzusetzen.</p> <p>Führungskräfte in der Sozialwirtschaft müssen akzeptieren, dass ihnen beschränkte Ressourcen zur Verfügung stehen. Betriebswirtschaft und Ökonomisierung des Sozialen müssen konstruktiv genutzt werden. Inhalte müssen in ihrer Wertigkeit vor Zahlenwerten stehen.</p>	<p>Ressourcenverschwendung in einem sozialen Unternehmen ist unethisch.</p> <p>Dennoch entziehen sich soziale Arbeitsfelder gerne einer Bewertung mit dem Argument soziale Arbeit sei nicht messbar und bewertbar.</p> <p>Im Sinne einer „treuen Haushalterschaft“ sind gerade caritative, diakonische und soziale Unternehmen zu einer innerweltlichen Askese, welche Sparsamkeit und Enthaltbarkeit verlangt, verpflichtet, um die vollen Ressourcen für ihre hilfebedürftigen Adressaten in der Pflege- und Gesundheitsarbeit einzusetzen.</p> <p>Die beschränkten Ressourcenpotenziale müssen mit Hilfe betriebswirtschaftlicher Instrumente zum Wohle der Betroffenen bewirtschaftet werden, Inhalte stehen dabei in ihrer Wertigkeit vor Zahlenwerten.</p>

Lf d. Nr.	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p>täte auch nicht gut, weil sozusagen es quasi zur Verschwendung und zur Nachlässigkeit einladen würde. Also soweit sage ich, dieses scheinbare Spannungsverhältnis inhaltlicher Arbeit sozusagen mit beschränkten Ressourcen sehe ich gar nicht, sondern ganz im Gegenteil. Es wird ein Schuh daraus, wenn wir sagen, es sind beides notwendige Seiten derselben Medaille. Eben Betriebswirtschaft, Ökonomisierung dafür zu nutzen, dass ich mit den Ressourcen, die ich sozusagen auf dem Markt bekomme, möglichst optimal sozusagen meine fachliche soziale Arbeit leisten kann. Fatal wird es, wenn sozusagen, sozusagen daraus eine Hierarchisierung der Ziele wird. Also wo ich sage, Zahlen stehen vor Inhalt, das ist sozusagen genauso schlimm wie wenn Inhalte dürfen bitteschön nicht mit Zahlen bewertet werden.“</p>			
4	Spannungsfeld Ökonomie und soziale Arbeit	<p><b>A 4 – Z. 97 – 107</b>  <i>„... ich bin natürlich mit Freude und Überzeugung bei einer Stiftung, die hat eben keine Shareholder zu bedienen und muss auch nicht Profite abliefern, das macht</i></p>	<p>Der Experte arbeitet in einem Stiftungsunternehmen. Die Stiftung ist ein echtes Sozialunternehmen. Alle Gewinne fließen ausschließlich dem gemeinnützigen Stiftungszweck zu.</p>	<p>Ein Stiftungsunternehmen ist ein echtes Sozialunternehmen.           Alle Gewinne fließen ausschließlich dem gemeinnützigen Stiftungszweck zu.</p>	<p>Ein Stiftungsunternehmen ist ein echtes Sozialunternehmen.           Alle Gewinne fließen ausschließlich dem gemeinnützigen Stiftungszweck zu.</p>

Lf d. Nr.	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p><i>es mir ideologisch für mich und meine Finanzkollegen sehr einfach, aber wir sagen, das ist ja nun kein Freibrief für sozusagen Nachlässigkeit, sondern unser Shareholder ist sozusagen, der Zweck, die Zweckbestimmung dieser Stiftung, die wir zu erfüllen haben. Je ökonomischer wir vorgehen, umso mehr Mittel haben wir, die wir zwar nicht als Rendite abführen müssen, aber um sie im Stiftungssinne auch wieder einzusetzen. Sei das für Fort- und Weiterbildung, sei es für Gesundheitsförderung, sei es für neue Projekte. Also es gibt schon unser internes Ziel, einer internen Rendite, die Verwendung ist dann eine nicht profitable, sondern eine, die dann eben wieder Stiftungszwecken zugeführt wird.“</i></p>	<p>Die internen Renditen werden ausschließlich zu Investitionen im Sinne des Stiftungszweckes getätigt und sicheren dem Unternehmen in Rahmen einer Kreislaufwirtschaft einen nachhaltigen Erfolg.</p>	<p>Die internen Renditen werden ausschließlich zu Investitionen im Sinne des Stiftungszweckes getätigt und sicheren dem Unternehmen in Rahmen einer Kreislaufwirtschaft einen nachhaltigen Erfolg.</p>	<p>Die internen Renditen werden ausschließlich zu Investitionen im Sinne des Stiftungszweckes getätigt und sicheren dem Unternehmen in Rahmen einer Kreislaufwirtschaft einen nachhaltigen Erfolg.</p>
5	Soziale Gerechtigkeit	<p><b>A 4 – Z. 161 – 169</b>  <i>... schön wäre es, wenn sich alle so einem Ziel verpflichtet fühlten, ist Gerechtigkeit auch ein hohes Wort, ich würde sagen, wir bemühen uns um einen fairen Interessensausgleich. Wenn man das immer wieder sozusagen auch nach außen stellen kann und kommuniziert, weil wir immer mit divergierenden Interessen zu tun haben, zwangsläufig, und auch nicht als Widersprüche</i></p>	<p>Der Experte antwortet auf die Frage, inwieweit sich sozialwirtschaftliche Unternehmen einem Management der Gerechtigkeit verpflichtet fühlen. Der Experte stellt fest, dass sozialwirtschaftliche Unternehmen sich einer sozialen Gerechtigkeit verpflichtet fühlen und um einen fairen Interessensausgleich bemüht sein sollten. Sozialwirtschaftliche Unternehmen sind unterschiedlichen sehr heterogenen</p>	<p>Sozialwirtschaftliche Unternehmen sollten sich einer sozialen Gerechtigkeit verpflichtet fühlen und um einen fairen Interessensausgleich bemüht sein.</p> <p>Sozialwirtschaftliche Unternehmen sind unterschiedlichen sehr heterogenen Ausgangsbedingungen ausgesetzt, die aufgrund gesetzlicher Rahmenbedingungen nicht auflösbar sind.</p> <p>Führungskräften kommt die Aufgabe zu faire</p>	<p>Sozialwirtschaftliche Unternehmen sind heterogenen Ausgangsbedingungen ausgesetzt, die aufgrund gesetzlicher Rahmenbedingungen nicht auflösbar sind. Dennoch sollten sie und ihre Führungskräfte sich einer sozialen Gerechtigkeit verpflichtet fühlen und um einen fairen Interessensausgleich bemüht sein.</p>

Lf d. Nr.	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p><i>auflösbar, wenn man dabei versucht, sozusagen faire Interessensausgleiche zu organisieren, dann ist das ein Beitrag zur Gerechtigkeit.“</i></p>	<p>Ausgangsbedingungen ausgesetzt, die aufgrund gesetzlicher Rahmenbedingungen nicht auflösbar sind. Führungskräften kommt die Aufgabe zu faire Interessensausgleiche zu organisieren und so einen Beitrag zur sozialen Gerechtigkeit zu leisten.</p>	<p>Interessensausgleiche zu organisieren und so einen Beitrag zur sozialen Gerechtigkeit zu leisten.</p>	
6	<p><b>Corporate Social Responsibility in der Sozialwirtschaft</b></p>	<p><b>A 4 – Z. 203 – 226</b>  <i>„... ich denke schon, dass es nicht reicht, sich auf unseren Gründungsethos oder Ähnliches jetzt zurückzuziehen, weil ich viele Sozialformen an der Stelle richtig schlecht und traditionsvergessen auch erlebe. Ich denke, es muss immer wieder neu erarbeitet werden, auch gesellschaftlich erwartet werden, weil natürlich die Felder sehr verschieden sind. Also wenn ich daran denke, der sorgsame Umgang mit Ressourcen, eine Schöpfung könnte man auch im weitesten Sinne sagen, darunter ist alles zu fassen. Ist natürlich sozusagen die Frage, wie weit engagieren wir uns beim Energiesparen, bei Neubauprojekten, wir als Stiftung machen da eine ganze Menge, dass wir alle auch versuchen, sozial und ökologisch moderne Projekte zu machen. In der Frage gerechte Bezahlung</i></p>	<p>Der Experte befürwortet Corporate Social Responsibility Ansätze auch für Unternehmen der Sozialwirtschaft.</p> <p>Der Experte ist überzeugt, dass Werte und Normen auch in der Sozialwirtschaft immer wieder neu erarbeitet werden müssen. Als Beispiel führt er einen sorgsamen Umgang mit den natürlichen Ressourcen an, sozial und ökologisch nachhaltige Projekte zu planen, z.B. beim Energiesparen, bei Neubauten.</p> <p>Problematisch ist es nach Auffassung des Experten in Unternehmen der Sozialwirtschaft bei der Frage der gerechten Löhne. Vielfach befinden sich soziale Unternehmen, im Wettbewerb mit privat gewerblichen Anbietern. Der Experte ist in einem Pflegeunternehmen tätig und plädiert um</p>	<p>Corporate Social Responsibility Ansätze eigenen sich auch für Unternehmen der Sozialwirtschaft.</p> <p>Werte und Normen müssen auch in der Sozialwirtschaft immer wieder neu erarbeitet werden. Ein sorgsamer Umgang mit den natürlichen Ressourcen, sozial und ökologisch nachhaltige Projektplanung z.B. beim Energiesparen, bei Neubauten sind auch in der Sozialwirtschaft von Bedeutung.</p> <p>In der Frage von gerechten Löhnen befinden sich soziale Unternehmen, im Wettbewerb mit privat gewerblichen Anbietern. Daher ist beispielsweise in der Pflege, um wettbewerbsfähig zu bleiben, ein differenziertes Entlohnungssystem in dem zwischen qualifizierten</p>	<p>Corporate Social Responsibility Ansätze eigenen sich auch für Unternehmen der Sozialwirtschaft.</p> <p>Werte und Normen müssen überarbeitet werden, ein sorgsamer Umgang mit den natürlichen Ressourcen, sozial und ökologisch nachhaltige Projektplanung z.B. beim Energiesparen, bei Neubauten sind zukünftig auch in Unternehmen der Sozialwirtschaft von Bedeutung.</p> <p>In der Frage von gerechten Löhnen befinden sich soziale Unternehmen, im Wettbewerb mit privat gewerblichen Anbietern.</p> <p>Um wettbewerbsfähig zu bleiben ist beispielsweise in Pflegeunternehmen ein differenziertes Entlohnungssystem notwendig, in dem zwischen</p>

Lf d. Nr	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p><i>und gerechter Lohn bin ich schon wesentlich, sehe schon wesentlich problematischer. Es ist zumindest nicht die BAT-Orientierung oder was wir sonst so haben, sondern da sag ich auch dem Wettbewerbsdruck, unter dem wir stehen. Ich orientiere mich an üblichen Löhnen. Und übliche Löhne sind zum Beispiel dass sozusagen auf dem freien Arbeitsmarkt, dem ich mich aber auch zugehörig fühle, Hilfskrafttätigkeiten deutlich schlechter als qualifizierte Tätigkeiten bezahlt werden. Und da haben wir aus dem BAT und den kirchlichen Vergütungssystemen in der Vergangenheit immer eine Nivellierung gehabt, die fand ich übrigens nie allgerecht. Also warum soll die Hilfskraft mit geringem Ausbildungslevel in ihren Gehaltsstrukturen fast an eine examinierte Tätigkeit heranreichen. Das mache ich aber nicht nur, weil ich ökonomischen Druck habe, sondern weil ich sage, da bin ich ein Freund sozusagen auch der Gehaltsdifferenzierung, die Leistungsträger besser stellt als Leute, die sozusagen eben nicht qualifiziert sind an der Stelle. Das unterscheidet mich von dem, was sonst bei dem Tarifsystem so üblich war.“</i></p>	<p>wettbewerbsfähig zu belieben für ein differenziertes Entlohnungssystem in dem zwischen qualifizierten Tätigkeiten und Hilfsfähigkeiten unterschieden wird und höherwertige Qualifikation und Leistungsträger besser bezahlt werden.</p>	<p>Tätigkeiten und Hilfsfähigkeiten unterschieden wird und höherwertige Qualifikation und Leistungsträger besser bezahlt werden notwendig.</p>	<p>qualifizierten Tätigkeiten und Hilfsfähigkeiten unterschieden wird und höherwertige Qualifikation und Leistungsträger besser bezahlt werden.</p>

Lf d. Nr.	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
7	CARE Ethik	<p><b>A 4 – Z. 241 – 257</b>  <i>„... dass unter dem Deckmantel Care im Prinzip Institutions-, Betriebsinteressen auf Leute, die von unseren Leistungen abhängig sind, abgewälzt werden. Also es hat mich immer maßlos geärgert, bis heute, gerade auch so bei kirchlichen Trägern, sich als parteilicher Vertreter für seine Betreuten aufzuschwingen. Das sind totalitäre Entmündigungsstrukturen und ich sage, da muss man sich auch als Sozialwirtschaft, egal mit welchem Hintergrund, deutlich sozusagen zurücknehmen und sagen, entweder sind wir Dienstleister, Unterstützer, Assistenten im besten Sinne für auf Hilfe angewiesene Personen, dann sind wir aber nicht zugleich deren Anwälte. Und das sozusagen wird häufig in der Sozialwirtschaft sehr selbstgerecht und als übergreifig empfinde ich das, sozusagen wir machen gleich beides. Wir wissen, was für euch gut, wir vertreten eure Interessen und im Übrigen versorgen wir euch auch noch oder assistieren euch professionell. Und an der Stelle bin ich immer derjenige, der sehr gerne auf strikte Trennung achtet.</i></p>	<p>Der Experte antwortet auf die Frage, ob nicht gerade Führungskräfte in der Sozialwirtschaft sich an einer speziellen CARE-Ethik, die gerade in asymmetrischen Beziehungen und Abhängigkeiten die Adressaten achtet, orientieren sollen, dass gerade unter dem CARE Begriff Institutions- und Betriebsinteressen auf die Adressatenebene transportiert werden und so Abhängigkeiten der Betroffenen ausgenutzt werden.</p> <p>Der Experte reagiert sehr emotional betroffen und spricht in diesem Zusammenhang von Entmündigungsstrukturen, statt sich an Adressaten zu orientieren verfolgen Unternehmen der Sozialwirtschaft häufig institutionelle Ziele und Eigeninteressen. Der Experte fürchtet das die Ebenen sich in der Praxis vermischen und plädiert für eine strikte Trennung zwischen einer sozialen Mandats-tätigkeit und der Dienstleistungserbringung.</p>	<p>Führungskräfte in der Sozialwirtschaft, die sich an einer speziellen CARE-Ethik orientieren, die gerade in asymmetrischen Beziehungen und Abhängigkeiten die Adressaten achtet, müssen aufpassen, dass unter dem CARE Begriff nicht Institutions- und Betriebsinteressen auf die Adressatenebene transportiert werden und so Abhängigkeiten der Betroffenen ausgenutzt werden.</p> <p>Unternehmen der Sozialwirtschaft verfolgen häufig institutionelle Ziele und Eigeninteressen. In der Praxis vermischen sich diese Interessenslagen häufig, daher ist eine strikte Trennung zwischen einer sozialen Mandats-tätigkeit und der Dienstleistungserbringung zu beachten.</p>	<p>Unternehmen der Sozialwirtschaft verfolgen häufig institutionelle Ziele und Eigeninteressen.</p> <p>Führungskräfte müssen darauf achten, dass unter dem CARE Begriff nicht Institutions- und Betriebsinteressen auf die Adressatenebene transportiert werden und so Abhängigkeiten der Betroffenen ausgenutzt werden.</p> <p>In der Praxis vermischen sich diese Interessenslagen häufig, daher ist eine strikte Trennung zwischen einer sozialen Mandats-tätigkeit und der Dienstleistungserbringung zu beachten.</p>



Lf d. Nr	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p><i>Entweder bin ich sozial mit einem Mandat für Betroffene ausgestattet, dann kann ich die aber nicht zugleich sozusagen in ihrer Abhängigkeit auch noch mit meiner Dienstleistung überziehen. Auch wenn das sehr fromm und christlich oder hilfreich klingt, da hätte ich gerne sehr deutliche Trennungen.“</i></p>			
8	<p><b>Schlüsselkompetenz von Führungskräften</b></p>	<p><b>A 4 – Z. 288 – 294</b>  <i>„... soziale Kompetenz, was ich eingangs sagte MMMM, man muss Menschen mögen, man muss kommunizieren können, das ist der Dreh- und Angelpunkt. Als zweite Kompetenz, die ich beschreiben kann, ist permanente Lust auf Veränderung, gepaart mit einer kräftigen Portion prinzipieller Selbstkritikfähigkeit. Also mir geht nichts mehr gegen den Strich als soziale Geschäftsführungen, die ihr eigenes Produkt, ihre eigene Firma sozusagen als glorios darstellen und denen nicht sozusagen selbstkritische Reflektion innewohnt.“</i></p>	<p>Für den Experten ist soziale Kompetenz eine wichtige Schlüsselqualifikation . Nach dem Motto: Man muss Menschen mögen und kommunikationsfähig sein.</p> <p>Führungskräfte in der Sozialwirtschaft müssen nach Auffassung des Experten Lust auf Veränderung haben. Eine weitere wichtige Eigenschaft ist die Fähigkeit zur selbstkritischen Reflexion.</p>	<p>Soziale Kompetenz ist eine wichtige Schlüsselqualifikation für Führungskräfte in der Sozialwirtschaft. Weitere Aspekte sind Kommunikationsfähigkeit, Akzeptanz von unterschiedlichen Menschen, Lust nach Veränderung haben und die Fähigkeit zur selbstkritischen Reflexion.</p>	<p>Soziale Kompetenz ist eine wichtige Schlüsselqualifikation für Führungskräfte in der Sozialwirtschaft. Weitere Aspekte sind Kommunikationsfähigkeit, Akzeptanz, Lust nach Veränderung und die Fähigkeit zur selbstkritischen Reflexion.</p>
9	<p><b>Schlüsselkompetenz von Führungskräften</b></p>	<p><b>A 4 – Z. 299 – 303</b>  <i>„... nein, die sehe ich deutlich nachrangig. Ich würde mir auch keine sonderlich große Fachkompetenz zugestehen. Es geht sozusagen um Interessenströmungen zu moderieren, Impulse zu geben,</i></p>	<p>Die Frage, ob Führungskräfte in der Sozialwirtschaft Fachkompetenz benötigen verneint der Experte, Führungskräfte müssen Interessenströmungen moderieren, Impulse geben,</p>	<p>Führungskräfte in der Sozialwirtschaft benötigen nicht unbedingt Fachkompetenz, sie müssen die Fähigkeit haben Interessenströmungen zu moderieren, Impulse zu geben, Vorgefundenes</p>	<p>Führungskräfte in der Sozialwirtschaft benötigen nicht unbedingt Fachkompetenz, sie müssen die Fähigkeit haben Interessenströmungen zu moderieren, Impulse zu geben, Vorgefundenes</p>

Lf d. Nr	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p><i>Vorgefundenes immer wieder in Frage zu stellen und dabei Leute mitzunehmen. Das könnte ich auch in ganz anderen Betriebsformen ähnlich zur Anwendung bringen.“</i></p>	<p>Vorgefundenes immer wieder in Frage stellen und dabei Leute mitnehmen.</p>	<p>immer wieder in Frage zu stellen und dabei Leute mitzunehmen.</p>	<p>immer wieder in Frage zu stellen und dabei Leute mitzunehmen.</p>
10	<p><b>Schlüsselkompetenz von Führungskräften</b></p>	<p><b>A 4 – Z. 307 – 318</b>  <i>„... eine gesunde kaufmännische Grundhaltung, die halte ich schon für notwendig. Man muss in sich selber als Führungskraft aber gerade auch in der Sozialwirtschaft es in einer Person ausbalancieren können. Eine Bejahung der ökonomischen sozusagen Gesetzmäßigkeiten will ich es mal nennen und gleichzeitig sozusagen sein Herz für, was ist das, die soziale Profilierung, die soziale Aufgabe zu haben. Und das versuchen wir auch unseren Leitungsleuten zu vermitteln, dass eben nicht als tragischen Gegensatz zu interpretieren, der einen zerreißt vielleicht, sondern sozusagen als das Naturgesetz Nummer 1 zu sagen, ich wiederhole mich jetzt an der Stelle ein bisschen. Diese beiden Facetten gehören zusammen. Engagement für Soziales mit beschränkter Ressource, das nicht als Belastung, als Kränkung zu empfinden und genau dieses auszubalancieren ist die</i></p>	<p>Der Experte setzt bei Führungskräften in der Sozialwirtschaft eine gesunde kaufmännische Grundhaltung voraus. Führungskräfte müssen die Fähigkeit besitzen ökonomische Gesetzmäßigkeiten und soziales Engagement auszubalancieren. Für den Experten ist dies in der Sozialwirtschaft, die mit beschränkten Ressourcen arbeitet, keine Belastung oder Kränkung, soziales Engagement ist eine ureigene Managementaufgabe , keine Zumutung, sondern der Kern einer solchen Aufgabe.</p>	<p>Führungskräfte in der Sozialwirtschaft benötigen eine gesunde kaufmännische Grundhaltung und sie müssen die Fähigkeit besitzen ökonomische Gesetzmäßigkeiten und soziales Engagement auszubalancieren.</p> <p>Soziales Engagement in einer Führungstätigkeit in der Sozialwirtschaft, die mit beschränkten Ressourcen arbeitet, ist keine Belastung oder Kränkung, es ist eine ureigene Managementaufgabe , keine Zumutung, sondern der Kern einer solchen Aufgabe.</p>	<p>Führungskräfte in der Sozialwirtschaft benötigen eine gesunde kaufmännische Grundhaltung und sie müssen die Fähigkeit besitzen ökonomische Gesetzmäßigkeiten und soziales Engagement auszubalancieren.</p> <p>Soziales Engagement in einer Führungstätigkeit in der Sozialwirtschaft, die mit beschränkten Ressourcen arbeitet, ist daher keine Belastung oder Kränkung, es ist Bestandteil der ureigenen Managementaufgabe , keine Zumutung, sondern der Kern einer solchen Aufgabe.</p>

Lf d. Nr.	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<i>Managementaufgabe. Keine Zumutung, sondern der Kern einer solchen Aufgabe.“</i>			
11	<b>Management der Achtsamkeit</b>	<b>A 4 – Z. 398 – 406</b> <i>„... wach sein für sich selbst, für den anderen, für meine Wirkung auf den anderen, für Signale, die sozusagen der andere mir zurückgibt, wachsam sein aber auch wie soll ich sagen für psychische Befindlichkeiten, die ich oder das System auslösen, was kränkt Menschen, was macht sie depressiv, was verunsichert sie, was macht sie handlungsfreudig, was macht sie optimistisch. Ich denke, ein Unternehmen ist genauso ein Organismus wie wir das als Individuum sind und ein Individuum kann depressiv verstimmt werden, kann aber auch sozusagen gestaltungsfroh sein und von den grundtherapeutischen Prinzipien ist mein Bild eines Unternehmens als Organismus deckungsgleich damit.“</i>	Der Experte antwortet auf die Frage nach seinem Verständnis zum Achtsamkeitsbegriff, dass Führungskräfte auf der personenbezogenen Ebene wach für sich selbst und für den anderen sein sollten und für die eigenen Wirkungen auf andere und darauf, was andere zurückgeben. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist, dass die Führungskraft die psychischen Befindlichkeiten, sowohl die persönlichen, wie die systembedingten, was kränkt Menschen, was macht sie handlungsunfähig, was macht sie optimistisch. Der Experte vergleicht das Unternehmenssystem mit dem Organismus eines Individuums.	Achtsame Führungskräfte sind auf der personenbezogenen Ebene in ihrer Wahrnehmung sowohl aufmerksam für sich selbst als auch für andere.  Sie sollten sich in ihrer Wirkungen auf andere bewusst sein und auch darauf achten, was andere ihnen zurückgeben.  Führungskräfte in der Sozialwirtschaft müssen sowohl persönliche, wie systembedingte psychische Befindlichkeiten wahrnehmen, was kränkt Menschen, was macht sie handlungsunfähig, was macht sie optimistisch. Ein Sozialunternehmen ist wie der Organismus eines Individuums.	Achtsame Führungskräfte sind auf der personenbezogenen Ebene in ihrer Wahrnehmung sowohl aufmerksam für sich selbst als auch für andere, sie sollten sich in ihrer Wirkung auf andere bewusst sein und auch darauf achten, was andere ihnen zurückgeben.  Ein Sozialunternehmen funktioniert wie der Organismus eines Individuums. Führungskräfte in der Sozialwirtschaft müssen sowohl persönliche, wie systembedingte psychische Befindlichkeiten wahrnehmen, was kränkt Menschen, was macht sie handlungsunfähig, was macht sie optimistisch.
12	<b>Vorbildfunktion der Führungskräfte für Werte</b>	<b>A 4 – Z. 429 – 432</b> <i>„... insoweit glaube ich, ist das Viele, das wir vorhin besprochen haben, Vorbildfunktion, Leitungsprinzipien erst mal nur hohle Phrase, weil sie muss sozusagen über erlebten Alltag erst verifiziert werden und belastbar und dann glaube ich, kann man Unternehmen</i>	Der Experte weist darauf hin, dass Vorbildfunktionen und Leitungsprinzipien bei Führungskräften in der Sozialwirtschaft erst über einen gelebten Alltag verifiziert und belastbar werden und er bestätigt den prägenden Einfluss von Führungskräften für Werte in einem	Vorbildfunktionen und Leitungsprinzipien bei Führungskräften in der Sozialwirtschaft werden erst über einen gelebten Alltag verifiziert und belastbar.  Führungskräften haben einen prägenden Einfluss für Werte in einem sozialwirtschaftlichen	Vorbildfunktionen und Leitungsprinzipien bei Führungskräften in der Sozialwirtschaft werden erst über einen gelebten Alltag verifiziert und belastbar.  Führungskräften haben einen prägenden Einfluss für Werte in einem sozialwirtschaftlichen

Lf d. Nr.	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<i>tatsächlich prägen in einer bestimmten Art.“</i>	sozialwirtschaftlichen Unternehmen.	Unternehmen.	Unternehmen.
13	<b>Management der Achtsamkeit - intern</b>	<b>A 4 – Z. 437 – 445</b> <i>„bei Kunden ist die Beziehung sozusagen immer die zentrale Kernkompetenz, aber auch die Schaltstelle eines gelungenen oder misslingenden Handelns. Beziehung geht ja auch nur über Konstanz. Ich erlebe Unternehmensorganisation gerade in der Pflege häufig als beziehungsvermeidend, dass das geheime Prinzip von Arbeitsteiligkeit und was wir so alles machen, Schnittstellen, das geheime Prinzip Beziehungsvermeidung insoweit würde ich sagen die Reihenfolge ist Belegschaften, beziehungs-fähiger machen, ist ja auch ein langjähriger und mühsamer Prozess und dadurch wächst die Wahrscheinlichkeit, dass Mitarbeiter auch sozusagen beziehungs-fähiger zur Kundschaft werden, egal, was das für Arbeitsfelder sind.“</i>	Der Experte antwortet auf die Frage nach Achtsamkeit gegenüber Kunden und Personal, dass in einer guten Beziehung zum Kunden sich die zentrale Kernkompetenz eine sozialwirtschaftlichen Unternehmens zeigt. Für ihn liegt hier die Schaltstelle für ein gelungenes und mißlingendes Handeln. Gelungene Beziehungen entstehen für den Experten über Konstanz und er kritisiert, dass gerade die Pflege durch das Prinzip der Arbeitsteilung beziehungsvermeidend arbeitet. Unter Achtsamkeit versteht er, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowohl untereinander als auch in Bezug auf die Kunden beziehungs-fähiger zu machen.	Gute Beziehungen zum Kunden aufzubauen ist die zentrale Kernkompetenz eines sozialwirtschaftlichen Unternehmens und die Schaltstelle für ein gelungenes und mißlingendes Handeln.  Gelungene Beziehungen entstehen über Konstanz und es ist zu kritisieren, dass gerade die Pflege durch das Prinzip der Arbeitsteilung beziehungsvermeidend arbeitet.  Achtsamkeit verfolgt das Ziel die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowohl untereinander als auch in Bezug auf die Kunden beziehungs-fähiger zu machen.	Gute Beziehungen zum Kunden aufzubauen ist die zentrale Kernkompetenz eines sozialwirtschaftlichen Unternehmens und die Schaltstelle für ein gelungenes und mißlingendes Handeln.  Gelungene Beziehungen entstehen über Konstanz und es ist zu kritisieren, dass gerade die Pflege durch das Prinzip der Arbeitsteilung beziehungsvermeidend arbeitet.  Achtsamkeit verfolgt das Ziel die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowohl untereinander als auch in Bezug auf die Kunden beziehungs-fähiger zu machen.
14	<b>Management der Achtsamkeit - extern</b>	<b>A 4 – Z. 458 – 469</b> <i>„... alle, die wirtschaftlich handeln und bei Sozialwirtschaft würde ich immer noch sagen, in der Prämisse sind wir erst mal, wenn wir uns nicht als caritative Klöster bewegen, sind wir Teilnehmer am wirtschaftlichen Leben. Insoweit braucht da gar nicht eine Unterscheidung zu einem sozusagen anderen</i>	Der Experte sieht bezogen auf die Frage nach Achtsamkeit in einem sozio-ökonomischen Kontext keinen substantiellen Unterschied zwischen privatwirtschaftlichen und sozialwirtschaftlichen Unternehmen. Er fordert eine prinzipielle Managementethik, die gerade nach den Erfahrungen der aktuellen Wirtschafts-	Achtsamkeit in einem sozio-ökonomischen Kontext betrachtet begründet keinen substantiellen Unterschied zwischen privatwirtschaftlichen und sozialwirtschaftlichen Unternehmen.  Es wird eine prinzipielle Managementethik benötigt, die gerade nach den Erfahrungen der aktuellen Wirtschafts-	Achtsamkeit in einem sozio-ökonomischen Kontext betrachtet begründet keinen substantiellen Unterschied zwischen privatwirtschaftlichen und sozialwirtschaftlichen Unternehmen.  Es wird eine prinzipielle Managementethik benötigt, die gerade nach den Erfahrungen der aktuellen Wirtschafts-

Lf d. Nr	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p><i>Wirtschaftszweigen und das würde ich eher sozusagen als prinzipielle Managementethik einfordern wollen zu sagen nach dem Zusammenbruch dieses neoliberalen Größenwahns, eine Rückbesinnung auf die Verantwortung, die wir halt sozusagen unserer Erde insgesamt, aber auch unserem Sozialraum schulden. Und da gibt es ja neben dem amerikanischen Weg Gott sei Dank auch viele gute europäische Traditionen. Also wenn ich so hanseatische Kaufmannshäuser sehe oder die Sparkassen oder so was, also da die sich dann keinen anderen Fragen stellen müssen als wir es auch tun.“</i></p>	<p>und Finanzkrise sich auf globale und soziale Verantwortung rückbesinnt und der hanseatischen Tradition einer „guten Kaufmannschaft“ folgt, bereits im Jahre 1517 wählte die Hamburger Kaufmannschaft - damals vor allem die den Seehandel betreibenden Kaufleute - einen Vorstand, der wertebezogen handelnd alles Notwendige zu des Kaufmanns Nutzen fördern und Nachteile verhüten und ehrbare Geschäfte tätigen sollte.</p>	<p>und Finanzkrise sich auf globale und soziale Verantwortung rückbesinnt. Die hanseatische Tradition einer „guten Kaufmannschaft“, d.h. alles Notwendige zu tun um des Kaufmanns Nutzen zu fördern und Nachteile zu verhüten und ehrbare Geschäfte zu tätigen, ist ein Beispiel für Wertebezogenheit im Handel.</p>	<p>und Finanzkrise sich auf globale und soziale Verantwortung rückbesinnt.  Ein Beispiel für wertebezogenes Handeln ist die hanseatische Tradition einer „guten Kaufmannschaft“ .</p>
15	<b>Achtsames Verhalten der Führungskraft</b>	<p><b>A 4 – Z. 494 – 504</b> <i>„... wir hatten ja die Ökonomisierung auf der einen und wir hatten sozusagen die sozialwirtschaftlichen Inhalte auf der anderen und da in der Mitte zu sagen, der Verbindungskitt könnte ebenso etwas wie die Achtsamkeit nach außen wie auch nach innen sein, also die Grundhaltung eines Managers. Und da erlebe ich durch unglaubliche Wichtigkeitsattitüden diese Flucht in die</i></p>	<p>Der Experte beschreibt Achtsamkeit als Grundhaltung einer Führungskraft, die helfen kann das Spannungsfeld zwischen Ökonomie und sozialwirtschaftlichen Inhalten auszubalancieren und sowohl nach außen und wie nach innen wirkt.  Achtsamkeit führt zu einer gelasseneren Haltung einer Führungskraft und</p>	<p>Achtsamkeit ist die Grundhaltung einer Führungskraft, die helfen kann das Spannungsfeld zwischen Ökonomie und sozialwirtschaftlichen Inhalten auszubalancieren und die sowohl nach außen, wie nach innen wirkt.  Achtsamkeit führt insgesamt zu einer gelasseneren Haltung und setzt bei Führungskräften und Unternehmen</p>	<p>Achtsamkeit ist die Grundhaltung einer Führungskraft, die helfen kann das Spannungsfeld zwischen Ökonomie und sozialwirtschaftlichen Inhalten auszubalancieren und die sowohl nach außen, wie nach innen wirkt.  Achtsamkeit führt insgesamt zu einer gelasseneren Haltung und setzt bei Führungskräften und</p>

Lf d. Nr.	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p><i>Hamsterräder. Wir machen hier nicht mit in der Prahlstatistik wer hat die längste Arbeitswoche, mein Kollege und ich wir kommen im Regelfall mit 40 Stunden hin und haben auch noch viele schöne andere Interessen (...) und allein wenn man diese Maske der, die Maskerade dieser Wichtigkeit der scheinbaren schon etwas karikierte, würden den Leuten vielleicht auch etwas mehr Luft zum Atmen und zum Lachen geben.</i></p>	<p>setzt positive Energien auch für das Unternehmen frei (Luft zum atmen und zum lachen).</p>	<p>positive Energien frei.</p>	<p>Unternehmen positive Energien frei.</p>
16	<p><b>Achtsames Verhalten der Führungskraft</b></p>	<p><b>A 4 – Z. 512 – 526</b>  <i>„... meine 21 Jahre Erfahrung hier und auch ganz viel Leitungsleuten ist, dass bei identischen formalen Bedingungen, das Ergebnis eben nicht determiniert ist, sondern die Individualität einer jeden Leitungsperson und das sind dann wirklich Sachen, die auch nicht standardisierbar sind. Also diese Grundfrage ist, ist jemand optimistisch oder eher verzagt. Ist jemand statusgeil oder normal, ist jemand an Kommunikation interessiert auch wirklich oder nicht. Das sind für mich eigentlich die harten Fakten. Die weichen Themen sind für eigentlich die harten Fakten und alles andere drum herum sind Instrumente, die kann man mal mehr, mal weniger anwenden, aber die garantieren in keiner</i></p>	<p>Der Experte weist darauf hin, dass Achtsamkeit von Führungskräften nicht unbedingt nur etwas mit formalen Bedingungen zu tun hat. Es geht seiner Ansicht nach um die besondere Individualität und Persönlichkeit der Führungskraft, Verhalten und Haltungen, die nicht zu standardisieren sind. Der Experte bezeichnet die Qualität der sog. weichen Themen, wie Kommunikation, Empathie als Kompetenz für Führungskräfte sehr wichtig und die haben eine hohe Wirksamkeit in Führungstätigkeiten.</p>	<p>Achtsamkeit von Führungskräften hat nicht unbedingt nur etwas mit formalen Bedingungen zu tun. Es kommt auf die besondere Individualität und Persönlichkeit der Führungskraft an. Verhalten und Haltungen sind nicht generell zu standardisieren.</p> <p>Die Qualität der sog. weichen Themen, wie Kommunikation, Empathie ist sehr wichtig und hat eine hohe Wirksamkeit in Führungstätigkeiten.</p>	<p>Achtsamkeit von Führungskräften hat nicht unbedingt nur etwas mit formalen Bedingungen zu tun. Es kommt auf die besondere Individualität und Persönlichkeit der Führungskraft an. Verhalten und Haltungen sind nicht generell zu standardisieren.</p> <p>Die Qualität der sog. weichen Themen, wie Kommunikation, Empathie ist sehr wichtig und hat eine hohe Wirksamkeit in Führungstätigkeiten.</p>

Lf d. Nr .	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p>Weise eben die Wirksamkeit der jeweiligen Person. Wir haben schon fürchterlich danebengegriffen auch bei Leuten, die mich total beeindruckt hatten, nicht nur mich, wir hatten da meistens ein Gremium, und es waren die autistischsten Typen, die man sich vorstellen kann und umgekehrt haben Leute, die formal viele, viele Lücken aufwiesen, durch Ihre Persönlichkeit das Ding dann gerissen. Insoweit habe ich eine hohe Achtsamkeit für subjektive Faktoren inzwischen.“</p>			

### Differenzierte Paraphrasierung und Generalisierung Interview (A 5)

Lf d. Nr .	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
1	<b>Ethische Orientierung</b>	<p><b>A 5 – Z. 19 – 29</b>  <i>„... früher brauchten sich die Banken nicht um den Markt zu kümmern, weil die Geschäfte waren Selbstläufer und Risiken waren nicht in dem Maße vorhanden und durch die Vermarktlichung und den Wettbewerb und auch in diesem Bereich eine zunehmende Finanzmarkabhängigkeit führte dazu dass man aus Bankensicht auch stärker in den Markt entwickeln muss. Und den fachlichen Anforderungen auch an die Kollegen im Bankgeschäft, Bankenwirtschaft in</i></p>	<p>Der Experte nimmt Stellung zum Verhältnis zwischen Management und Ethik. Aus Sicht eines Bankexperten brauchten sich Banken früher nicht um den Markt kümmern, Geschäfte waren Selbstläufer und die Kunden benötigten Kredite. Der zunehmende Wettbewerb führte dazu, dass sich auch Banken stärker an dem Markt entwickeln mussten und um den fachlichen Anforderungen gerecht zu werden. Die Gründung der Sozialbank war nach</p>	<p>Der zunehmende Wettbewerb in der Sozialwirtschaft führte dazu, dass sich auch Banken stärker an einem sozialen Markt entwickeln mussten und um den fachlichen Anforderungen gerecht zu werden.</p> <p>Mit der Gründung der Sozialbank reagierte die Branche auf die zunehmende Spezialisierung sozialer Dienstleistungen.</p> <p>Eine ethische Diskussion, nach welchen Kriterien eine Sozialbank tätig und aktiv sein soll</p>	<p>Mit der Gründung der Sozialbank reagierte die Sozialwirtschaft auf die zunehmende Spezialisierung sozialer Dienstleistungen.</p> <p>Eine ethische Diskussion, nach welchen Kriterien eine Sozialbank tätig und welche nicht-ökonomischen Aspekte man zugrunde gelegt werden, hat in der Sozialwirtschaft nicht stattgefunden und daher ist eine besondere ethische Orientierung der sozialen</p>

Lf d. Nr.	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p><i>der Sozialwirtschaft die zugenommen hat gerecht zu werden. Und die Frage jetzt, wo Ethik ist klärt natürlich die Frage das dieser ethische Diskurs sehr wenig stattfindet in der Sozialwirtschaft oder lange Zeit stattgefunden hat und mit Ethik meine ich, nach welchen Kriterien ist man aktiv und tätig und damit meine ich welche nicht-ökonomischen Aspekte legt man zugrunde.“</i></p>	<p>Auffassung des Experten eine Antwort auf die Spezialisierung des Marktes der sozialen Dienstleistungen. Eine ethische Diskussion, nach welchen Kriterien eine Sozialbank tätig und aktiv sein soll und welche nicht-ökonomischen Aspekte man zugrunde legt hat in der Branche nach Meinung des Experten nicht stattgefunden und damit fehlt bisher auch eine besondere ethische Orientierung der sozialen Bankwirtschaft.</p>	<p>und welche nicht-ökonomischen Aspekte man zugrunde gelegt werden, hat in der Branche nicht stattgefunden und damit fehlt bisher auch eine besondere ethische Orientierung der sozialen Bankwirtschaft.</p>	<p>Bankwirtschaft nicht vorhanden.</p>
2	<p><b>Spannungsfeld Ökonomie und soziale Arbeit</b></p>	<p><b>A 5 – Z. 32 – 42</b>  <i>„... wir haben ja diese ganze Verbetriebswirtschaftlichung, und Vermarktlichung in dem Sektor, die stattgefunden hat und da ist seit längerer Zeit die Frage, die Sinnfrage, die ethische Frage sage ich mal so, die ist außen vor geblieben. Diese Prozesse sind teilweise ja auch an sich nicht schlecht. Man muss ja fragen jetzt, was unterscheidet denn, ich will das nicht differenzieren, Sozialwirtschaft von anderen Sektoren der Wirtschaft oder auch gemeinnützige Tätigkeit von gewerblicher Tätigkeit, das sind zwei verschiedene Sachen und wo sind, was kommt an ergänzenden Kriterien noch hinzu über reine Effizienz, geldkalkulierter Effizienz und ich</i></p>	<p>Der Experte bestätigt die hohe Relevanz von Markt und Betriebswirtschaft in der Sozialwirtschaft. Die Sinnfragen und ethische Fragen sind weitgehend außen vor geblieben. Der Experte fragt, was unterscheidet die Sozialwirtschaft von der Privatwirtschaft, gemeinnützige von gewerblicher Tätigkeit heutzutage und geht davon aus, dass aufgrund der aktuellen Finanzkrise die Sinn- und Wertefragen ergänzend zu den Fragen nach Effizienz zunehmen werden und die Sozialwirtschaft sich diesen Fragen stellen wird.</p>	<p>In der Sozialwirtschaft wurde bisher auf eine hohe Relevanz von Markt und Betriebswirtschaft wert gelegt. Sinn- und ethische Fragen bleiben im Finanzgeschäft weitestgehend außen vor. Durch die aktuelle Finanzkrise werden neben den Fragen nach Effizienz auch die Fragen nach Sinn und Werten wieder eine größere Bedeutung erlangen.</p>	<p>In der Sozialwirtschaft wurde bisher auf eine hohe Relevanz von Markt und Betriebswirtschaft wert gelegt.</p> <p>Sinn- und ethische Fragen bleiben im Finanzgeschäft weitestgehend außen vor.</p> <p>Als Folge der aktuellen Finanzkrise werden zukünftig neben Effizienzgesichtspunkten auch Fragen nach Sinn und Werten wieder eine größere Bedeutung erlangen.</p>



Lf d. Nr.	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p><i>glaube diese Diskussion wird jetzt auch verstärkt durch die Finanzmarktkrise wieder kommen und die Sozialwirtschaft sich dieser Frage lange Zeit nicht so gestellt hat, bis auf einige wenige Ausnahmen.“</i></p>			
3	<p><b>Ethische Orientierung</b></p>	<p><b>A 5 – Z. 53 – 76</b>          „... wir haben kein Werteleitbild oder kein Wertekanon, der so beschlossen worden ist. Das haben wir nicht. Unsere Sache ist unser Geschäftsmodell. Es hat sich ja gezeigt, dass es auch eine gewisse ethische Orientierung hat insofern, dass wir zum Beispiel von der Finanzkrise nicht so betroffen sind. Wir haben, wir machen ein Geschäft, das sehr auf die Realwirtschaft bezogen ist. Das heißt also Finanzierung der Sozial- und Gesundheitswirtschaft und wir haben zum Beispiel und da wollen wir unser Geld verdienen und wir haben nicht versucht das Geld zu verdienen über irgendwelche spekulativen Geschäfte getätigt haben oder auf dem Finanzmarkt das Geld zu verdienen, sondern das führt auch dazu, dass wir gesagt haben, da wollen wir unser Geld verdienen, wir wollen den sozialen Sektor langfristig durch unsere Finanzierung unterstützen. Und das machen wir jetzt aber auch, also rein banktechnisch aber auch finanzierungstechnisch</p>	<p>Der Experte beschreibt, dass die Bank für Sozialwirtschaft kein explizites Werteleitbild oder keinen expliziten Wertekanon besitzt. Das Modell an sich hat eine gewisse ethische Orientierung, der Experte meint, dass überwiegend sozialwirtschaftliche Unternehmen die breite Kundenbasis der Sozialbank stellen. Daher ist die Bank für Sozialwirtschaft von der aktuellen Banken- und Finanzkrise nicht so betroffen wie privatwirtschaftlich tätige Banken. Der soziale Sektor soll durch die Kredittätigkeit langfristig und nachhaltig unterstützt werden. Dazu besitzt nach Auffassung des Experten die Sozialbank eine hohe Fachlichkeit und Affinität gegen über den sozialwirtschaftlich agierenden Kunden. Als Qualität und Ausdruck einer besonderen Geschäftstätigkeit spricht der Experte von langfristigen und partnerschaftlichen Kundenbeziehungen, die auch in finanziellen</p>	<p>Die Bank für Sozialwirtschaft hat kein explizites Werteleitbild oder expliziten Wertekanon. Das Modell hat an sich hat eine gewisse ethische Orientierung, da überwiegend sozialwirtschaftliche Unternehmen die breite Kundenbasis der Sozialbank stellen.</p> <p>Die Bank für Sozialwirtschaft ist von der aktuellen Banken- und Finanzkrise nicht so betroffen wie privatwirtschaftlich tätige Banken. Der soziale Sektor soll durch die Kredittätigkeit langfristig und nachhaltig unterstützt werden. Dazu besitzt die Sozialbank eine hohe Fachlichkeit und Affinität gegen über den sozialwirtschaftlich agierenden Kunden.</p> <p>Als Qualität und Ausdruck einer besonderen Geschäftstätigkeit besitzt die Bank für Sozialwirtschaft langfristige und partnerschaftliche Kundenbeziehungen, die auch in finanziellen</p>	<p>Sozialbanken haben eine gewisse ethische Orientierung, da überwiegend sozialwirtschaftliche Unternehmen und Organisationen die breite Kundenbasis stellen.</p> <p>Der soziale Sektor soll durch die Kredittätigkeit einer Sozialbank langfristig und nachhaltig unterstützt werden. Als Qualität und Ausdruck ihrer besonderen Geschäftstätigkeit besitzen Sozialbanken langfristige und partnerschaftliche Kundenbeziehungen, die auch in finanziellen Krisensituationen den sozialen Zweck achten und unter diesen Gesichtspunkt Solidarität gegenüber ihren Kundenkreis zeigen.</p>

Lf d. Nr.	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p>aber auch verbunden mit einer hohen Kompetenz auch der Kollegen im Verständnis des Sektors in seinen Besonderheiten. Ob es Wohlfahrtsverbände sind oder soziale Gesundheitswirtschaft und wir haben eben da unser Geld verdient und wollen auch unser Geld verdienen wir haben auch keine Kredite verkauft, also einfach so das Risiko weitergegeben und nachher stärker ins Risiko gegangen oder aber auch den Kunden letztendlich im Regen stehen lassen, einen anderen Kreditgeber ausgeliefert. Bei uns geht es darum, das ist auch ganz wichtig, Realwirtschaft unterstützen soziale Gesundheitswirtschaft und es ist wichtig, auch eine langfristige Kundenbeziehung zu haben, eine partnerschaftliche Kundenbeziehung aufzubauen und auch in Situationen, wo ein Kunde mal in Schwierigkeiten kommt, dann auch noch Partner zu sein und auch noch mit ihm einen guten Weg zu finden, das sind so wichtige Kriterien unseres Geschäftsbildes.“</p>	<p>Krisensituationen den sozialen Zweck achten und unter diesen Gesichtspunkt zeigt die Bank Solidarität gegenüber ihren Kunden.</p>	<p>Krisensituationen den sozialen Zweck achten und unter diesen Gesichtspunkt zeigt die Bank Solidarität gegenüber ihren Kunden.</p>	
4	<p><b>Spannungsverhältnis Ökonomie und soziale Arbeit</b></p>	<p><b>A 5 – Z. 92 – 96</b>  <i>„... dass früher auch nicht alles rosig war. Das heißt, was unter dem Bereich Sozialwirtschaft lief oder im sozialen Sektor lief, war ja nicht unbedingt wirtschaftlich und war auch nicht nützlich, manches nicht</i></p>	<p>Der Experte beschreibt dass in der Vergangenheit der soziale Sektor unwirtschaftlich und ineffizient gehandelt hat. Die Einführung der Ökonomisierung und des ergebnisorientierten Wirtschaftens hat den Sektor auch</p>	<p>Früher hat der soziale Sektor unwirtschaftlich und ineffizient gehandelt. Mit der Einführung ökonomischer und ergebnisorientierter Instrumente hat sich der Sektor positiv entwickelt.</p>	<p>Früher hat der soziale Sektor unwirtschaftlich und ineffizient gehandelt. Mit der Einführung ökonomischer und ergebnisorientierter Instrumente hat sich der Sektor positiv entwickelt</p>

Lf d. Nr.	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p><i>nützlich. Das heißt also, wir müssen die Ökonomisierung, Zielorientierung, Ergebnisorientiertheit des Wirtschaftens in dem Sektor auch positiv sehen.“</i></p>	<p>positiv verändert.</p>		
5	<b>Ethische Orientierung</b>	<p><b>A 5 – Z. 96 – 104</b>  <i>„... Unwirtschaftlichkeit vor allem im sozialen Bereich sollte man sich Unwirtschaftlichkeit nicht leisten, weil das Geld dann nicht denen, denen es dienen soll zunutze kommt. Und deshalb einfach zu sagen, früher waren rosige Zeiten, das war sozialer oder ethischer, das kann man so pauschal gar nicht sagen, es gab viele unethische Kunden und Kunden wurden schlecht bedient. Deshalb herrscht eine gewisse Zielorientiertheit, nicht Ökonomisierung und damit auch verknüpft also rationaleres Wirtschaften führt auch zu einem optimaleren Mitteleinsatz zur Erfüllung sozialer Zwecke. Insofern ist es auch positiv.</i></p>	<p>Für den Experten bedeutet unwirtschaftliches Handeln im sozialen Sektor, dass die finanziellen Mittel denen vorenthalten werden, die es dringend benötigen.</p> <p>Rationales Wirtschaften und optimaler Mitteleinsatz führt nach Auffassung des Experten zu einer besseren Erfüllung des sozialen Zwecks eines sozialwirtschaftlichen Unternehmens.</p>	<p>Unwirtschaftliches Handeln im sozialen Sektor führt dazu, dass die finanziellen Mittel denen vorenthalten werden, die es dringend benötigen.</p> <p>Rationales Wirtschaften und optimaler Mitteleinsatz führt zu einer besseren Erfüllung des sozialen Zwecks eines sozialwirtschaftlichen Unternehmens.</p>	<p>Unwirtschaftliches Handeln im sozialen Sektor ist unethisch und führt dazu, dass die finanziellen Mittel denen vorenthalten werden, die es dringend benötigen.</p> <p>Rationales Wirtschaften und optimaler Mitteleinsatz führt zu einer besseren Erfüllung des sozialen Zwecks.</p>
5	<b>Spannungsverhältnis Ökonomie und soziale Arbeit</b>	<p><b>A 5 – Z. 104 – 123</b>  <i>„... was ich ja eben schon mal so beiläufig ansprach, ist durch eine stärkere konkurrenzwirtschaftliche Struktur bzw. die aufgebaut worden sind, man die Frage sich stellen kann, also es wird dann auch ein Druck ausgeübt zwischen den Anbietern innerhalb des gemeinnützigen Sektor aber auch zum gewerblichen Sektor da ein</i></p>	<p>Der Experte bestätigt, dass durch stärkere konkurrenzwirtschaftlichere Strukturen in der Sozialwirtschaft und durch die zunehmende Präsenz privat-gewerblicher Anbieter ein stärkerer Druck auf den gemeinnützigen Sektor ausübt wird. Der Experte befürchtet, dass diese vom Gesetzgeber gewollten Bedingungen zu einem stärkeren</p>	<p>Durch die zunehmende Präsenz privat-gewerblicher Anbieter ist ein starker Druck auf den gemeinnützigen Sektor ausgeübt worden.</p> <p>Diese vom Gesetzgeber gewollten Bedingungen haben zu einem starken Preiswettbewerb geführt und bei sozialwirtschaftlichen Anbietern blieben</p>	<p>Durch die zunehmende Präsenz privat-gewerblicher Anbieter ist ein starker Druck auf den gemeinnützigen Sektor ausgeübt worden.</p> <p>Diese vom Gesetzgeber gewollten Bedingungen haben zu einem starken Preiswettbewerb geführt und bei sozialwirtschaftlichen Anbietern blieben</p>

Lf d. Nr	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p><i>Wettbewerbsdruck aufgebaut wird, der dann letztlich zu einem Preiswettbewerb führt und dann zur Überlebensfrage führt und dann so ethische Fragen, warum tun wir das denn, draußen vor bleiben. Das ist dann die Gefahr, das kann man bei der Mindestlohndebatte auch in dem Sektor sehen und das kann auch dazu führen, dass gewisse Bereiche nicht mehr bedient werden, die sich halt nicht marktlich organisieren können oder der Zugang zu gewissen Leistungen auch begrenzt wird. Das stellt sich auch in der Sozialwirtschaft die ethischen Fragen und da ist ein Defizit, weil ich so festgestellt habe im letzten Jahr das man die ordnungspolitischen Diskussion, den Rahmen abzustecken, was jetzt wieder diskutiert wird im Rahmen der Finanzmarktkrise, wo man sagt das hat man ja nicht geregelt, dass die Spielregeln neu bedacht werden müssen und da müssen auch ethische Kriterien rein, denn der Markt ist kein abstrakter Mechanismus, sondern da müssen Spielregeln gesetzt werden. Und die Konkurrenzwirtschaft, die ja auch alle gut sind, das ist ja nichts Negatives, aber die Spielregeln sind entscheidend. Da muss auch die Sozialwirtschaft und insbesondere jetzt die gemeinnützige</i></p>	<p>Preiswettbewerb führt und dann auch bei sozialwirtschaftlichen Anbietern ethische Fragestellungen aus Überlebensangst außen vor bleiben werden. Als Beispiel führt er die aktuelle Debatte um Mindestlöhne an, die sozialwirtschaftlichen Unternehmen, die in einem regulieren Markt tätig sind, sind extrem abhängig von staatlichen Rahmenbedingungen.</p> <p>Der Experte plädiert dafür, dass diese Rahmenbedingungen von Staat neu definiert werden müssen und das auch ethische Kriterien ein wichtige Rolle spielen sollen, die sozialwirtschaftlichen Unternehmen müssen sich in diesem Prozess in die ordnungspolitischen Diskussionen stärker einbringen.</p>	<p>ethische Fragestellungen aus Überlebensangst außen vor.</p> <p>Die Unternehmen der Sozialwirtschaft müssen sich stärker in die aktuellen ordnungspolitische Diskussionen der Sozialwirtschaft einbringen.</p> <p>Der Staat muss seine Rahmenbedingungen ändern und die Voraussetzungen schaffen, dass ethische Kriterien zukünftig im sozialwirtschaftlichen Handeln eine wichtigere Rolle spielen können.</p>	<p>ethische Fragestellungen aus Überlebensangst außen vor.</p> <p>Die Unternehmen der Sozialwirtschaft müssen sich stärker in die aktuelle ordnungspolitische Diskussion der Sozialwirtschaft einbringen.</p> <p>Der Staat muss seine Rahmenbedingungen ändern und die Voraussetzungen schaffen, dass ethische Kriterien zukünftig im sozialwirtschaftlichen Handeln eine wichtigere Rolle spielen können.</p>

Lf d. Nr	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<i>Sozialwirtschaft stärker auch die ordnungspolitischen Diskussionen führen.“</i>			
6	<b>Ethische Orientierung</b>	<p><b>A 5 – Z. 141 – 153</b>          „... wir sind bei einer europäischen Vereinigung und gerade auch Banka Ethika sind Partner von uns und arbeiten auch in gewisser Weise zusammen unmittelbar. Warum sind wir Mitglied dieser Organisation, weil wir auch lernen wollen, was, welche ja Banktraditionen, kulturelle Traditionen in anderen Ländern Europas da sind und was kann man davon lernen für unser Geschäft oder für Deutschland. Unser Geschäft ist bislang noch geprägt also wo wir die Diskussion noch aufnehmen bei uns, ist unser Geschäft aber wesentlich geprägt von der deutschen Tradition. Wir haben in Deutschland eine stark professionalisierte, unternehmerisch organisierte Sozialwirtschaft, die unser Kunde ist, große Spendenorganisationen natürlich auch und wir haben von daher unser Geschäftsmodell ergänzt zu den Prinzipien die gerade sagte ist stark auf traditionelle Kreditfinanzierung ausgerichtet und wir überlegen natürlich auch, inwieweit wir auch bei veränderten Verhältnissen in Deutschland vielleicht auch andere Finanzierungsinstrumente eine Rolle spielen könnten.</p>	<p>Der Experte antwortet auf die Frage nach seiner Einschätzung zur Auswirkung Neugründungen bei den Sozialbanken, wie die Banka Ethika, dass die Bank für Sozialwirtschaft sich partnerschaftlich mit Ethikbanken zusammenarbeitet. Die Bank für Sozialwirtschaft will von diesen neuen Angebotsformen für ihr eigenes Geschäftsgebiet in Deutschland lernen.</p> <p>Der Experte weist daraufhin, dass die Sozialwirtschaft in Deutschland bisher stark professionalisiert, unternehmerisch organisiert und überwiegend auf die traditionelle Kreditfinanzierung fokussiert ist. Der Experte schildert die aktuelle Debatte in der Bank für Sozialwirtschaft, inwieweit neue Finanzierungsinstrumente zukünftig eine wichtigere Rolle spielen werden</p>	<p>Die Bank für Sozialwirtschaft arbeitet partnerschaftlich mit Ethikbanken in Europa zusammen und interessiert sich für deren Geschäftsmodelle. Sie will von diesen neuen Angebotsformen für ihr eigenes Bankgeschäft in Deutschland lernen.</p> <p>Die Unternehmen der Sozialwirtschaft sind bisher stark professionalisiert, unternehmerisch organisiert und überwiegend auf die traditionelle Kreditfinanzierung fokussiert.</p> <p>Die aktuelle Debatte über Chancen neuer Finanzierungsinstrumente wird auch in der Bank für Sozialwirtschaft geführt.</p>	<p>Sozialbanken in Deutschland arbeiten partnerschaftlich mit Ethikbanken in Europa zusammen und interessiert sich für deren Geschäftsmodelle. Sie wollen von diesen neuen Angebotsformen für ihr eigenes Bankgeschäft in Deutschland lernen.</p> <p>Die Unternehmen der Sozialwirtschaft sind stark professionalisiert, unternehmerisch organisiert und überwiegend auf die traditionelle Kreditfinanzierung fokussiert. Die aktuelle Debatte über Chancen neuer Finanzierungsinstrumente wird auch in der Sozialbankenszene geführt.</p>

Lf d. Nr	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
7	Spannungsverhältnis Ökonomie und sozialer Arbeit	<p><b>A 5 – Z. 155 – 167</b>  <i>„... Mezzaninkapital, das haben wir gemacht, das ist aber auch eine Sache, die im Grunde genommen, also in der gewerblichen Wirtschaft schon länger existierte, die aber auch für die Sozialwirtschaft eine große Bedeutung bekommen, weil früher waren es halt die Zuwendungen, die wurden dann eigentlich als Eigenkapital ähnliche Mittel wurden die angesehen und da sich die Finanzierung geändert hat oder zurückgefahren worden ist, ist das Eigenkapital schwächer, da spielt Mezzaninkapital eine Rolle. Wir haben einen Mezzanin-Fonds aufgelegt, der möglicherweise durch die auch erst mal indem auch die Sozialwirtschaft realisiert, dass sie sich anders aufstellen muss und dass sie sich eher auch an den Kriterien an den Finanzmärkten angebunden ist und anders wirtschaften muss, dieses auch eine große Bedeutung bekommt.“</i></p>	<p>Der Experte antwortet auf die Frage nach alternativen Finanzierungsformen in der Sozialwirtschaft nach der Möglichkeit in den Unternehmen Mezzaninkapital einzusetzen, Mezzaninekapital oder Mezzanine-Finanzierungen beschreibt als Sammelbegriff Finanzierungsarten, die in ihren rechtlichen und wirtschaftlichen Ausgestaltungen eine Mischform zwischen Eigen- und Fremdkapital darstellen. Dabei wird in der klassischen Variante einem Unternehmen wirtschaftliches oder bilanzielles Eigenkapital zugeführt, ohne den Kapitalgebern Stimm- oder Einflussnahmerechte bzw. Residualansprüche wie den echten Gesellschaftern zu gewähren. Die mezzanine Eingenkapitalzufuhr erhöht das Kreditvolumen des Unternehmens und ermöglicht ihnen in ihrer sozialwirtschaftlichen Tätigkeit einen größeren Gestaltungsrahmen und Investitionsvolumen.</p>	<p>Die Bereitstellung von mezzaninen Finanzierungsformen durch Sozialbanken ermöglicht den sozialwirtschaftlichen Unternehmen durch Zuführung von wirtschaftlichem oder bilanziellem Eigenkapital, ohne den Kapitalgebern Stimm- oder Einflussnahmerechte wie den echten Gesellschaftern zu gewähren, das Kreditvolumen zu erhöhen und gibt damit einen größeren Gestaltungsrahmen und eine bessere Investitionsfähigkeit.</p>	<p>Die Bereitstellung von mezzaninen Finanzierungsformen durch Sozialbanken ermöglicht den sozialwirtschaftlichen Unternehmen durch Zuführung von wirtschaftlichem oder bilanziellem Eigenkapital, ohne den Kapitalgebern Stimm- oder Einflussnahmerechte wie den echten Gesellschaftern zu gewähren, ihr Kreditvolumen zu erhöhen, verbessert den Gestaltungsrahmen und sichert eine bessere Investitionsfähigkeit.</p>
8	Corporate Social Responsibility	<p><b>A 5 – Z. 218 – 229</b>  <i>„... ich denke schon, dass es einen systematischen Diskurs darüber notwendig ist, über Spielregeln und ethischen Zielen</i></p>	<p>Die Einführung von Corporate Social Responsibility Konzepten in Unternehmen der Sozialwirtschaft begrüsst der Experte. Es ist ein</p>	<p>Die Einführung von Corporate Social Responsibility Konzepten ist auch in Unternehmen der Sozialwirtschaft zu begrüßen. Benötigt wird ein</p>	<p>Nach einer Phase der intensiven Ökonomisierung der Sozialwirtschaft ist die soziale Ausrichtung, die soziale Frage in den Unternehmen</p>

Lf d. Nr	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p>nachzudenken. Nicht nachzudenken, sondern auch dann als Grundlage, als Orientierungsmaßstäbe für das Handeln zu machen. Dass da noch ein hohes Defizit da ist. Nach so einer Ökonomisierungsphase sage ich mal so, wo auch ja, also ich kann da zwei Phasen nennen. Die 1. teilweise sehr platt jetzt gesagt, die 1. man war, man galt als sozial, hat das im Namen drin oder Wohlfahrt oder wie auch immer und hat das vor sich hergetragen oder hat das auf der Stirne stehen. Das heißt ja nicht, dass das auch wirklich so lief. So dann kam die Ökonomisierungsphase, also Austausch von Mitarbeitern und hat dann sehr stark die Ökonomisierung durchgezogen worden ist.“</p>	<p>systematischer Diskurs über künftige Spielregeln und ethischen Zielen in der Sozialwirtschaft zu führen. Diese ethischen Aspekte müssen dann zur Grundlage und als Orientierungsmaßstäbe für wirtschaftliches Handeln gemacht werden. Der Experte sieht da ein Defizit, nach einer Phase der intensiven Ökonomisierung der Sozialwirtschaft ist die soziale Ausrichtung ist die soziale Frage in den Unternehmen zurückgedrängt worden.</p>	<p>systematischer Diskurs über künftige Spielregeln und ethischen Zielsetzungen, die dann zur Grundlage und als Orientierungsmaßstäbe für wirtschaftliches Handeln dienen sollen.</p> <p>Nach einer Phase der intensiven Ökonomisierung der Sozialwirtschaft ist die soziale Ausrichtung, die soziale Frage in den Unternehmen zurückgedrängt worden.</p>	<p>zurückgedrängt worden.</p> <p>Benötigt wird ein systematischer Diskurs über künftige Spielregeln und ethischen Zielsetzungen, die dann zur Grundlage für sozialwirtschaftliches Handeln dienen sollen.</p> <p>Die Einführung von Corporate Social Responsibility Konzepten ist daher auch in Unternehmen der Sozialwirtschaft zu begrüßen.</p>
9	Wirkungen von Leitbildern	<p><b>A 5 – Z. 228 – 234</b>  <i>„... wo aber auch dann wieder diese, diese Wertefrage draußen vor blieb und wo Gefahr drohte. Jetzt allmählich gibt es ja diese Diskussion, nicht nur Diskussion, sondern auch ganz konkret die Leitbilddiskussion. Das muss aber noch praktisch werden, das an die Wand hängen von Leitbildern hilft da leider nichts. Sondern da muss auch in dem Unternehmen ein entsprechender Diskurs sein und das muss dann auch in die politische Ebene hineingebracht werden.“</i></p>	<p>Der Experte erachtet die Beschäftigung mit Wertefragen in der Sozialwirtschaft für wichtig, die Leitbilddiskussionen müssen jedoch praktischer werden, die dort enthaltenen Werte müssen im Unternehmen in einem entsprechenden Diskurs gelebt werden und auch in die ordnungspolitische Ebene transportiert werden.</p>	<p>Wertefragen in der Sozialwirtschaft haben eine hohe Relevanz und müssen in praktischen Leitbilddiskursen erarbeitet und im sozialwirtschaftlichen Unternehmen gelebt und auch in die ordnungspolitische Ebene transportiert werden.</p>	<p>Wertefragen in der Sozialwirtschaft haben eine hohe Relevanz und müssen in praktischen Leitbilddiskursen erarbeitet und im sozialwirtschaftlichen Unternehmen gelebt und auch in die ordnungspolitische Ebene transportiert werden.</p>

Lf d. Nr.	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
10	Wertschöpfung durch Wertschätzung	<p><b>A 5 – Z. 252 – 264</b>  <i>„ ... ja natürlich, ich denke, dass die also von den gemeinnützigen Organisation her in der Sozialwirtschaft, wenn ich von denen ausgehe, da ist genau dieser Diskurs notwendig, da gehört das auch zum Managementqualifikation dazu. Dass diese Frage, die Sie angesprochen haben, Wertschöpfung bezogen auf die Mitarbeiter, aber auch die Frage, welche Leistungen erbringe ich und wie erbringe ich sie. Schließ ich damit Leute aus, welche Qualität hat die Leistung, dass also auch Wertfragen diskutiert werden. Oder was ist auch die Zielsetzung meiner Organisation, also auch die ethische Rechtfertigung, wichtig ist auch warum brauchen wir eigentlich einen gemeinnützigen Sektor, auch in Abgrenzung, was ist das Alleinstellungsmerkmal, wird das eingelöst, wenn ich nur agiere wie ein Gewerblicher dann braucht man ihn eigentlich nicht mehr. Also es geht nur darum, sich abzugrenzen, ein Alleinstellungsmerkmal zu haben, sondern es geht auch um diese Kriterien, die Sie angesprochen haben, dass die auch wirklich dann umgesetzt werden.“</i></p>	<p>Der Experte äußert auf die Frage nach der Wertschöpfung durch Wertschätzung, das der Diskurs darüber notwendig ist und zur Managementqualifikation von Führungskräften dazu gehört. Im Kern geht es darum, welche Dienstleistungen werden erbracht, welche Qualität haben sie und werden Wertefragen oder ethische Zielsetzungen berücksichtigt. Der Experte sieht das Vorhandensein von ethischen Zielsetzungen als Alleinstellungsmerkmal sozialwirtschaftlicher Betriebe auch in Abgrenzung zum privatwirtschaftlichen Sektor, vor alle geht es ihm aber um gelebte Werte, die in der Dienstleistungserbringung auch tatsächlich umgesetzt werden</p>	<p>Der Diskurs über Wertschöpfung durch Wertschätzung ist in der Sozialwirtschaft notwendig ist und gehört zur Managementqualifikation von Führungskräften dazu.</p> <p>Im Kern geht es darum, welche Dienstleistungen werden erbracht, welche Qualität haben sie und werden Wertefragen oder ethische Zielsetzungen berücksichtigt.</p> <p>Ethische Zielsetzungen sind ein Alleinstellungsmerkmal sozialwirtschaftlicher Betriebe auch in Abgrenzung zum privatwirtschaftlichen Sektor, vor alle geht es ihm aber um gelebte Werte, die in der Dienstleistungserbringung auch tatsächlich umgesetzt werden</p>	<p>Ethische Zielsetzungen sind ein Alleinstellungsmerkmal sozialwirtschaftlicher Betriebe und grenzen ihn zum privatwirtschaftlichen Sektor ab, Werte müssen in der Dienstleistungserbringung gelebt und umgesetzt werden.</p> <p>Im Kern geht um die Art der Dienstleistungen, um ihre Qualität und werden Wertefragen oder ethische Zielsetzungen tatsächlich berücksichtigt und umgesetzt, denn sie sind ein Alleinstellungsmerkmal sozialwirtschaftlicher Betriebe und grenzen ihn zum privatwirtschaftlichen Sektor ab.</p> <p>Der Diskurs über Wertschöpfung durch Wertschätzung ist daher notwendig und gehört zur Managementqualifikation von Führungskräften dazu.</p>
11	Spannungsfeld Ökonomie und soziale Arbeit	<p><b>A 5 – Z. 295 – 304</b>  <i>„... die staatliche gesetzten Spielregeln so</i></p>	<p>Der Experte weist darauf hin, dass der Staat in vielen</p>	<p>Staatliche Rahmenbedingungen sind oftmals so</p>	<p>Staatliche Rahmenbedingungen setzen auf einen</p>



Lf d. Nr.	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p><i>sind, dass ich nur einen Preiswettbewerb habe und in vielen Sektoren von Kindergärten vom Kindererziehungsbereich bis hin zum Pflegebereich, Wettbewerb gewünscht ist, ja also im gewerblichen Wettbewerb stehen, da ist jetzt die Frage, Wettbewerb ist ja nichts Schlechtes, aber wenn so ein Preiswettbewerb degeneriert ohne Qualitätsmaßstäbe ohne sich an humanen Kriterien zu orientieren, dann kommt natürlich so eine Organisation auch an Grenzen. Dann kann sie zwar was wollen, aber ökonomisch komme ich nicht auf einen grünen Zweig, ich kann nicht überleben. So und dann findet eine Angleichung statt mit den normal Gewerblichen, die ja nicht schlecht sein müssen und dann kann ich über meine ethischen Ziele reden wie ich will.“</i></p>	<p>Arbeitsbereichen der Sozialwirtschaft die Rahmenbedingungen so gestaltet hat, dass ein Wettbewerb stattfindet. Dieser Wettbewerb zwingt sozialwirtschaftliche Unternehmen oft zu Anpassungsprozessen, die oftmals Qualitätsmaßstäbe oder humane Kriterien außer Kraft setzen und eine sozialwirtschaftliches Unternehmen an seine Grenzen gerät, in dem ökonomische Ziele setzungen gegen ethische Ziele ausgespielt werden und das Unternehmen um zu überleben sich an den gewerblichen oder betriebswirtschaftlichen Zielen orientiert.</p>	<p>gestaltet, dass ein Wettbewerb zwischen sozialwirtschaftlichen und gewerblichen Unternehmen stattfindet. Dieser Wettbewerb zwingt sozialwirtschaftliche Unternehmen oft zu Anpassungsprozessen, die oftmals Qualitätsmaßstäbe oder humane Kriterien außer Kraft setzen.</p> <p>Wenn ein sozialwirtschaftliches Unternehmen an seine Grenzen gerät, in dem ökonomische Ziele setzungen gegen ethische Ziele ausgespielt werden wird das Unternehmen, um zu überleben, sich an den gewerblichen oder betriebswirtschaftlichen Zielen orientieren.</p>	<p>Wettbewerb zwischen sozialwirtschaftlichen und gewerblichen Unternehmen. Dieser Wettbewerb zwingt sozialwirtschaftliche Unternehmen zu Anpassungsprozessen, die Qualitätsmaßstäbe oder humane Kriterien außer Kraft setzen können.</p> <p>Ein sozialwirtschaftliches Unternehmen, dass an seine ökonomischen Grenzen gerät, wird um zu überleben, sich eher an gewerblichen oder betriebswirtschaftlichen Zielen orientieren.</p>
12	Schlüsselkompetenz von Führungskräften	<p><b>A 5 – Z. 319 – 332</b>  <i>„... sie müssen sowohl in hohem Maße die ganzen ökonomischen Kompetenzen haben, weil die Erreichung von Zielen auch jetzt ethischer und sozialer Werte immer stärker jetzt auch</i></p>	<p>Führungskräfte in der Sozialwirtschaft müssen nach Auffassung des Experten in einem hohen Maß ökonomische und soziale Kompetenzen besitzen. Die Erreichung von</p>	<p>Führungskräfte in der Sozialwirtschaft müssen ein hohes Maß an ökonomischen und sozialen Kompetenzen besitzen.</p> <p>Die Erreichung von</p>	<p>Ohne ökonomisches Wissen im Management ist das Erreichen von ethischen oder sozialen Werten nicht möglich, daher benötigen Führungskräfte in der Sozialwirtschaft ein</p>

Lf d. Nr.	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p><i>ökonomische Grundlagen braucht. 2. brauchen sie auch in hohem Maße eine soziale Kompetenz, Wertschätzung war ja das Stichwort von Ihnen in der Mitarbeiterführung, die auch glaubhaft macht, wofür die Organisation steht und zum dritten brauchen sie sage ich mal so eine ja ich sage mal so eine strategische Kompetenz. Das heißt also, weil die Aufgabe jetzt auch ist diese strategischen Kriterien auch diese ethischen und sozialen Kriterien dazu in dem Umfeld eine Strategie zu entwickeln und nach innen runterzubrechen auf den operativen Prozess und Reflexion auch dessen, was im Umfeld passiert, da ist die strategische Kompetenz schon notwendig. Also nicht nur das Alltagsgeschäft, sondern auch eine starke strategische Kompetenz, ein ökonomische und soziale Kompetenz, um das zusammenzufügen. Das ist ein entscheidender Punkt.“</i></p>	<p>ethischen oder sozialen Werten ist ohne ökonomische Grundlagen zu kennen im Management nicht möglich. Außerdem geht es um Wertschätzung gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und glaubhaft machen können wofür das sozialwirtschaftliche Unternehmen steht. Führungskräfte haben nach Meinung des Experten die Aufgabe in ihrer strategischen Kompetenz ethische und soziale Kriterien zu berücksichtigen und runterzubrechen auf operative Prozesse im Unternehmen.</p>	<p>ethischen oder sozialen Werten ist ohne ökonomisches Wissen im Management nicht möglich.</p> <p>Es geht um Wertschätzung gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, um glaubhaft machen zu können, wofür das sozialwirtschaftliche Unternehmen steht.</p> <p>Führungskräfte in der Sozialwirtschaft benötigen strategische Kompetenz und müssen ethische und soziale Kriterien berücksichtigen und sie auf die operative Prozesse im Unternehmen runterbrechen.</p>	<p>hohes Maß an strategischen, ökonomischen und sozialen Kompetenzen.</p> <p>Es geht um Wertschätzung gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, um glaubhaft machen zu können, wofür das sozialwirtschaftliche Unternehmen steht.</p>
13	<b>Schlüsselkompetenz von Führungskräften</b>	<p><b>A 5 – Z. 343 – 350</b>  <i>„... es gab früher, Leute die fachlich gut sind, müssen nicht unbedingt leitungsmäßig gut sein. Früher gab es so Karrierewege, die führten dazu, dass bewährte Leute an gewisse Stellen in der Leitungsebene kamen, also lange gedient waren oder richtig</i></p>	<p>Der Experte trennt zwischen fachlicher Eignung einer Führungskraft und Eignung zur Führungstätigkeit. Frühere Karrierewege in der Sozialwirtschaft verliefen darüber, dass bewährte Leitungskräfte aus sozialen Berufen den Weg an die Spitze eines</p>	<p>Im Gegensatz zu früher spielt die sozialpädagogische, berufsfachliche Eignung einer Führungskraft eine geringere Rolle, heutzutage werden in Führungspositionen von sozialwirtschaftlichen Unternehmen spezielle Managementkenntni</p>	<p>Im Gegensatz zu früher spielt die sozialpädagogische, berufsfachliche Eignung einer Führungskraft eine geringere Rolle, heutzutage werden in Führungspositionen von sozialwirtschaftlichen Unternehmen spezielle Managementkenntni</p>

Lf d. Nr.	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		eingefärbt waren, das ist nicht das Kriterium. Man muss klar sehen, dass Führung ein besonderes Profil verlangt, Kompetenz wird verlangt. Sie müssen nicht Kindergärtner, Sozialarbeiter oder so was sein, garantiert auch nicht das Soziale, Sie müssen die Organisation leiten können und das ist etwas anderes.“	Sozialunternehmens fanden. Heute werden für die Leitung von sozialwirtschaftlichen Unternehmen spezielle Managementkenntnisse (MBA) o.ä. benötigt, die fachliche Berufserfahrung spielt eine eher untergeordnete Rolle.	sse (MBA) o.ä. benötigt.	sse (MBA) o.ä. benötigt.
14	<b>Management der Achtsamkeit</b>	<p><b>A 5 – Z. 431 – 451</b>  <i>„... Achtsamkeit ein weiteres Wahrnehmungsfeld erst mal. Wenn wir jetzt zu einen profitorientieren Denken neigen, dann ist das relativ klar das Ziel und das wird zu optimieren versucht. Ich denke, wenn man in dem sozialwirtschaftlichen Bereich, in dem sozialen Bereich da sehe ich so, da braucht man mehr Achtsamkeit, weil man mehr Sachen zusammenfügen muss. Man muss natürlich auch sein Geschäft gut machen, wirtschaftlich machen, muss Ergebnisse bringen, das ist erst mal klar, aber die Ergebnisse werden ja nicht für sich selbst gebracht, sondern um etwas zu bewirken, sei es den Leuten zu helfen und Probleme zu lösen und da muss man auch da achtsam sein, das ist schon ein 2. Punkt mehr. Auch die Glaubwürdigkeit nach innen bedeutet natürlich einen anderen Umgang mit den Mitarbeitern, es muss jetzt nicht der</i></p>	<p>Der Experte fordert mehr Achtsamkeit im sozialwirtschaftlichen Bereich. Die ökonomische Tätigkeit sozialwirtschaftlicher Unternehmen soll die für die Gesellschaft und den Menschen etwas Positives bewirken, Probleme lösen und Angebote unterbreiten, da ist ein achtsamer Umgang geboten. Nach Auffassung des Experten geht es auch um Glaubwürdigkeit nach innen und um einen achtsamen Umgang mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, aber auch auf Klienten und Kunden der sozialen Dienstleistung. Achtsamkeit ist auch ein Ausdruck von Qualität in einem sozialwirtschaftlichen Unternehmen.</p>	<p>Die ökonomische Tätigkeit sozialwirtschaftlicher Unternehmen soll für die Gesellschaft und den Menschen etwas Positives bewirken, Probleme lösen und Angebote unterbreiten, daher ist Achtsamkeit sehr wichtig.</p> <p>Es auch um Glaubwürdigkeit nach innen und um einen achtsamen Umgang mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, mit den Klienten und Kunden in der sozialen Dienstleistung.</p> <p>Achtsamkeit ist auch ein Ausdruck von Qualität in einem sozialwirtschaftlichen Unternehmen.</p>	<p>Die ökonomische Tätigkeit sozialwirtschaftlicher Unternehmen soll für die Gesellschaft und den Menschen etwas Positives bewirken, Probleme lösen und Angebote unterbreiten, Achtsamkeit ist daher auch ein Ausdruck von Qualität in einem sozialwirtschaftlichen Unternehmen.</p> <p>Es auch um Glaubwürdigkeit nach innen und um einen achtsamen Umgang mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, mit den Klienten und Kunden in der sozialen Dienstleistung.</p>

Lf d. Nr .	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p><i>wohlige Schmusekurs sein, das ist jetzt nicht der Punkt, aber Achtsamkeit nach innen, Glaubwürdigkeit nach innen. Also haben wir schon einen 2. Aspekt. Und natürlich auch nach außen die Glaubwürdigkeit. Die muss da sein und die Achtsamkeit darauf auch bezogen auf die Klienten, Kunden oder wie auch immer Sie dazu sagen. Das ist ein entscheidender Punkt. Es geht ja auch anders umgehe und sehe die nicht nur so als diejenigen, die das Geld abdrücken ja, von denen ich Geld kriege, sondern sehe die auch den Menschen und versuche, die Leistungen anzubieten, dass die denen nützen, Qualität und so weiter. Achtsamkeit müsste ein weiteres sein und ist auch anspruchsvoller als das in einer strikten profitorientierten Organisation ist.“</i></p>			
15	<p><b>Management der Achtsamkeit - persönlich</b></p>	<p><b>A 5 – Z. 472 – 485</b>  <i>„... das geht ja in gewisser Weise über den Begriff Ganzheitlichkeit hinaus. Dass man als Führungskraft also nicht nur sich selbst ernst nehmen wie die anderen oder ernst nehmen sollte. Es gibt ja Leute die sagen, wer sich selbst nicht ernst nimmt, der nimmt auch andere nicht ernst, da ist ja auch was dran. Wobei ich möchte auch sagen, das gehört dazu. Das sich das nicht immer einlösen lässt ist eine andere Sache, zumindest ist das was</i></p>	<p>Der Experte ist davon überzeugt, dass achtsame Führungskräfte sich selbst ernst nehmen, wie sie auch ihr gegenüber ernstnehmen und er erweitert diese These, dass derjenige, der mit sich selbst nicht menschlich umgeht, er auch nicht mit anderen menschlich umgeht. Eine Führungskraft hat in diesem Sinne für den Experten eine Vorbildfunktion für die alltägliche Praxis der Achtsamkeit. Nur wer sich selbst wertschätzt, kann</p>	<p>Eine achtsame Führungskraft nimmt sich selbst ernst, wie sie auch ihr gegenüber ernstnimmt, geht mit sich selbst menschlich um, wie sie auch mit anderen menschlich umgeht.</p> <p>Daher hat eine Führungskraft eine Vorbildfunktion für die alltägliche Praxis der Achtsamkeit inne.</p> <p>Nur wenn sie sich selbst als Führungskraft wertschätzt, kann sie auch andere</p>	<p>Eine achtsame Führungskraft nimmt sich selbst ernst, wie sie auch ihr gegenüber ernstnimmt, geht mit sich selbst menschlich um, wie sie auch mit anderen menschlich umgeht.</p> <p>Daher hat eine Führungskraft eine Vorbildfunktion für die alltägliche Praxis der Achtsamkeit inne.</p> <p>Nur wenn sie sich selbst als Führungskraft wertschätzt, kann sie auch andere wertschätzen, dazu</p>

Lf d. Nr	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p><i>dran, Leute, die mit sich selbst nicht menschlich umgehen, sage ich mal so, die gehen auch mit anderen nicht menschlich um. Oder die sich instrumentalisieren lassen, instrumentalisieren auch andere. Und insofern gehört zu einer Leitungspersönlichkeit natürlich auch doch gegen zu arbeiten. Das heißt, sich auch gegenüber Vorgesetzten Positionen einzunehmen und auch sich selbst wertzuschätzen und dieses auch zu behaupten, ist auch ich denke schon so eine kurz gesagt ganzheitliche Persönliche Persönlichkeit nötig, die mit sich im Reinen ist oder versucht das zumindest. Das führt auch dazu, dass man glaubhaft ist nach innen und auch entsprechend handelt.“</i></p>	<p>auch andere wertschätzen, dazu mssen Führungskräfte mit sich im reinen sein und glaubhaft nach innen und außen handelt.</p>	<p>wertschätzen, dazu muss sie mit sich im reinen sein und glaubhaft nach innen und außen handeln.</p>	<p>muss sie mit sich im reinen sein und glaubhaft nach innen und außen handeln.</p>
16	Achtsamkeit - lernbar	<p><b>A 5 – Z. 494 – 503</b>  <i>„... viele studieren ja heute Sozialmanagement ja. So etwas kann man nicht lernen, wo wir gerade von sprechen. Entschuldigung, so was kann man nicht schulisch vermittelt bekommen, universitär oder wie auch immer, sondern die Frage ist, es muss ja auch in die Person integriert werden. Man lernt es schon, man kann es auch lernen, unterstützt werden schon, aber das ist eine Frage des Tuns und inneren</i></p>	<p>Der Experte hält Achtsamkeit im universitären oder schulischen Kontext nicht lernbar, Achtsamkeit ist für den Experten ein Frage der Persönlichkeitsentwicklung, dazu gehört eine Reflexionsfähigkeit und die hält der Experte ist im Rahmen von Assessmentprozessen in der Personalauswahl bei Bewerberinnen und Bewerbern für überprüfbar.</p>	<p>Achtsamkeit ist im Rahmen der Persönlichkeitsentwicklung lernbar, dazu gehört eine Reflexionsfähigkeit.   Achtsamkeit ist auch im Rahmen von Assessmentprozessen in der Personalauswahl bei Bewerberinnen und Bewerbern überprüfbar.</p>	<p>Achtsamkeit ist im Rahmen der Persönlichkeitsentwicklung lernbar, dazu gehört eine Reflexionsfähigkeit.   Achtsamkeit ist auch im Rahmen von Assessmentprozessen in der Personalauswahl bei Bewerberinnen und Bewerbern überprüfbar.</p>

Lf d. Nr.	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p><i>Verarbeitens. Man kann es nicht anlesen, das muss in die Persönlichkeit integriert werden und sich entwickeln und das ist ein entscheidendes Moment. Ich sehe da schon noch Defizite, von Leuten die für Personalentwicklung zuständig sind oder für Rekrutierung zuständig sind, das man darauf nicht achtet und auch die entsprechend nicht unterstützt.“</i></p>			
17	<p><b>Kriterien für ein Management der Achtsamkeit</b></p>	<p><b>A 5 – Z. 531 – 540</b>  <i>„Selbstreflexion, wenn ich, wenn er das, was er tut und auch von oben herab nachdenkt was er tut und sehr operationistisch da funktioniert auf der Ebene, der kann auch keine gute Führungskraft sein. Wenn ich reflektiere dann habe ich einfach einen ganz anderen Wahrnehmungshorizont und Achtsamkeit setzt voraus, dass mir darüber Gedanken mache, wie gehste da mit dir um und wenn ich das nicht habe, sondern zufrieden bin damit, dass ich halt ich ein gute Jahresergebnis habe oder das ich den Tag jetzt rum gebracht habe, Mitarbeiter zusammengestaucht habe und wenn das alles so ist, dann ist nichts reflektiert meines Erachtens und läuft sich auf den Tod, insofern ist die Reflektionsfähigkeit bedeutet auch in gewisser Weise von Auszeit manchmal.“</i></p>	<p>Selbstreflexion ist für den Experten ein wichtiger Aspekt im Management der Achtsamkeit. Achtsamkeit setzt voraus, dass eine Führungskraft seinen Wahrnehmungshorizont erweitert, sich Gedanken darüber macht, wie sie mit sich umgeht und ob sie mit sich Zufrieden ist. Führungskräfte müssen sich Auszeiten nehmen um ihre alltägliches Führungsverhalten zu reflektieren und Schlüsse daraus zu ziehen.</p>	<p>Die Fähigkeit zur Selbstreflexion ist im Management der Achtsamkeit sehr wichtig.</p> <p>Achtsamkeit setzt voraus, dass eine Führungskraft seinen Wahrnehmungshorizont erweitert, sich Gedanken darüber macht, wie sie mit sich umgeht und ob sie mit sich Zufrieden ist.</p> <p>Führungskräfte müssen sich gelegentlich Auszeiten nehmen, um ihre alltägliches Führungsverhalten zu reflektieren und Schlüsse daraus zu ziehen.</p>	<p>Die Fähigkeit zur Selbstreflexion ist im Management der Achtsamkeit sehr wichtig.</p> <p>Achtsamkeit setzt voraus, dass eine Führungskraft seinen Wahrnehmungshorizont erweitert, sich Gedanken darüber macht, wie sie mit sich umgeht und ob sie mit sich zufrieden ist.</p> <p>Führungskräfte müssen sich gelegentlich Auszeiten nehmen, um ihre alltägliches Führungsverhalten zu reflektieren und Schlüsse daraus zu ziehen.</p>
18	<p><b>Kriterien für ein Management</b></p>	<p><b>A 5 – Z. 562 – 571</b>  <i>„... wichtig ist aber,</i></p>	<p>Der Experte betont, dass die Initiative sich</p>	<p>Die Initiative sich eine Auszeit zu nehmen</p>	<p>Die Gefahr von Burn-out-Syndromen ist</p>

Lf d. Nr	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
	<b>der Achtsamkeit</b>	<i>dass die das Profil und auch das Bewusstsein von den Management Leuten hereinkommt, dass man diese Auszeit, diese Reflektionszeit braucht, wenn man nicht ausbrennen will. Und auch eben ich denke, um zum Ausgangspunkt zurück zu kommen, auch ethisch sein zu können, weil man dann so funktional wird im negativen Sinne. Und das muss man sich auch selbst organisieren. Das muss man sich organisieren, das heißt, dass man sich nicht mit Sachen beschäftigt, die damit nichts zu tun haben und auch Diskussionen, Fortbildungen, Training und so was macht und wo man über den Alltag hinausdenkt wo man sich selbst nochmal findet, weil, wie ich schon sagte, das Alltagsgeschäft, das immer hoctouriger wird, auch immer verengter wird.“</i>	eine Auszeit zu nehmen und über Achtsamkeit zu reflektieren muss von den Führungskräften selbst kommen. Er weist auch auf die Gefahr von Burn-out-Syndromen von Führungskräften hin, diese die Chance nicht nutzen. Auszeiten bieten die Möglichkeit, über achtsames Managementverhalten nachzudenken und auch über ethische Fragestellungen zu reflektieren. Die Auszeit ist nicht zu vergleichen mit Fort- und Weiterbildungen, es geht um die Entwicklung der eignen Persönlichkeit zu einem achtsamen Menschen.	und über Achtsamkeit zu reflektieren muss von den Führungskräften selbst kommen.  Die Gefahr von Burn-out-Syndromen ist bei Führungskräften im Management sozialwirtschaftlicher Unternehmen vorhanden, daher bietet eine Auszeiten die Möglichkeit, über achtsames Managementverhalten nachzudenken und auch über ethische Fragestellungen zu reflektieren.  Eine Auszeit ist nicht zu vergleichen mit einer Fort- und Weiterbildungen, es geht um die Entwicklung der eignen Persönlichkeit zu einem achtsamen Menschen.	bei Führungskräften im Management sozialwirtschaftlicher Unternehmen vorhanden, daher bietet eine Auszeiten die Möglichkeit, über achtsames Managementverhalten nachzudenken und auch über ethische Fragestellungen zu reflektieren.  Eine Auszeit ist nicht zu vergleichen mit einer Fort- und Weiterbildungen, es geht um die Entwicklung der eignen Persönlichkeit zu einem achtsamen Menschen. Die Initiative sich eine Auszeit zu nehmen und über Achtsamkeit zu reflektieren muss von den Führungskräften selbst kommen.
19	<b>Management der Achtsamkeit</b>	<b>A5 – Z. 614 – 618</b> <i>„... das ist ein wichtiger Punkt und die Bank denke ich hat es zwar nicht explizit formuliert, ist aber auch bei den Leuten unterschiedlich ausgeprägt und ich würde es auch für ein Management der Bank fordern. Vielleicht sogar eine Bank der Achtsamkeit in der Zukunft.“</i>	Auf die Frage, ob ein Management der Achtsamkeit auch für eine Sozialbank interessant wäre antwortet der Experte, dass es auch für ein Management der Bank einfordert und formuliert die Vision einer „Bank der Achtsamkeit“.	Management der Achtsamkeit ist auch für eine Bank interessant, vielleicht wird in der Zukunft eine „Bank der Achtsamkeit“ benötigt.	Management der Achtsamkeit ist auch für eine Bank interessant, vielleicht wird in der Zukunft eine „Bank der Achtsamkeit“ benötigt.
20	<b>Management der Achtsamkeit</b>	<b>A 5 – Z. 628 – 631</b> <i>„... wo man Geld anlegt, wo man investiert, wo man Geld zur Verfügung stellt unter welchen</i>	Der Experte führt weiter aus, dass da wo Geld unter bestimmten Bedingungen investiert wird auch	Wo Geld unter bestimmten Bedingungen investiert oder verliehen wird spielt auch Achtsamkeit	Wo Geld unter bestimmten Bedingungen investiert oder verliehen wird spielt auch Achtsamkeit

Lf d. Nr	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p><i>Bedingungen, auch Geld verfügbar macht, egal, was sie machen wollen mit dem Finanzinstrument und genau das ist ja in der Achtsamkeit. Man muss nur sehen, dass man den Begriff nicht überdehnt ... also es es gibt ja solche neuen Bankenmodelle, wie sie schon gesagt haben, die Mikrokredite an Frauen in ärmeren Ländern verleihen und die hohe Rückzahlquoten haben, das beeindruckt schon, aber ob das Beispiel der Graman Bank sich auch für uns hier in Europa eignet das wird man sehen, da bin ich eher etwas skeptisch. "</i></p>	<p>Achtsamkeit eine Rolle spielt, der Experte spricht hier neue Ökonomiekonzepte an und verweist auf die Graman Bank, die auf Initiative des Wirtschaftswissenschaftlers und Nobelpreisträgers Muhammad Yunus gegründet wurde und Mikrokredite an Fraueninitiativen in Bangladesh vergeben hat und dieses Bankensystem ist heute hoch angesehen und von der weltweiten Finanzkrise verschont geblieben, die Kreditrückzahlquote ist mit 98% die höchste im ganzen Bankensektor. Vielleicht liegt es daran das das Geld nur an Frauen vergeben wird, der Experte ist skeptisch ob dieses auch zukünftig in Europa funktionieren wird.</p>	<p>eine Rolle.</p> <p>Neue Ökonomiekonzepte bauen auf dieses Prinzip, beispielsweise vergibt die Graman Bank, die auf Initiative des Wirtschaftswissenschaftlers und Nobelpreisträgers Muhammad Yunus gegründet wurde und Mikrokredite an Fraueninitiativen in Bangladesh vergeben hat, ist heute hoch angesehen und von der weltweiten Finanzkrise verschont geblieben, die Kreditrückzahlquote ist mit 98% die höchste im ganzen Bankensektor.</p> <p>Es ist fraglich, ob dieses Konzept auch im europäischen Bankensystem funktionieren wird.</p>	<p>eine Rolle.</p> <p>Neue Ökonomiekonzepte bauen auf dieses Prinzip, beispielsweise vergibt die Graman Bank, die auf Initiative des Wirtschaftswissenschaftlers und Nobelpreisträgers Muhammad Yunus gegründet wurde und Mikrokredite an Fraueninitiativen in Bangladesh vergeben hat, ist heute hoch angesehen und von der weltweiten Finanzkrise verschont geblieben, die Kreditrückzahlquote ist mit 98% die höchste im ganzen Bankensektor.</p> <p>Es ist fraglich, ob dieses Konzept auch im europäischen Bankensystem funktionieren wird.</p>

## Differenzierte Paraphrasierung und Generalisierung (A 6)

Lf d. Nr	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
1	<b>Persönliche Werte</b>	<p><b>A 6 – Z. 19 – 22</b>  <i>„... das ist für mich sehr wichtig, dass es ein hohes Maß an Übereinstimmung, also meine persönlichen Werte mit den Werten des Verbandes (...) gibt. Also ich muss auch immer wieder schauen, ob das eigene Handeln sich auch wirklich daran orientiert, wo des Diskrepanzen gibt, man</i></p>	<p>Die Expertin legt wert auf eine hohe Übereinstimmung zwischen den persönlichen Werten einer Führungskraft und denen des sozialwirtschaftlichen Unternehmens oder Verbandes. Außerdem plädiert die Experten für eine kontinuierliche Reflexion des eigenen Handels</p>	<p>Zwischen den persönlichen Werten einer Führungskraft und denen des sozialwirtschaftlichen Unternehmens oder Verbandes sollte es ein hohes Maß an Übereinstimmung geben.</p> <p>Führungskräfte sollten ihr eigenes Handeln gegenüber den</p>	<p>Zwischen den persönlichen Werten einer Führungskraft und denen des sozialwirtschaftlichen Unternehmens oder des Verbandes sollte es ein hohes Maß an Übereinstimmung geben.</p> <p>Führungskräfte sollten ihr eigenes Handeln gegenüber den</p>



Lf d. Nr.	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<i>auch immer ein Stück weit sich selbst überprüfen.“</i>	gegenüber den Unternehmenswerten.	Unternehmenswerten kontinuierlich reflektieren.	Unternehmenswerten kontinuierlich reflektieren.
2	<b>Persönliche Werte</b>	<b>A 6 – Z. 32 – 35</b> „... ich glaube, das ist insbesondere in schwierigen Situationen, also wo man jetzt mal vom Alltagshandeln absehen, ja in Konfliktsituationen, in schwierigen Situationen, wo man Lösungsansätze braucht, da wird es mir glaube ich am meisten bewusst und weil es immer wieder ein Nachdenken dann verbunden ist.“	Die Expertin antwortet auf die Frage nach der Reflexionsfähigkeit gegenüber Werten, dass es besonders in Konfliktsituationen oder schwierigen Situationen wichtig ist.	Die Reflexionsfähigkeit einer Führungskraft gegenüber Werten ist besonders in Konfliktsituationen oder schwierigen Situationen wichtig.	Die Reflexionsfähigkeit einer Führungskraft gegenüber Werten ist besonders in Konfliktsituationen oder schwierigen Situationen wichtig.
3	<b>Spannungsverhältnis Ökonomie soziale Arbeit</b>	<b>A 6 – Z. 97 – 105</b> „... man kann jetzt Entgelte für Dienstleistungen nicht unendlich nach unten reduzieren. Also bestimmte Qualität kostet auch bestimmtes Geld. Also wir legen es jetzt in der ambulanten Pflege, da gibt es ja Gebührenvereinbarungen mit den Krankenkassen, mit den Pflegekassen, die sind seit 2004 nicht erhöht worden. Durch die Tariferhöhungen, die jetzt stattfinden, ist ein kostendeckendes Arbeiten überhaupt nicht mehr möglich. Also man kann aber nicht gleichzeitig dann den Druck auf die Mitarbeiter noch unendlich erhöhen. Also es gibt Grenzen, wo man dann wirklich laut sagen muss, so geht es nicht mehr. Also man kann jetzt keine Akkordarbeit in der Pflege, also das wäre denke ich mit unseren Werten in keinster Weise vereinbar.“	Die Expertin spricht das Problem der mangelnden Refinanzierung sozialer Dienstleistungen in sozialwirtschaftlichen Unternehmen an. Die Führungskräfte stehen im Spannungsverhältnis um kostendeckend zu arbeiten, entweder die Dienstleistung einzustellen oder die Tarifverträge anzupassen und den Druck auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erhöhen. Die Experten sieht hier eine Grenze überschritten, Arbeitsverdichtung in der Pflege geht ihrer Auffassung nach zu Lasten der Werte.	Durch eine mangelnde Refinanzierung sozialer Dienstleistungen stehen Führungskräfte im Spannungsverhältnis Dienstleistungen einzustellen oder die Tarifverträge anzupassen und den Druck auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erhöhen.  Hohe Arbeitsverdichtungen und mangelnde Kostendeckung gehen in der Pflege zu Lasten der Werte.	Durch eine mangelnde Refinanzierung sozialer Dienstleistungen stehen Führungskräfte im Spannungsverhältnis Dienstleistungen einzustellen oder die Tarifverträge anzupassen und den Druck auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erhöhen.  Hohe Arbeitsverdichtungen und mangelnde Kostendeckung gehen in der Pflege zu Lasten der Werte.

Lf d. Nr.	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
4	<b>Soziale Gerechtigkeit im Management der Sozialwirtschaft</b>	<p><b>A 6 – Z. 173 – 191</b>  <i>„... es gibt zwei wesentliche Gruppen. Die eine Gruppe ist die der Mitarbeiter. Also da wäre die Frage eben wie konzeptionell in der Personalführung soziale Gerechtigkeit im Wert, der sich dann auch im Handeln auswirkt, aber das müsste ja dann auch genau definiert werden. Also das wäre der eine Bereich und dann die Frage, die andere Personengruppe sind dann die Kunden, für die wir Dienstleistungen anbieten und wie wirkt da die soziale Gerechtigkeit im Umgang (...) wir brauchen es schon, aber es bedarf dann schon auch der jeweiligen Definition. Also wir wollen zum Beispiel keine zwei Klassen in Pflegeeinrichtungen. Wir wollen, dass auch Sozialhilfeempfänger in Einzelzimmern leben können oder sie nicht umziehen müssen in Doppelzimmer wenn ja Hilfe zur Pflege eintritt, wenn der derjenige kein Selbstzahler mehr ist. Aber denke ich, dazu braucht es Managemententscheidungen, die und ich glaube, dass das möglich ist.“</i></p>	<p>Die Experten sieht im Wesentlichen zwei Adressatengruppen bei denen sich soziale Gerechtigkeit als Wert auswirkt, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Kunden der Dienstleistungen.</p> <p>Das Management hat dabei die Aufgabe soziale Gerechtigkeit in der Dienstleistungserbringung für beide Adressatengruppen zu definieren, mit den Unternehmenswerten abzugleichen und für die Umsetzung Verantwortung zu übernehmen.</p>	<p>Soziale Gerechtigkeit als Wert wirkt sich insbesondere auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Kunden der Dienstleistungen aus.</p> <p>Das Management hat die Aufgabe soziale Gerechtigkeit in der Dienstleistungserbringung für beide Adressatengruppen zu definieren, mit den Unternehmenswerten abzugleichen und für die Umsetzung Verantwortung zu übernehmen.</p>	<p>Soziale Gerechtigkeit als Wert wirkt sich insbesondere auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Kunden der Dienstleistungen aus.</p> <p>Das Management hat die Aufgabe soziale Gerechtigkeit in der Dienstleistungserbringung für beide Adressatengruppen zu definieren, mit den Unternehmenswerten abzugleichen und für die Umsetzung Verantwortung zu übernehmen.</p>
5	<b>CARE-Ethik</b>	<p><b>A 6 – Z. 225 – 229</b>  <i>„... die kommunikative Kompetenz, also denke ich ist jetzt nach meinen Erfahrungen eben doch bei Frauen etwas ausgeprägter. Also gerade auch einen Schwerpunkt zu setzen</i></p>	<p>Die Expertin vertritt die Auffassung, dass weibliche Führungskräfte in der Sozialwirtschaft eine ausgeprägtere kommunikative Kompetenz besitzen als ihre männlichen</p>	<p>Weibliche Führungskräfte in der Sozialwirtschaft besitzen eine ausgeprägtere kommunikative Kompetenz als ihre männlichen Kollegen.</p>	<p>Führungskräfte in sozialwirtschaftlichen Unternehmen müssen für eine gute Atmosphäre im Team sorgen.</p> <p>Weibliche Führungskräfte in der</p>

Lf d. Nr.	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p><i>auf ja auf die zwischenmenschlichen Beziehungen, ja auf Atmosphäre in einem Arbeitsteam, also da bin ich schon überzeugt davon, dass das für Frauen auch eine ganz wichtige Aufgabenstellung ist und dass auch da viele Aktivitäten stattfinden.“</i></p>	<p>Kollegen. In Führungspositionen in sozialwirtschaftlichen Unternehmen kommt es nach Meinung der Expertin darauf an, dass zwischenmenschliche Beziehungen aufgebaut werden und eine gute Atmosphäre im Team vorhanden ist. Für die Expertin haben Frauen einen besonderen Sensor für zwischenmenschliche Beziehungen, sehen das als wichtige Führungsaufgabe an und entwickeln dazu viele Aktivitäten.</p>	<p>Führungskräfte in sozialwirtschaftlichen Unternehmen müssen für eine gute Atmosphäre im Team sorgen.</p> <p>Frauen haben einen besonderen Sensor für zwischenmenschliche Beziehungen, sehen es als wichtige Führungsaufgabe an und entwickeln dazu viele Aktivitäten.</p>	<p>Sozialwirtschaft besitzen eine ausgeprägtere kommunikative Kompetenz als ihre männlichen Kollegen.</p> <p>Frauen haben einen besonderen Sensor für zwischenmenschliche Beziehungen, sehen es als wichtige Führungsaufgabe an und entwickeln dazu viele Aktivitäten.</p>
6	CARE-Ethik	<p><b>A 6 – Z. 252 – 265</b>  <i>„... ich spreche jetzt mal von mir aus, also ich glaube Glaubwürdigkeit, dann Authentizität ist was ganz Wesentliches dabei (...) ich muss sagen, Strukturen im Auge behalten, ich muss mir den Organisationsaufbau, ich muss mir Abläufe anschauen und gleichzeitig aber den einzelnen Menschen sehen. Also das ist etwas, das sich ausschließt und ich glaube, dass letztendlich der Erfolg auch darin besteht, dass man beides miteinander verbindet und ja in Einklang bringt.“</i></p>	<p>Die Experten antwortet auf die Frage nach besonderen Eigenschaften von weiblichen Führungskräften in besonders sensiblen Care-Prozessen, bei asymmetrischen Beziehungen dass sie Glaubwürdigkeit und Authentizität für wesentliche Eigenschaften von weiblichen Führungskräften in CARE Prozessen hält und auf weitere Nachfrage ob in Führungspositionen nicht auch typisch männlich Eigenschaften gebraucht werden und Führungskräfte männliche und weibliche Fähigkeiten ausbalancieren müssen antwortet die Expertin, dass beides notwendig ist, Strukturen, Organisationsaufbau müssen beachtet werden, gleichzeit ist</p>	<p>Weibliche Führungskräften haben in besonderen sensiblen Care-Prozessen zwei wesentliche Eigenschaften, Glaubwürdigkeit und Authentizität.</p> <p>Männliche und weibliche Fähigkeiten müssen in Führungspositionen ausbalanciert werden.</p> <p>Einerseits müssen Strukturen und Organisationsaufbau beachtet werden andererseits steht der einzelne Mensch steht im Mittelpunkt, Führungskräfte haben die Aufgabe dies miteinander in Einklang zu bringen.</p>	<p>Weibliche Führungskräften haben in besonderen sensiblen Care-Prozessen zwei wesentliche Eigenschaften, Glaubwürdigkeit und Authentizität.</p> <p>Männliche und weibliche Fähigkeiten müssen in Führungspositionen ausbalanciert werden.</p> <p>Einerseits müssen Strukturen und Organisationsaufbau beachtet werden andererseits steht der einzelne Mensch steht im Mittelpunkt, Führungskräfte haben die Aufgabe dies miteinander in Einklang zu bringen.</p>

Lf d. Nr.	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
			<p>der Expertin wichtig, dass dabei der einzelne Mensch im Mittelpunkt steht. Führungskräfte haben die Aufgabe dies miteinander in Einklang zu bringen.</p>		
7	<p><b>Vorbildfunktion der Führungskraft</b></p>	<p><b>A 6 – Z. 346 – 355</b>  <i>„... man ist in der Situation, dass Mitarbeiter sich auch ganz stark an der Führungsposition mit orientieren. Ist auch ganz wichtig Anerkennung, Wertschätzung zu erfahren und ich bin der Meinung, dass das auch situationsabhängig ist, welches Führungsverhalten notwendig ist.“</i></p>	<p>Die Expertin ist der Auffassung, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich sehr stark an den Führungskräften orientieren und daher ist es wichtig, ihnen Anerkennung und Wertschätzung zukommen zu lassen, dies ist aber nach Meinung der Expertin situationsabhängig.</p>	<p>Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter orientieren sich sehr stark an den Führungskräften, daher ist es wichtig, ihnen Anerkennung und Wertschätzung zukommen zu lassen, dies ist aber situationsabhängig.</p>	<p>Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter orientieren sich sehr stark an den Führungskräften, daher ist es wichtig, ihnen situationsabhängig Anerkennung und Wertschätzung zukommen zu lassen.</p>
8	<p><b>Management der Achtsamkeit</b></p>	<p><b>A 6 – Z. 389 – 391</b>  <i>„... also ich denke zuhören, also hier und jetzt wahrnehmen was ist, was sind die Interessen, offen sein für Probleme des anderen oder die Bedürfnisse des anderen, ja auch den Menschen jetzt auch noch mal als Ganzes zu sehen Zeit für ihn zu haben.“</i></p>	<p>Die Expertin beschreibt Merkmale eines Managements der Achtsamkeit, dazu gehört zuhören können, hier und jetzt wahrnehmen, offen für die Probleme und Bedürfnisse eines anderen Menschen sein, ganzheitliche Betrachtungsweise und Zeit haben für Menschen.</p>	<p>Führungskräfte, die sich einem Management der Achtsamkeit verpflichtet fühlen müssen die Fähigkeit haben gut zuhören zu können, ihre Wahrnehmung auf den Augenblick konzentrieren zu können, Offenheit für die Probleme und Bedürfnisse von Menschen, Ganzheitlichkeit und Zeit für Menschen haben.</p>	<p>Führungskräfte, die sich einem Management der Achtsamkeit verpflichtet fühlen müssen die Fähigkeit haben gut zuhören zu können, ihre Wahrnehmung auf den Augenblick konzentrieren zu können. Achtsamkeitsmanagement ist offen für die Probleme und Bedürfnisse von Menschen, fühlt sich der Ganzheitlichkeit verpflichtet und nimmt sich Zeit für Menschen.</p>
9	<p><b>Management der Achtsamkeit</b></p>	<p><b>A 6 – Z. 397 – 406</b>  <i>„... das sind auf jeden Fall Gespräche, Gespräche mit Mitarbeitern sind notwendig und man kann durchaus jetzt die Strategie haben, wir sind ein familienfreundliches Unternehmen und das bedeutet aber im konkreten Handeln, dass ich natürlich auch</i></p>	<p>Die Expertin zählt weitere Aktivitäten auf, die zu einem Management der Achtsamkeit gehören, für die sind Gespräche mit Mitarbeitern sehr wichtig, die Strategie ein familienfreundliches Unternehmen zu sein, familienfreundliche</p>	<p>Aktivitäten im Rahmen eines Managements der Achtsamkeit sind Gespräche mit Mitarbeitern, die Strategien zu einem familienfreundlichen Unternehmen, dazugehören familienfreundliche Arbeitszeitmodelle und Flexibilisierung in der</p>	<p>Aktivitäten im Rahmen eines Managements der Achtsamkeit sind Gespräche mit Mitarbeitern, die Strategien zu einem familienfreundlichen Unternehmen, dazugehören familienfreundliche Arbeitszeitmodelle und Flexibilisierung in der</p>

Lf d. Nr	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p><i>nach Lösungen für Mitarbeiter suche, mit ihnen gemeinsam zur Flexibilisierung von Arbeitszeiten schaue. Oder wenn jemand in der Situation ist, von der Vollzeit- auf eine Teilzeitbeschäftigung und damit ja viele Veränderungen auch verbunden sind, wie man das eben lösen kann, dass sowohl die Interessen des Unternehmens gewährleistet sind, ja die Aufgaben erledigt werden, die entsprechenden Arbeitsergebnisse, aber gleichzeitig der einzelne Mitarbeiter jetzt in seiner familiären Situation das vereinbaren kann.“</i></p>	<p>Arbeitszeitmodelle und Flexibilisierung in der Arbeitsgestaltung, die Interessen zwischen Unternehmen und Mitarbeitern sind im Rahmen eines Achtsamkeitsmanagements auszubalancieren, individuelle Lösungen sollen ermöglicht werden.</p>	<p>Arbeitsgestaltung, die Interessen zwischen Unternehmen und Mitarbeitern sind im Rahmen eines Achtsamkeitsmanagements auszubalancieren, individuelle Lösungen sollen ermöglicht werden.</p>	<p>Arbeitsgestaltung. Interessen zwischen Unternehmen und Mitarbeitern sind im Rahmen eines Achtsamkeitsmanagements auszubalancieren, individuelle Lösungen sollen ermöglicht werden.</p>
10	<b>Management der Achtsamkeit</b>	<p><b>A 6 – Z. 478 – 483</b>  <i>„... ich kann jetzt von mir sprechen und ich glaube, dass viele in der Situation sind, dass sie der Arbeitsaufwand und der Arbeitsumfang enorm hoch und damit verbunden natürlich auch große Belastungen also sowohl physische als auch psychische Belastungssituationen mit eintreten und man selber darauf achten muss, dass man nicht zu kurz kommt als Person mit dem eigenen sozialen Umfeld, mit eigenen persönlichen Interessen ja, da besteht oft die Gefahr, dass man eben sich selbst vernachlässigt.“</i></p>	<p>Die Expertin beschreibt den hohen Arbeitsaufwand und die damit verbundenen persönlichen physischen und psychischen Belastungen denen eine Führungskraft in der Sozialwirtschaft ausgesetzt ist. Achtsamkeit gegen sich selber ist eine wichtige Aufgabe, dazu gehören gelungene Beziehungspflege in dem eigenen sozialen Umfeld und die Pflege persönlicher Interessen.</p>	<p>Führungskräfte in der Sozialwirtschaft haben einen hohen Arbeitsaufwand und sind ipersönlichen physischen und psychischen Belastungssituationen ausgesetzt. Achtsamkeit gegen sich selber ist daher eine wichtige Aufgabe, dazu gehören gelungene Beziehungspflege in dem eigenen sozialen Umfeld und die Pflege persönlicher Interessen.</p>	<p>Führungskräfte in der Sozialwirtschaft sind einem hohen Arbeitsaufwand und persönlichen, physischen und psychischen Belastungssituationen ausgesetzt. Achtsamkeit sich selbst gegenüber heißt, eine gelungene Beziehungspflege im eigenen sozialen Umfeld zu praktizieren und persönliche Interessen zu pflegen.</p>
11	<b>Management der Achtsamkeit</b>	<p><b>A 6 – Z. 489 – 492</b>  <i>„... also ich glaube, dass das noch unterentwickelt ist also im sozialen Bereich. Also denke ich jetzt auch so die Möglichkeit eine Führungsaufgabe</i></p>	<p>Die Experten bestätigte die in der Frage geäußerte These, dass Führungskräfte in der Sozialwirtschaft gegenüber Achtsamkeitstraining,</p>	<p>Führungskräfte in der Sozialwirtschaft reagieren gegenüber Achtsamkeitstraining, Burn-out-Prophylaxen, Sabbatjahren auf Auszeiten eher</p>	<p>Führungskräfte in der Sozialwirtschaft reagieren gegenüber Achtsamkeitstraining, Burn-out-Prophylaxen oder auf Auszeiten eher skeptisch.</p>

Lf d. Nr	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p>mit Teilzeitbeschäftigung zu verbinden ist ganz schwer vorstellbar. Also so Arbeitszeitmodelle für Geschäftsführungen, flexible Arbeitsmodelle gibt es glaube ich nur ansatzweise.“</p>	<p>Burn-out-Prophylaxen, Sabbatjahren und Auszeiten eher skeptisch reagieren, auch Führungsaufgaben in Teilzeitbeschäftigung wahrzunehmen ist nicht sehr ausgeprägt, flexiblere Arbeitszeitmodelle für Führungskräfte in der Sozialwirtschaft sind nach Auffassung der Expertin eher selten.</p>	<p>skeptisch, auch ist die Bereitschaft Führungsaufgaben in Teilzeitbeschäftigung wahrzunehmen nicht sehr ausgeprägt, daher sind flexiblere Arbeitszeitmodelle für Führungskräfte in der Praxis eher selten vorzufinden.</p>	<p>Die Bereitschaft Führungsaufgaben in Teilzeitbeschäftigung wahrzunehmen ist nicht sehr ausgeprägt, daher sind flexiblere Arbeitszeitmodelle für Führungskräfte in der Praxis eher selten vorzufinden.</p>

## Differenzierte Paraphrasierung und Generalisierung Interview (A 7)

Lf d. Nr	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
1	<b>Schlüsselkompetenzen</b>	<p><b>A 7 – Z. 6 – 11</b>  <i>„... die Kompetenz einer Führungskraft liegt zum einen in der menschlichen Führungsfähigkeit, also die Kommunikationsmöglichkeiten und auf der Beziehungsebene und zum anderen, jedenfalls wenn man so einen ganzen komplexen Verband leitet, in der Generalität sozusagen. Sich einerseits eben in Spezialthemen schnell einarbeiten können, aber auf der anderen Seite bin ich für die Generalfragen zuständig und verlasse mich darauf, dass ich ein Haus habe, in dem die Spezialisten sitzen.“</i></p>	<p>Die Expertin sieht die wichtigsten Kompetenzen einer Führungskraft in der Sozialwirtschaft in einer menschlichen Führungsfähigkeit, d.h. der Kommunikationsfähigkeit auf der Beziehungsebene und in der Generalität, d.h. sich in Spezialthemen schnell einarbeiten können und sie auf eine generalistische Ebene transferieren zu können.</p>	<p>Wichtige Kompetenzen bei Führungskräften in der Sozialwirtschaft ist die Kommunikationsfähigkeit auf der Beziehungsebene und die Fähigkeit sich in Spezialthemen einzuarbeiten und sie auf eine generalistische Ebene zu transferieren.</p>	<p>Eine Kompetenz bei Führungskräften in der Sozialwirtschaft muss die Kommunikationsfähigkeit auf der Beziehungsebene sein.</p> <p>Eine weitere Kompetenz ist die Fähigkeit sich in Spezialthemen einzuarbeiten und sie auf eine generalistische Ebene zu transferieren.</p>
2	<b>Spannungsverhältnis Ökonomie und soziale Arbeit</b>	<p><b>A 7 – Z. 37 – 46</b>  <i>„ ... Kirche und Diakonie sind noch mal zwei getrennte Dinge. In der Diakonie stellt sich die Frage des Spannungsverhältnisses von Ökonomie und</i></p>	<p>Die Expertin unterscheidet in der Aussage zum Spannungsverhältnis zwischen Ökonomie und sozialer Arbeit zwischen Angeboten und Einrichtungen</p>	<p>Einrichtungen der Diakonie sind dem sog. 3. Sektor zu zuordnen. Diese privatrechtlich organisieren Angebote der Diakonie lehnen sich</p>	<p>Einrichtungen der Diakonie sind dem sog. 3. Sektor zu zuordnen, dieser Sektor ist zunehmend durch die Mittelknappheit und begrenzten</p>

Lf d. Nr.	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p><i>Ethik sehr viel stärker als in der Kirche. Kirche lebt doch sehr sozusagen von den Kirchensteuern, die sind mehr oder weniger berechenbar und die kann sie ausgeben. Diakonie bewegt sich im 3. Sektor, das heißt ist weitgehend staatlich refinanziert oder von anderen Kostenträgern, Krankenkassen usw. und bewegt sich daher in einem ganz anderen Umfeld, bewegt sich auch in Konkurrenz zu privaten gewerblichen Trägern und da ist eben der Anspruch, was eine diakonische Einrichtung ausmachen soll und ob das noch finanzierbar ist mit dem was sozusagen dann von den Kostenträgern an Geldern kommt, das ist, solange ich in der Diakonie bin, das sind jetzt knapp 9 Jahre, ein gleich bleibendes Spannungsfeld und wird eher verschärft.“</i></p>	<p>der verfassten Ev.Luth. Kirche und der Diakonie. Während die Einrichtungen der Kirche überwiegend aus Kirchensteuermittel finanziert werden, rechnet sie die Angebote und Einrichtungen der Diakonie dem sog. 3. Sektor zu, gemeint ist damit der weder gewinnorientierte noch staatliche Teil einer Volkswirtschaft, beispielsweise Verbände oder gemeinnützige Unternehmen. Damit wird der Tatsache Rechnung getragen, dass diese privatrechtlich organisiert sind, sich aber andererseits in vielen Bereichen an öffentlich-rechtliche Einrichtungen anlehnen (z. B. bei Gehältern an den TVöD) und nicht gewinnorientiert arbeiten. Dieser 3. Sektor ist zunehmend durch eine Knappheit öffentlicher Mittel gekennzeichnet und die Expertin geht davon aus, dass sich dies in den nächsten Jahren noch verschärfen wird und damit das Spannungsverhältnis eher zunehmen wird.</p>	<p>in vielen Bereichen an öffentlich-rechtliche Einrichtungen an (z. B. bei Gehältern an den TVöD) und arbeiten nicht gewinnorientiert.</p> <p>Der 3. Sektor ist zunehmend durch die Mittelknappheit und begrenzten Ressourcen öffentlicher Haushalte gekennzeichnet und die Expertin geht davon aus, dass sich dies in den nächsten Jahren noch verschärfen wird und damit das Spannungsverhältnis zwischen Ökonomie und sozialer Arbeit eher zunehmen wird.</p>	<p>Ressourcen öffentlicher Haushalte gekennzeichnet, dies wird sich in den nächsten Jahren noch verschärfen und das Spannungsverhältnis zwischen Ökonomie und sozialer Arbeit wird eher zunehmen.</p>
3	Spannungsverhältnis Ökonomie und soziale Arbeit	<p><b>A 7 – Z. 57 – 70</b>  <i>„... jede diakonische Einrichtung, jedenfalls etwas größere, ich will das jetzt nicht für jede kleine sagen, aber die werden natürlich betriebswirtschaftlich geführt und wir müssen</i></p>	<p>Die Expertin beschreibt das betriebswirtschaftliche Anforderungsprofil an Einrichtungen der Diakonie. Die Gewinne die eine diakonische</p>	<p>Betriebswirtschaftliches Denken ist ein wichtiges Anforderungsprofil in der Sozialwirtschaft. Gewinne, die gemeinnützige sozialwirtschaftliche</p>	<p>Betriebswirtschaftliches Denken ist ein wichtiges Anforderungsprofil in der Sozialwirtschaft. Gewinne, die gemeinnützige sozialwirtschaftliche</p>

Lf d. Nr	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p><i>ja auch Gewinne erwirtschaften, die bei uns als gemeinnützige Einrichtungen sofort wieder in das System zurückfließen und zum Substanzerhalt, zur Modernisierung usw. eingebracht werden. Also es geht nicht darum, betriebswirtschaftliches Denken ausschließen zu wollen, das ist selbstverständlich heute in der Diakonie und es geht auch nicht darum zu sagen, wir wollen keinen Wettbewerb oder so, es darf die anderen nicht geben, es soll nur uns geben, auch darum geht es nicht. Es geht darum zu sagen, mit welchen Kriterien werden in einer Gesellschaft Vergleiche gemacht. Also das ist einmal eine Frage der öffentlichen Anerkennung, aber es ist auch eine Frage bei den Kostenträgern. Und wenn nur nach dem Preis gefragt wird und nicht mehr nach Qualität oder nicht mehr nach wie viel Zeit ist für den Einzelnen in dieser Pflegeeinrichtung zum Beispiel da von den Pflegenden oder wie hoch ist die Möglichkeit, ehrenamtliches Engagement einzubinden und dadurch eine höhere Qualität zu bekommen, weil da einfach Menschen sind, die ihre Zeit zur Verfügung stellen.“</i></p>	<p>Einrichtung erwirtschaftet fließt aufgrund der Gemeinnützigkeit wieder zurück ins System, einerseits werden diese Mittel im investiven Bereich zum Substanzerhalt oder zur Modernisierung verwendet. Betriebswirtschaftliches Denken ist daher in Einrichtungen der Diakonie selbstverständlicher Bestandteil der Organisation. Die Expertin fragt sich mit welchen Kriterien heute in einer Gesellschaft Vergleiche gemacht werden. Sie verweist auf das Spannungsfeld zwischen öffentlicher Anerkennung der sozialen Tätigkeit, bzw. der Qualität der geleisteten Arbeit und den Anforderungen der Kostenträger nach einem möglichst niedrigen Preis. Die Expertin weist auch auf die Möglichkeit hin ehrenamtliches Engagement in die Dienstleistungen der Sozialwirtschaft einbringen zu können, um so eine höhere Qualität zu erreichen, weil Menschen ihre Zeit für diese Tätigkeiten zur Verfügung stellen.</p>	<p>Unternehmen erwirtschaften fließen wieder zurück ins System und können im investiven Bereich zum Substanzerhalt oder zur Modernisierung verwendet werden.</p> <p>Es existiert ein Spannungsfeld zwischen öffentlicher Anerkennung der sozialen Tätigkeit, bzw. der Qualität der geleisteten Arbeit einerseits und den Anforderungen der Kostenträger nach einem möglichst niedrigen Preis.</p> <p>Durch ehrenamtliches Engagement in den Dienstleistungen der Sozialwirtschaft kann eine höhere Qualität erreicht werden, weil Menschen ihre Zeit für diese Tätigkeiten zur Verfügung stellen.</p>	<p>Unternehmen erwirtschaften fließen wieder zurück ins System und können im investiven Bereich zum Substanzerhalt oder zur Modernisierung verwendet werden.</p> <p>Es existiert ein Spannungsfeld zwischen öffentlicher Anerkennung der sozialen Tätigkeit, bzw. der Qualität der geleisteten Arbeit einerseits und den Anforderungen der Kostenträger nach einem möglichst niedrigen Preis.</p> <p>Durch ehrenamtliches Engagement in den Dienstleistungen der Sozialwirtschaft kann eine höhere Qualität erreicht werden, weil Menschen ihre Zeit für diese Tätigkeiten zur Verfügung stellen.</p>



Lf d. Nr.	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
4	<b>Management der Gerechtigkeit</b>	<p><b>A 7 – Z. 91 – 102</b>  <i>„ ... unsere Aufgabe ist strukturell und politisch für gerechte, für möglichst gerechte Strukturen zu sorgen. Aber auch wenn wir eine gerechte oder gerechtere Strukturen haben, müssen wir noch nach dem Maße der Liebe ernten, das heißt man kann nicht sagen, jetzt hast du aber die Chance gehabt und nicht genutzt, selber schuld, wir tun hier nichts mehr für dich. Das heißt der christliche Anspruch hat immer zwei Seiten. Das ist einmal, also das ist sozusagen von unserer Aufgabe jetzt her gesehen, aber sonst von unseren Angeboten her, machen wir immer konkrete Hilfsangebote und gleichzeitig verstehen wir uns als Anwalt von Menschen, die sonst an den Rand gedrängt werden oder runterfallen. Und insofern ist für mich jedes soziale Engagement gar nicht anders denkbar nicht nur aus christlicher Sicht, sondern auch mit humanistischen Zielen. Ich glaube nicht, dass man sich für eine sozialere Gesellschaft einsetzt, ohne über Gerechtigkeit nachzudenken.“</i></p>	<p>Die Expertin beschreibt dass es die Aufgabe von Führungskräften in der Sozialwirtschaft ist, sich strukturell und politisch für gerechte Strukturen zu engagieren. Dieses Engagement gründet sich bei der Expertin auf den christlichen Grundwert der Liebe und auch humanistische Werte, für sie bedeutet es als Führungskraft sich als Anwalt der Menschen zu verstehen, die an den Rand gedrängt werden oder runterfallen. Ihrer Auffassung nach kann man sich nicht für eine soziale Gerechtigkeit einsetzen ohne über Gerechtigkeit nachzudenken.</p>	<p>Es ist die Aufgabe von Führungskräften in der Sozialwirtschaft sich strukturell und politisch für gerechte Strukturen zu engagieren.  Das Engagement kann auf oder humanistische Grundwerte gegründet sein, Führungskräfte sind auch Anwalt der Menschen, die an den Rand gedrängt werden oder runterfallen. Man kann sich nicht für eine soziale Gerechtigkeit einsetzen, ohne über Gerechtigkeit nachzudenken.</p>	<p>Es ist die Aufgabe von Führungskräften aufgrund von christlichen oder humanistischen Grundwerten in der Sozialwirtschaft sich strukturell und politisch für gerechte Strukturen zu engagieren.  Führungskräfte sollten als Anwalt der Menschen agieren, die an den Rand gedrängt werden, man kann sich nicht für eine soziale Gerechtigkeit einsetzen, ohne über Gerechtigkeit nachzudenken.</p>
5	<b>Corporate Social Responsibility in der Sozialwirtschaft</b>	<p><b>A 7 – Z. 122 – 132</b>  <i>„... manchmal kommt mir das etwas witzig vor. Wenn uns Vorschläge gemacht werden, die in der Kirche und der Diakonie seit Jahrtausenden gemacht werden. Also</i></p>	<p>Die Expertin bemerkt aus ihrer Sicht als Kirchen-, bzw. Diakoniefunktionärin, dass das Konzept der Corporate Social Responsibility für eine aus</p>	<p>Das Konzept der Corporate Social Responsibility für eine aus christlichen Werten bestehende Organisation wie die Diakonie oder die Kirche nicht nötig.</p>	<p>Das Konzept der Corporate Social Responsibility eignet sich nicht für eine anerkannte auf christlichen Werten bestehende diakonische oder kirchliche</p>

Lf d. Nr.	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p>wir müssen uns nicht ein Corporate Social Identity oder was auch immer Responsibility schaffen, sondern das macht kirchliche Arbeit aus. Bei uns gab es schon immer Ehrenamtliche. Ich finde es eher problematisch, dass Einrichtungen, die für Profit arbeiten, wir sind ja Not-For-Profit, wir sagen nicht No-Profit, wir sagen Not-For-Profit sind wir. Und wenn Profitorganisationen, also wie Sunrice oder irgendwelche privaten Träger von solchen Einrichtungen, die irgendwann auch scheitern, aber das ist eine andere Frage, wenn die noch mal so einen Freundeskreis oder Förderkreis gründen und da dann ehrenamtliches und Spendenbereitschaft, ehrenamtliches Engagement ab-sage ich mal greifen oder -grasen und dann einer Profitorganisation unterstehen, das finde ich unglaublich.“</p>	<p>jahrtausendealten auf christlichen Werten bestehende Organisation wie die Diakonie oder die Kirche nicht nötig ist. Die Expertin bezeichnet die sozialwirtschaftlichen Unternehmen der Diakonie als „Not-For-Profit“-Unternehmen, diese Bezeichnung will den sozialen und gemeinnützigen Charakter der Organisation betonen, schränkt aber ein, dass diese Unternehmen auch Profit erwirtschaften können. Die Expertin formuliert aus ihrer Sicht eine deutlich Kritik an Profitunternehmen, die privat-gewerblich im sozialen Sektor tätig sind und sich der Instrumente gemeinnütziger Organisationen bedienen und mit Spendenaktionen oder durch Werbung für ehrenamtliches Engagement tätig werden und den klassischen Wohlfahrtsorganisationen dadurch schaden.</p>	<p>Sozialwirtschaftliche Unternehmen der Diakonie sind „Not-For-Profit“-Unternehmen, diese Bezeichnung will den sozialen und gemeinnützigen Charakter betonen.</p> <p>Kritisch zu betrachten sind Profitunternehmen, die privat-gewerblich im sozialen Sektor tätig sind und sich der Instrumente gemeinnütziger Organisationen bedienen und mit Spendenaktionen oder durch Werbung für ehrenamtliches Engagement tätig werden und den klassischen kirchlichen Organisationen dadurch schaden.</p>	<p>Organisation.</p> <p>Sozialwirtschaftliche Unternehmen der Diakonie sind „Not-For-Profit“-Unternehmen, diese Bezeichnung will den sozialen und gemeinnützigen Charakter betonen.</p> <p>Kritisch zu betrachten sind privat-gewerbliche Profitunternehmen, die im sozialen Sektor tätig sind und sich der Instrumente gemeinnütziger Organisationen bedienen und damit den klassischen kirchlichen Organisationen Schaden zu fügen.</p>
6	Ethische Orientierung	<p><b>A 7 – Z. 164 – 166</b>  <i>„... kirchliche Einrichtungen müssen eigentlich nicht noch mal sagen, was haben wir für eine Idee, was wir Gutes tun können oder so. Also das finde ich schon irgendwie fände ich absurd. Natürlich haben unsere Unternehmen Leitbilder, kann man das alles nachlesen...“</i></p>	<p>Die Expertin vertritt die These, dass kirchliche Einrichtungen nicht noch einmal in der Pflicht sind explizit ihre ethische Orientierung zu begründen. Die Expertin fühlt sich als Führungskraft einer diakonischen Organisation dem christlich-ethischen Wertekontext verpflichtet.</p>	<p>Kirchliche Einrichtungen sind nicht in der Pflicht explizit ihre ethische Orientierung zu begründen. Diakonisch-christliche Organisation sind prinzipiell dem christlich-ethischen Wertekontext verpflichtet</p>	<p>Kirchliche Einrichtungen sind nicht in der Pflicht explizit ihre ethische Orientierung zu begründen da sie sind prinzipiell an dem christlich-ethischen Wertekontext orientieren.</p>

Lf d. Nr.	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
7	Spannungsverhältnis Ökonomie und soziale Arbeit	<p><b>A 7 – Z. 167 – 185</b>  <i>„... eine andere Frage, nämlich was machen wir mit dem Kostendruck und wie also wir entscheiden immer wieder neu, können wir unter diesen Bedingungen noch verantworten, dass das ganze Diakonie heißt. Und diese Frage, also ich bin ja in verschiedenen Aufsichtsräten selber auch bei unseren großen Einrichtungen und das ist in der Tat eine schwierige ethische Unterscheidung, vor der wir auch stehen und manche Dinge haben wir outgesourced, also Reinigung, Wäsche, Kochen zum Teil und haben dadurch noch mal erreicht, dass wir konkurrenzfähig geblieben sind, aber was uns eindeutig ganz große Schwierigkeiten macht und das wird eben nicht durch Outsourcen irgendwie noch zu lösen sein, ist, dass wir tarifgebunden bezahlen. Wir haben nicht, also wir hier in Hamburg haben noch Tarife, aber sonst haben wir ein tarifähnliches System, Arbeitsvertragsrichtlinien und also da kann ich jetzt keine allgemeine Antwort geben. Ich kann nur sagen, das wird in jeder Einrichtung diskutiert und das wird sowohl im Landesverband, aber auf jeden Fall im Bundesverband diskutiert und wir haben also natürlich, würden wir lieber mehr Leute zu anständigen Preisen, zu anständigen Löhnen einstellen. Weil</i></p>	<p>Die Expertin äußert sich zum Spannungsverhältnis zwischen ethischer Orientierung und ökonomischen Bedingungen der Sozialwirtschaft, aufgrund einer christlichen Ethik muss immer wieder neu entschieden werden, ob unter den zunehmenden ökonomisch verschärfenden Bedingungen noch diakonische Arbeit angeboten werden kann. Einerseits haben sich die sozialwirtschaftlichen Unternehmen der Diakonie dem Markt und dem steigenden Konkurrenzdruck angepasst und bestimmte niedrigere Dienstleistungen outgesourct und unter den Marktbedingungen angeboten. Andererseits weist die Expertin auf die tarifliche Struktur der diakonischen Einrichtungen hin und den kirchlichen Anspruch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu anständigen Löhnen zu beschäftigen. Die Expertin weist auch auf die besonderen Anforderungen der sozialen Arbeit und der Qualität der Beziehungsarbeit hin. Die Lösung sieht die Expertin nicht in einer Grundsatzentscheidung für die Diakonie, sondern eher in verschiedenen Einzelentscheidungen, mit dem Nachteil,</p>	<p>Aufgrund der christlichen Ethik muss immer wieder neu entschieden werden, ob unter den zunehmenden ökonomisch verschärfenden Bedingungen noch diakonische Arbeit angeboten werden kann.</p> <p>Die sozialwirtschaftlichen Unternehmen der Diakonie haben sich in der Regel dem Markt und dem steigenden Konkurrenzdruck angepasst und bestimmte niedrigere Dienstleistungen outgesourct und unter den Marktbedingungen angeboten.</p> <p>Der grundsätzliche kirchliche Anspruch die tarifliche Struktur der diakonischen Einrichtungen so zu gestalten das Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu anständigen Löhnen zu beschäftigt werden bleibt bestehen, denn die besonderen Anforderungen der sozialen Arbeit und der Qualität der Beziehungsarbeit muss weiterhin berücksichtigt werden.</p> <p>Lösungen werden im Rahmen der Diakonie nicht in einer Grundsatzentscheidung gesucht, sondern eher in verschiedenen</p>	<p>Die sozialwirtschaftlichen Unternehmen der Diakonie haben sich in der Regel dem Markt und dem steigenden Konkurrenzdruck angepasst und bestimmte niedrigere Dienstleistungen outgesourct und unter Marktbedingungen angeboten.</p> <p>Aufgrund der christlichen Ethik muss immer wieder neu entschieden werden, ob unter den zunehmenden ökonomisch verschärfenden Bedingungen noch diakonische Arbeit angeboten werden kann.</p> <p>Die besonderen Anforderungen der sozialen Arbeit und der Qualität der Beziehungsarbeit müssen weiterhin berücksichtigt werden, daher bleibt der grundsätzliche kirchliche Anspruch, die tarifliche Struktur der diakonischen Einrichtungen so zu gestalten das Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu anständigen Löhnen beschäftigt werden, bestehen.</p> <p>Lösungen werden im Rahmen der Diakonie nicht in einer Grundsatzentscheidung gesucht, sondern eher in verschiedenen Einzelentscheidungen</p>

Lf d. Nr.	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p>wir einfach wissen, soziale Arbeit ist Beziehungsarbeit und dazu braucht es Menschen, die Zeit haben und gleichzeitig muss aber irgendwie gewährleistet sein, dass diese Einrichtung auch überlebt jetzt rein betriebswirtschaftlich und das ist ein schwieriger Weg mit Einzelentscheidung und mit der Grundsatzentscheidung, aber ich kann Ihnen keine fertige Antwort geben, wo ich sage, da haben wir da eine Linie.“</p>	<p>wie die Expertin selbst zugesteht, das eine einheitliche strategische Linie für die sozialwirtschaftlichen Unternehmen der Diakonie in Deutschland nicht zu erkennen ist.</p>	<p>Einzelentscheidungen, mit dem Nachteil, das eine einheitliche strategische Linie für die sozialwirtschaftlichen Unternehmen der Diakonie in Deutschland nicht zu erkennen ist.</p>	<p>n, mit dem Nachteil, das eine einheitliche strategische Linie nicht zu erkennen ist.</p>
8	<p><b>Ethische Orientierung</b></p>	<p><b>A 7 – Z. 186 – 194</b>          „ ... wir glauben eher, dass diese anderen Kriterien jetzt nach der Finanzkrise also was an Wertegebundenheit in bestimmten Einrichtungen da ist oder so, dass das vielleicht noch mal eine andere Aufmerksamkeit bekommt. Ich glaube nicht, dass das ganze System sich ändert und so weiter, das ist sicherlich illusorisch, aber wenn man vorher sozusagen immer nur auf die Seite der Rückwärtsgewandten, bisschen zu Loosern gehörte, weil man irgendwie Gemeinnützigkeit und Wohlfahrt gut fand und sagte, es ist nicht immer alles für alles, für alle Bereiche und schon gar nicht für unsere die beste Lösung, wenn man es möglichst marktförmig organisiert. Da war man ja immer leider gestrig und stellte sich gegen den Fortschritt. Das ist nicht mehr so.“</p>	<p>Die Expertin vertritt die These, dass nach den negativen Erfahrungen in der gegenwärtigen Finanz- und Bankenkrise die Wertegebundenheit in der Ökonomie eine besondere Aufmerksamkeit bekommt. Sie glaubt nicht, dass das gesamte ökonomische System sich ändern wird.</p> <p>Sie kritisiert, dass man vor der Krise als Rückwärtsgewandt galt, wenn man als Führungskraft in der Sozialwirtschaft sich für Wohlfahrt und Gemeinnützigkeit ausgesprochen und die betriebswirtschaftlichen und ökonomischen Erneuerungen für die diakonischen Einrichtungen in Frage gestellt hat.</p> <p>Sie resümiert, dass sich die Einstellung gegenüber</p>	<p>Nach den negativen Erfahrungen in der gegenwärtigen Finanz- und Bankenkrise wird die Wertegebundenheit in der Ökonomie wieder eine besondere Aufmerksamkeit bekommen.</p> <p>Führungskräfte in der Sozialwirtschaft galten vor der Krise als rückwärtsgewandt, wenn sie sich für Wohlfahrt und Gemeinnützigkeit ausgesprochen und betriebswirtschaftliche und ökonomische Erneuerungen in Frage gestellt haben.</p> <p>Die Einstellung gegenüber Führungskräften, die auf soziale Werte setzen hat sich nach der Krise in der Finanz- und Bankwirtschaft positiv verändert.</p>	<p>Nach den negativen Erfahrungen in der gegenwärtigen Finanz- und Bankenkrise wird die Wertegebundenheit in der Ökonomie wieder eine besondere Aufmerksamkeit bekommen.</p> <p>Führungskräfte in der Sozialwirtschaft galten vor der Krise als rückwärtsgewandt, wenn sie sich für Wohlfahrt und Gemeinnützigkeit ausgesprochen und betriebswirtschaftliche und ökonomische Erneuerungen in Frage gestellt haben.</p> <p>Die Einstellung gegenüber Führungskräften, die auf soziale Werte setzen hat sich nach der Krise in der Finanz- und Bankwirtschaft positiv verändert.</p>

Lf d. Nr.	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
			Führungskräften, die auf soziale Werte setzen, sich nach der Krise in der Finanz- und Bankwirtschaft positiv verändert hat.		
9	CARE-Ethik	<p><b>A 7 – Z. 230 – 244</b>  <i>„... ich kenne diese feministischen Auseinandersetzungen mit der Care-Thematik auch und finde das absolut einleuchtend, weil das weibliche Qualitäten sind, die da abgefragt werden und meiner Ansicht nach hat das auch etwas damit zu tun, dass der Stellenwert dieser Tätigkeiten eben deutlich z. B. unter der Wertschätzung liegt, die irgendwelche technischen Berufe haben usw. Ich würde allerdings nicht sagen, dass Gerechtigkeit eher männlich ist, also das glaube ich nicht, also wenn ich mich um andere sorge, dann ist das auch ein ganz starkes Movens für oder Motiv für die für den Kampf oder das Engagement um Gerechtigkeit in der Gesellschaft. Warum sollte ich das sonst tun, wenn ich mich nicht um den anderen sorge. So kommt das ja auch zum Gerechtigkeitsgedanken im Christentum. Also weil jeder Geschöpf Gottes ist und jedem die Menschenwürde zusteht. Also so würde ich sagen ja, Care, da geht es um weibliche Eigenschaften in unserer Gesellschaft, ich will jetzt nicht so sehr darauf, wem das angeboren ist, sondern in unserer Gesellschaft ist das eindeutig so, dass das dem</i></p>	<p>Die Expertin ist mit der feministischen Diskussion zur CARE-Thematik vertraut. Es werden weibliche Qualitäten beschrieben, die allgemein in der Gesellschaft eine geringere Wertschätzung erfahren. Die Expertin sieht nicht unbedingt einen Widerspruch zwischen der Gerechtigkeitsethik und der CARE-Ethik, die Sorge um andere Menschen ist für sie auch ein Motiv für den Kampf oder das Engagement um Gerechtigkeit in der Gesellschaft. Sie zieht dazu eine Parallele zur christlichen Ethik, jeder Mensch ob weiblich oder männlich ist ein Geschöpf Gottes und jedem steht die Menschenwürde zu. Sie resümiert, dass es bei der CARE-Thematik um weibliche Eigenschaften geht, die vor allem den Fachkräften in der sozialen Arbeit zuzuordnen sind. Sie differenziert hier zwischen Fachkräften und Führungskräften, das was für die Fachkräfte in Bezug auf die CARE-Thematik gilt muss logischerweise nicht für die</p>	<p>Mit der CARE-Thematik vertraut werden weibliche Qualitäten beschrieben, die allgemein in der Gesellschaft eine geringere Wertschätzung erfahren.</p> <p>Ein Widerspruch zwischen der Gerechtigkeitsethik und der CARE-Ethik ist nicht gegeben, denn die Sorge um andere Menschen ist auch ein Motiv für den Kampf oder das Engagement um Gerechtigkeit in der Gesellschaft.</p> <p>Bei der CARE-Thematik geht es um weibliche Eigenschaften, die vor allem den Fachkräften in der sozialen Arbeit zuzuordnen sind. Das was für die Fachkräfte in Bezug auf die CARE-Thematik gilt muss logischerweise nicht für die Führungskräfte gelten.</p>	<p>Ein Widerspruch zwischen der Gerechtigkeitsethik und der CARE-Ethik ist nicht gegeben, denn die Sorge um andere Menschen ist auch ein Motiv für den Kampf oder das Engagement um Gerechtigkeit in der Gesellschaft.</p> <p>Mit der CARE-Thematik werden weibliche Qualitäten beschrieben, die allgemein in der Gesellschaft eine geringere Wertschätzung erfahren, vor allem geht es um weibliche Eigenschaften, die den Fachkräften in der sozialen Arbeit zuzuordnen sind, das was für die Fachkräfte gilt, muss logischerweise nicht für die Führungskräfte gelten.</p>

Lf d. Nr.	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p><i>weiblichen Bereich zugeordnet ist und es sind vor allen Dingen weibliche Kräfte, die diese Berufe wahrnehmen. Bei den Führungskräften sieht das logischerweise wieder anders aus.“</i></p>	<p>Führungskräfte gelten.</p>		
10	CARE-Ethik	<p><b>A 7 – Z. 260 – 272</b>  <i>„... ich habe natürlich so ein Führungsverständnis, dass es auch sozusagen um Anteilnahme, Sorge usw. um die Menschen geht, die hier arbeiten. Deswegen habe ich auch als Erstes diese Beziehungsebene genannt ... die brauchen nicht alle meine Fürsorge, aber ich kann gar nicht anders also mit so einer Haltung an eine Gruppe oder an ein Unternehmen heranzugehen. Ich bin verantwortlich sozusagen und ich glaube, dass Männer da, ich kann mir gut vorstellen, dass Männer anders sind. Wir sind im Vorstand 2 Frauen, 2 Männer und die sind aber unterschiedlich. Also die Frau ist nicht genauso wie ich und die beiden Männer sind nicht ganz gleich und ihre Care-Anteile sind sicherlich auch unterschiedlich. Also aber generell ist es sicherlich so, dadurch, dass ich sage Care, die Care-Haltung oder eine fürsorgliche oder sich</i></p>	<p>Im Führungsverständnis der Expertin geht es um Anteilnahme, um Sorge und um die Menschen, die in dem jeweiligen sozialwirtschaftlichen Unternehmen arbeiten. Der wichtigste Aspekt dabei, ist die Beziehungsebene. Die Expertin glaubt, das männliche Führungskräfte anderes aufgestellt sind. Für sie ist die CARE-Haltung in Führungspositionen, d.h. eine fürsorgliche und sorgende Haltung eher eine weibliche Haltung. Sie resümiert, dass Männer in Führungspositionen davon weniger Anteile haben, räumt allerdings ein, dass weibliche Führungskräfte dadurch eine zu große Nähe haben und männliche Führungskräfte eher distanzierter sind, dies ist für sie in einigen Führungsprozessen hilfreicher.</p>	<p>Im Führungsverständnis von weiblichen Führungskräften geht es um Anteilnahme, um Sorge und um die Menschen, die in dem jeweiligen sozialwirtschaftlichen Unternehmen arbeiten.  Der wichtigste Aspekt ist dabei die Beziehungsebene. Männliche Führungskräfte sind anders aufgestellt. CARE-Haltungen in Führungspositionen, d.h. eine fürsorgliche und sorgende Haltung ist eher eine weibliche Haltung. Männer in Führungspositionen haben davon weniger Anteile. Es besteht jedoch die Gefahr, dass weibliche Führungskräfte eine zu große Nähe entwickeln. Die eher männliche Distanziertheit ist in einigen Führungsprozessen hilfreicher.</p>	<p>Im Führungsverständnis von weiblichen Führungskräften geht es um Anteilnahme, um Sorge und um die Menschen, die in dem jeweiligen sozialwirtschaftlichen Unternehmen arbeiten.  Der wichtigste Aspekt ist dabei die Beziehungsebene.  CARE-Haltungen in Führungspositionen, d.h. eine fürsorgliche und sorgende Haltung ist eher eine weibliche Haltung. Männer in Führungspositionen haben davon weniger Anteile. Es besteht jedoch die Gefahr, dass weibliche Führungskräfte eine zu große Nähe entwickeln, die eher männliche Distanziertheit ist in einigen Führungsprozessen hilfreicher.</p>

Lf d. Nr.	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p><i>sorgende Haltung halte ich eher für eine weibliche Haltung. Dann ist das andere natürlich dann die Folge, dass die männlichen Führungskräfte davon weniger haben. Schafft ihnen auf der anderen Seite eine größere Distanz und das ist auch manchmal hilfreich.“</i></p>			
11	Schlüsselkompetenzen	<p><b>A 7 – Z. 293 – 297</b>  <i>„... sie müssen kommunikativ sein, sie müssen flexibel sein, sie müssen belastbar sein, sie müssen konfliktfähig sein, ein ausgewogenes Verhältnis von der Fähigkeit zur Konfrontation und zur Vermittlung haben, also könnte man auch sagen kompromissfähig und klar in den Entscheidungen sein, beides. Was brauchen die noch, also ich habe mich nicht vorbereitet. Es gibt natürlich solche Kataloge, die man dann ...“</i></p>	<p>Die Expertin beschreibt Schlüsselqualifikationen von Führungskräften in der Sozialwirtschaft. Ihrer Auffassung nach müssen sie kommunikativ, flexibel, belastbar, konfliktfähig, kompromissfähig und klar in ihren Entscheidungen sein.</p>	<p>Führungskräfte in der Sozialwirtschaft müssen kommunikativ, flexibel, belastbar, konfliktfähig, kompromissfähig und klar in ihren Entscheidungen sein.</p>	<p>Führungskräfte in der Sozialwirtschaft müssen kommunikativ, flexibel, belastbar, konfliktfähig, kompromissfähig und klar in ihren Entscheidungen sein.</p>
12	Vorbildfunktion von Führungskräften	<p><b>A 7 – Z. 353 – 358</b>  <i>„... Transparenz, hohe Information, Verlässlichkeit, Zuverlässigkeit, Loyalität, Vertraulichkeit, vertrauensvolle Zusammenarbeit. Ich glaube, dass ein Unternehmen nur läuft, wenn es nicht mit der Hermeneutik des Verdachts geführt wird, sondern eine positive oder auf Misstrauen basiert, sondern das geht nur gut, wenn man sich gegenseitig vertraut. Nicht naiv, aber dazu gehört eben</i></p>	<p>Nach den Führungsprinzipien und der Vorbildfunktion für Führungskräfte in der Sozialwirtschaft befragt, antwortet die Expertin, dass es in Führungsposition sozialwirtschaftlicher Unternehmen besonders um Transparenz, hohe Information, Verlässlichkeit, Zuverlässigkeit, Loyalität, vertrauensvolle Zusammenarbeit geht. Die Expertin ist sicher, dass ein</p>	<p>Führungsprinzipien für Führungskräfte in der Sozialwirtschaft sind Transparenz, hohe Information, Verlässlichkeit, Zuverlässigkeit, Loyalität, Vertraulichkeit und vertrauensvolle Zusammenarbeit.</p> <p>Ein sozialwirtschaftliches Unternehmen ist nur dann gut zu führen, wenn es nicht mit der Hermeneutik des Verdachts geführt wird, sondern, wenn man sich gegenseitig</p>	<p>Führungsprinzipien für Führungskräfte in der Sozialwirtschaft sind Transparenz, hohe Information, Verlässlichkeit, Zuverlässigkeit, Loyalität, Vertraulichkeit und vertrauensvolle Zusammenarbeit.</p> <p>Ein sozialwirtschaftliches Unternehmen ist nur dann gut zu führen, wenn es nicht mit der Hermeneutik des Verdachts geführt wird, sondern, wenn man auf</p>

Lf d. Nr	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<i>diese Verlässlichkeit und ansonsten hat man zu viel Reibungsflächen, das ist anstrengend.“</i>	Unternehmen nur läuft, wenn es nicht mit der Hermeneutik des Verdachts geführt wird, sondern, wenn man sich gegenseitig vertraut. Sie meint nicht ein naives Vertrauen, aber eben Verlässlichkeit, sonst sieht sie die Gefahr zu vieler Reibungsflächen,	vertraut, gemeint ist nicht ein naives Vertrauen, aber eben Verlässlichkeit, sonst ist Gefahr groß, zu viele Reibungsflächen zu produzieren.	gegenseitiges Vertrauen setzt, gemeint ist nicht ein naives Vertrauen, aber eben Verlässlichkeit, sonst ist Gefahr groß, zu viele Reibungsflächen zu produzieren.
13	<b>Wertschöpfung durch Wertschätzung</b>	<b>A 7 – Z. 367 – 378</b> <i>„... das habe ich echt vergessen, das spielt für mich eine ganz große Rolle. Also dass ich die Arbeit von Mitarbeitenden sehe und in Kleinigkeiten wertschätze. Also praktisch ich bedanke mich, wenn irgendjemand was gemacht hat, wenn ich mitbekomme, dass irgendjemand für irgendwas erarbeitet hat, wo ich sage, das ist gut. Also das mache ich ganz oder ich sehe den auf dem Flur und sage hat mir gut gefallen oder so oder wenn sie Artikel für irgendwelche Zeitungen schreiben, wenn ich höre, dass ein Kongress gut läuft, der von einem Fachbereichsleiter hier gemacht wird oder so. Also positive Rückmeldungen gebe ich gern und viel und finde eben, dass es total wichtig ist, die Arbeit, dass die Menschen das Gefühl haben, ihre Arbeit wird gesehen. Und ich finde, das ist etwas, was wir machen können, ohne dass es viel Geld kostet, wir machen da keine Incentives und so was. Das ist genau unsere Möglichkeit zu sagen das war gut, was du</i>	Die Wertschätzung der Arbeit von Menschen in sozialen Organisationen spielt für die Expertin eine grosse Rolle. Die Wertschätzung vollzieht sich nach Auffassung der Expertin in der Aufmerksamkeit in kleinen Dingen, z.B. sich zu bedanken für Aktivitäten des Alltags, auch Wertschätzung, positive Rückmeldungen und Anerkennung gegenüber Arbeitsaufträgen. Positive Rückmeldungen der Führungskraft gegenüber einer erbrachten Arbeitsleistung ist ein wichtiger Aspekt der Führungstätigkeit und motiviert Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Expertin weist darauf hin, dass zu einer guten Führungstätigkeit auch dazu gehört sich kritisch mit den Ergebnissen auseinanderzusetzen .	Die Wertschätzung der Arbeit von Menschen in sozialen Organisationen spielt ist sehr wichtig.  Wertschätzung vollzieht in der Aufmerksamkeit in kleinen Dingen, z.B. im Dank für Aktivitäten des Alltags und in der positiven Rückmeldung und Anerkennung gegenüber Arbeitsaufträgen.  Positive Rückmeldungen der Führungskraft gegenüber einer erbrachten Arbeitsleistung ist ein wichtiger Aspekt der Führungstätigkeit und motiviert Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.  Umgekehrt gehört auch dazu sich kritisch mit den Ergebnissen auseinanderzusetzen .	Die Wertschätzung der Arbeit von Menschen in sozialen Organisationen spielt ist sehr wichtig.  Wertschätzung vollzieht in der Aufmerksamkeit in kleinen Dingen, z.B. im Dank für Aktivitäten des Alltags und in der positiven Rückmeldung und Anerkennung gegenüber Arbeitsaufträgen und ist ein wichtiger Aspekt der Führungstätigkeit.  Umgekehrt gehört auch dazu, sich als Führungskraft kritisch mit den Ergebnissen auseinanderzusetzen .



Lf d. Nr.	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p><i>gemacht hast oder so. Umgekehrt gehört für mich auch dazu, dass ich mich kritisch auseinander setze.“</i></p>			
14	<p><b>Kriterien für ein Management der Achtsamkeit</b></p>	<p><b>A 7 – Z. 387 – 398</b>  <i>„... der Begriff der Achtsamkeit ist mir natürlich aus dem Buddhismus oder aus dem Zen-Buddhismus sehr vertraut. Ich halte ihn persönlich für begrenzt einsetzbar in meinem Arbeitsleben. In meiner Führungsaufgabe. Weil für die Führungsaufgabe schon dazu gehört, zu sehen Entwicklung von Leuten, Entwicklungsmöglichkeiten oder nicht vorhandene Entwicklung. Also diese Momentaufnahmen, die ich als Lebensprinzip sehr richtig finde und auch ich versuche in jeder Situation sozusagen die bestmögliche Präsenz zu erreichen. Aber in Bezug auf die Mitarbeitenden muss ich sehen wie ist der hierher gekommen, was hat der inzwischen gemacht, welche Ausbildungsmöglichkeiten, Fortbildungsmöglichkeiten hat er, welche Entwicklungsmöglichkeiten, hat er vielleicht keine, muss ich ihn deswegen woandershin setzen und so weiter. Das heißt, die Prozesse spielen dabei auch eine Rolle und so eine Fokussierung, also wenn man das jetzt überspitzt, dann ist das für mich keine Führung oder Leitung.“</i></p>	<p>Die Expertin versteht den Begriff der Achtsamkeit als Theologin aus einem religionszentrierten Hintergrund und ordnet ihn dem Zen-Buddhismus unter und legt ihn damit weltanschaulich fest. Durch diese Festsetzung und frühe Einengung hält sie Aspekte der Achtsamkeit nur begrenzt einsetzbar in ihrer Tätigkeit als christlich-diakonische Führungskraft. Sie fokussiert den Achtsamkeitsbegriff auf eine Momentaufnahme und hält ihn als Lebensprinzip für richtig, quasi in jeder Situation die bestmögliche Präsenz zu erreichen. Führungstätigkeit bedeutet für die Expertin jedoch sich auf die Entwicklungsmöglichkeiten von Mitarbeitenden zu konzentrieren und auch zu bewerten, d.h. wenn beispielsweise eine Schlechtleistung vorliegt und der Mitarbeitenden versetzt werden muss. In Führungstätigkeiten haben nach Ansicht der Expertin Prozesse eine wichtige Bedeutung, daher ist für sie eine Fokussierung auf Achtsamkeit</p>	<p>Ein religionszentrierter Hintergrund führt zu einer frühen weltanschaulichen Einordnung und Einengung des Achtsamkeitsbegriffe s. Eine christlich-diakonische Führungskraft wird den Achtsamkeitsbegriff in seiner Tätigkeit nur begrenzt einsetzen.</p> <p>Der Achtsamkeitsbegriff fokussiert auf eine Momentaufnahme und ist als Lebensprinzip richtig, quasi in jeder Situation die bestmögliche Präsenz zu erreichen.</p> <p>Im Gegensatz dazu ist in einer Führungstätigkeit auf die Entwicklungsmöglichkeiten von Mitarbeitenden zu achten und diese Prozesse haben eine wichtige Bedeutung, daher ist eine Fokussierung auf Achtsamkeit in jeder Situation problematisch.</p>	<p>Es besteht die Gefahr, dass ein religionszentrierter Hintergrund bei Führungskräften zu einer frühen weltanschaulichen Einordnung und Einengung des Achtsamkeitsbegriffe s führen kann. Eine christlich-diakonische Führungskraft wird den Achtsamkeitsbegriff in seiner Tätigkeit daher nur begrenzt einsetzen.</p> <p>Der Achtsamkeitsbegriff fokussiert auf eine Momentaufnahme und ist als Lebensprinzip richtig, quasi in jeder Situation die bestmögliche Präsenz zu erreichen.</p> <p>Im Gegensatz dazu ist in einer Führungstätigkeit auf die Entwicklungsmöglichkeiten von Mitarbeitenden zu achten und diese Prozesse haben eine wichtige Bedeutung, daher ist eine einseitige Fokussierung auf Achtsamkeit in jeder Situation problematisch.</p>

Lf d. Nr	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
			überspitzt keine Führung oder Leitung.		
14	<b>Kriterien für ein Management der Achtsamkeit</b>	<p><b>A 7 – Z. 418 – 433</b>  <i>„... ich glaube, dass es dazugehört, sich über Leistungspotenziale, Motivationen, ja von Mitarbeitenden Gedanken zu machen wie über meine eigenen und ich also das sind zwei verschiedene Ebenen für mich. Also diese Präsenz in der Situation, jetzt werde ich interviewt und jetzt versuche ich, Sie zu verstehen und Ihre Fragen zu beantworten. In wenigen Minuten werde ich in einer ganz anderen Situation sein und widme mich dann dem Menschen, der da ist usw., das ist das eine, das andere ist, dass ich aber hier dafür verantwortlich bin, dass nicht nur mein Betrieb mit 220 Leuten möglichst reibungslos zusammenarbeitet. Tun sie nicht überall. Und um das verantwortlich zu steuern, muss ich auf Prozesse gucken, muss ich einen längeren Blick haben und auch da bleibt eben sozusagen, sie nennen das Achtsamkeit mit dem Blick, der nicht wertet usw., wir würden eben weiß ich nicht wir, aber so christlich ist eben dieses und wertet nach dem Maße der Liebe. Also dass man da nicht wertet o. k. bei dem Dalai Lama mag das so sein, aber ansonsten erlebt man das, dass das jeder Mensch tut, dass es läuft, man kann das kontrollieren, aber es geht eher darum, sich dieser Bewertung bewusst zu sein und sie zu hinterfragen, sie zu</i></p>	<p>Die Expertin antwortet auf die vertiefende Frage, ob Wertungen, Bewertungen zum Führen dazu gehört. Die Expertin differenziert zwischen den Präsenz in einer Situation – verbunden mit dem Achtsamkeitsbegriff – und auf das bewerten und steuern von Prozessen. Die Fähigkeit zur uneingeschränkten Nichtwertung schreibt sie wenigen „bedeutenden“ Religionsführern zu. Die Alltagserfahrung von Führungskräften ist jedoch nach ihrer Auffassung, dass man kontrolliert und bewertet und Prozesse verantwortlich steuert, sich dieses aber bewusst machen, hinterfragen und diskutieren muss.</p>	<p>Führungskräfte haben einerseits eine hohe Präsenz in einzelnen Situationen und sind dabei achtsam, andererseits kontrollieren und beurteilen sie kontinuierlich Prozesse im Unternehmen, die sich verantwortlich steuern, sie müssen sich dieses jedoch bewusst machen, hinterfragen und diskutieren.</p>	<p>Führungskräfte haben einerseits eine hohe Präsenz in einzelnen Situationen und sind dabei achtsam, andererseits kontrollieren und beurteilen sie kontinuierlich Prozesse im Unternehmen, sie müssen sich dieses jedoch bewusst machen, hinterfragen und diskutieren.</p>

Lf d. Nr	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<i>diskutieren. Also alleine zu sagen, Leute macht mal Führung durch Achtsamkeit und dann läuft der Betrieb, das glaube ich nicht, dass das funktioniert.“</i>			

### Differenzierte Paraphrasierung und Generalisierung Interview (A 8)

Lf d. Nr	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
1	<b>Wirkung von Leitbildern</b>	<b>A 8 – Z. 35 – 45</b> <i>„... die Leitbildprozesse insgesamt (...) führten dazu, dass ich jetzt für meinen Bereich Familie, Jugend, Bildung, ein Stück weit die Richtung vorgeben, das Fundament zu legen. Die Gesamtausrichtung der Stadt z. B. eine auf familienfreundliche Stadt auszurichten, aber das haben ja viele Städte, das ist ja keine Erkenntnis, die besonders ungewöhnlich wäre, dass man als Stadt familienfreundlicher werden will (...) das Wichtige an diesem Leitbildprozess ist, dass man sich eben in diesen partizipativen Verfahren auf bestimmte Punkte verständigt hat, die für sich als Ziele definiert hat, insofern kann man sich immer nach innen und außen auf dieses Ziel berufen, was die Aufgabe der Verwaltungsorganisationseinheiten, da sind wir im Moment dabei, auch Dezernatsziele zu entwickeln, dass zu konkretisiere, Teilziele für das Dezernat daraus zu entwickeln und dann auch Handlungsschritte daraus abzuleiten ...“</i>	Die Expertin beschreibt die Bedeutung von Leitbildprozessen für öffentliche Gebietskörperschaften. Diese Leitbildprozesse sollen partizipativ gestaltet sein, so ist sichergestellt, dass die Führungskraft, die in öffentlichen Körperschaften häufig wechselnden Ansprüchen unterschiedlicher Einflussgruppen aus Politik und Öffentlichkeit ausgesetzt ist, durch die Definition von klar bestimmten Zielen sowohl nach innen wie nach außen sich immer wieder auf die festgelegten Ziele berufen und so die Umsetzung zielgerichtet steuern kann.	Leitbildprozessen haben in öffentlichen Gebietskörperschaften eine hohe Bedeutung und sollten partizipativ gestaltet werden.  Führungskräfte sind in öffentlichen Körperschaften häufig wechselnden Ansprüchen unterschiedlicher Einflussgruppen aus Politik und Öffentlichkeit ausgesetzt.  Durch die Definition von klar bestimmten Zielen sowohl nach innen wie nach außen können Führungskräfte sich immer wieder auf die festgelegten Ziele berufen und so die Umsetzung zielgerichtet steuern.	Führungskräfte sind in öffentlichen Körperschaften häufig wechselnden Ansprüchen unterschiedlicher Einflussgruppen aus Politik und Öffentlichkeit ausgesetzt, daher sollten Leitbildprozesse partizipativ gestaltet werden, denn durch die Definition von klar bestimmten Zielen sowohl nach innen wie nach außen können Führungskräfte sich immer wieder auf die festgelegten Ziele im Leitbild berufen und so die Umsetzung zielgerichtet steuern.

Lf d. Nr.	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
2	Spannungsverhältnis Ökonomie und soziale Arbeit	<p><b>A 8 – Z. 104 – 109</b>  <i>„... die Trägerlandschaft ist wirklich in der Tat davon gekennzeichnet die können die tariflichen Steigerungen nicht abfangen. Eine Zeit lang kann man das vielleicht und dann kommt man irgendwann in das Leistungssegment hinein, muss Stellen abbauen, um die tariflichen Steigerungen überhaupt finanzieren zu können und dann irgendwann kommt man an den harten Kern des Leistungsspektrums und das kann man eigentlich nur mit Leistungsabbau reagieren und ähnlich ist das in der Verwaltung auch...“</i></p>	<p>Die Expertin beschreibt die Problematik sozialwirtschaftlicher Träger der Jugendhilfe steigender Tarife und der damit verbundenen Verdichtung des Leistungsspektrums und den Abbau von sozialen Dienstleistungen, diese Entwicklungen sind nach Auffassung der Expertin nicht nur in der freien Trägerschaft sondern auch in den Verwaltungen zu verzeichnen.</p>	<p>Steigende Tarife in der Sozialwirtschaft wirken sich negativ auf das Leistungsspektrum aus und bewirken den Abbau von sozialen Dienstleistungen.</p> <p>Diese Entwicklungen in der freien Trägerschaft haben auch Auswirkungen auf die öffentliche Verwaltung.</p>	<p>Steigende Tarife in der Sozialwirtschaft wirken sich negativ auf das Leistungsspektrum aus und bewirken den Abbau von sozialen Dienstleistungen.</p> <p>Diese Entwicklungen in der freien Trägerschaft haben auch Auswirkungen auf die öffentliche Verwaltung.</p>
3	Spannungsverhältnis Ökonomie und soziale Arbeit	<p><b>A 8 – Z. 114 – 132</b>  <i>„... wenn ich ein Mehr an Leistungen bringen muss, (...) soll eine familienfreundliche Stadt sein und ich brauche familienunterstützende Maßnahmen, so ist das natürlich schnell aufgeschrieben, aber wenn ich das in die Tat umsetzen soll und noch dazu Personal und Ressourcen sowohl bei freien Trägern als auch bei der Stadt (...) und da ist erkannt worden, dass es ein gewisses Maß an Verdichtung geben kann und irgendwann kommt man an den harten Kern der Leistungen und da ist die Frage, baue ich Leistungen ab oder nicht, weil auch Druck auf die einzelnen Mitarbeiter, auf besondere Leistungsträger, Führungskräfte ist enorm, weil die Anforderungen der Gesellschaft gerade an die Verwaltung hoch sind, der Ruf der Verwaltung ist ja oft in der Bevölkerung nicht so gut, manchmal</i></p>	<p>Die Expertin beschreibt das Spannungsverhältnis zwischen kommunalpolitischer Praxis, ein Mehr an Leistungen zu fordern und der Schwierigkeit diese Anforderungen in Zeiten knapper öffentlicher Haushalte mit weniger Personal und Ressourcen gerecht zu werden. Die Expertin sieht die Führungskräfte in der öffentlichen Verwaltung stark unter Druck gesetzt, die daraus resultierende hohe Leistungsverdichtung wirkt sich auf das Personal und Leistungsträger unmittelbar aus. Die Expertin beschreibt, dass das allgemeine negative Image, Verwaltungen seien nicht leistungsfähig,</p>	<p>Es besteht ein Spannungsverhältnis zwischen der Kommunalpolitik, die ein Mehr an Leistungen fordert und der Schwierigkeit von Verwaltungen diese Anforderungen in Zeiten knapper öffentlicher Haushalte mit weniger Personal und Ressourcen gerecht zu werden.</p> <p>Führungskräfte in der öffentlichen Verwaltung sind stark unter Druck gesetzt, die daraus resultierende hohe Leistungsverdichtung wirkt sich auf das Personal und Leistungsträger unmittelbar aus.</p> <p>Das allgemeine negative Image, Verwaltungen seien nicht leistungsfähig,</p>	<p>Es besteht ein Spannungsverhältnis zwischen der Kommunalpolitik, die in der Regel ein Mehr an Leistungen fordert und der Schwierigkeit von Verwaltungen diese Anforderungen in Zeiten knapper öffentlicher Haushalte mit weniger Personal und Ressourcen gerecht zu werden. Führungskräfte fühlen sich so stark unter Druck gesetzt und die daraus resultierende hohe Leistungsverdichtung wirkt sich auf Personal und Leistungsträger unmittelbar aus.</p> <p>Führungskräfte in der Verwaltung spezialisieren sich im Führen mit Zielvereinbarungen oder über Leitlinien</p>

Lf d. Nr.	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p>sehr zu Unrecht und zeitgleich wird gesagt da wir müssen sparen, die tun ja sowieso nichts dafür, da können wir mal Stellen rausnehmen, das macht nichts und inzwischen merkt man aber, dass die Verwaltung, eine leistungsfähige Verwaltung spürt man jetzt in der Finanzkrise besonders, dass also diejenigen mit einem sehr wirtschaftlich orientierten Handwerkszeug manchmal auch nicht mehr weiterkommen. Was ich sehr wichtig halte aus dem Managementbereich, ist das Führen mit Zielvereinbarungen, über Leitlinien, also dass ich quasi kaskadenartig die Zielvorgaben in die Verwaltung hineingebe und da auf die einzelnen Ebenen also herauspezialisiert, das halte ich für ein sehr gutes Argument. Ansonsten bin ich so aufgestellt, dass ich für Qualität und Quantität einer starken Verwaltung streite, mich dafür einsetze und das ist auch wichtig.“</p>	<p>sich zunehmend in der Bevölkerung zum Positiven verändert. Die Expertin weist darauf hin, dass für Führungskräfte in der Verwaltung besonders das Führen mit Zielvereinbarungen und das Führen über Leitlinien von Bedeutung ist und dass diese Zielvorgaben in die unterschiedlichen Verwaltungsebenen hineingegeben werden müssen.</p>	<p>hat sich zunehmend in der Bevölkerung zum Positiven verändert.</p> <p>Führungskräfte in der Verwaltung spezialisieren sich im Führen mit Zielvereinbarungen oder über Leitlinien und sorgen dafür, dass diese Zielvorgaben in die unterschiedlichen Verwaltungsebenen hineingegeben werden.</p>	<p>und sorgen dafür, dass diese Zielvorgaben in die unterschiedlichen Verwaltungsebenen hineingegeben werden.</p>
4	<p><b>Soziale Gerechtigkeit im Management</b></p>	<p><b>A 8 – Z. 145 – 156</b>  <i>„... vielleicht müssen wir das ein bißchen konkretisieren gerade das Thema Kinderarmut gibt es ja auch in (...). Jemand hat gesagt, Armut ist weiblich und hat Kinder. So ist das tatsächlich, Alleinerziehende. So und eine wesentliche Gerechtigkeitsdiskussion ist, wie versuche ich mit den kommunalen Mitteln, was ja sehr schwierig ist, Hartz IV hat da viele Strukturen zerschlagen, wie versuche ich, diese Ungerechtigkeiten, die dieses System beinhaltet, durch kommunales Handeln zu korrigieren. Also wie versuche ich Teilhabe von Menschen,</i></p>	<p>Die Expertin antwortet auf die Frage nach der Gerechtigkeitsorientierung von Führungskräften in der Sozialwirtschaft und konkretisiert die Thematik anhand am Beispiel der Kinderarmut. Armut betrifft in erster Linie alleinerziehende Frauen und deren Kinder. Sie versucht als kommunale Dezernentin einer bundesdeutschen Großstadt mit den Möglichkeiten ihres Amtes Schwerpunkte im Bereich Bildung und</p>	<p>Führungskräfte in der öffentlichen Verwaltung können mit den Möglichkeiten ihres Amtes Schwerpunkte in sozialen Bereichen setzen und die ihnen zur Verfügung stehenden Spielräume nutzen indem sie steuernd eingreifen und Ungerechtigkeiten, die in den rechtlichen Rahmenbedingungen oder in den Strukturen liegen, durch eigenes Handeln korrigieren und damit geben</p>	<p>Führungskräfte in der Sozialwirtschaft können mit den Möglichkeiten ihres Amtes soziale Gerechtigkeit praktizieren und die ihnen zur Verfügung stehenden Spielräume nutzen, indem sie steuernd eingreifen und Ungerechtigkeiten, die in den rechtlichen Rahmenbedingungen oder in den Strukturen liegen, durch eigenes Handeln korrigieren und damit ein persönliches Vorbild geben.</p>

Lf d. Nr.	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p><i>die nicht so finanziell gut gestellt sind oder sonstige Benachteiligungen haben, wie kann ich Teilhabe an Bildung, z.B. Armutforschung sagt, Armut verursacht im Kern Bildungsbenachteiligung oder gesundheitliche Benachteiligung, aber wenn ich dafür mich streite und setze mich mit meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern dafür ein, dass mehr Kinder mehr Bildung bekommen, Kinder aus so genannten bildungsferneren Schichten. Da muss ich dafür sorgen, dass sie z. B. mehr in Kindertageseinrichtungen gehen.“</i></p>	<p>Kinderbetreuung zu setzen und mit diesen Angeboten besonders auf bildungsferne Schichten zuzugehen. Sie bringt damit zum Ausdruck, dass sie als Führungskraft in der öffentlichen Verwaltung Spielräume hat und diese auch nutzt indem sie steuernd eingreift und Ungerechtigkeiten, die in den rechtlichen Rahmenbedingungen oder in den Strukturen liegen durch kommunales Handeln korrigiert. Die Verantwortung Ungerechtigkeiten im kommunalen Alltag zu korrigieren nimmt sie als Führungskraft wahr ist und damit gibt sie ein persönliches Vorbild für sozialer Gerechtigkeit.</p>	<p>sie ein persönliches Vorbild für sozialer Gerechtigkeit.</p>	
5	<p><b>Soziale Gerechtigkeit im Management</b></p>	<p><b>A 8 – Z. 187 - 191</b>  <i>„... ich empfinde das so, ohne dass das jetzt sozusagen eine konfessionelle Ausrichtung wäre, bin ich so aufgestellt, dass ich da für mich das Thema Gerechtigkeit, ich würde es eher sagen Chancengleichheit, Fairness, dass das persönlich für mich ein wichtiges Thema ist, was ich versuche in meinen Arbeitsalltag umzusetzen und habe das Glück, dass viele andere das auch so sehen.“</i></p>	<p>Die Expertin fühlt sich persönlich dem Thema der Gerechtigkeit verpflichtet, ihr geht es um Chancengleichheit und Fairness. Es gehört zu ihrem persönlichen Wertekanon dazu und damit versucht sie das Thema in ihre alltägliche Führungstätigkeit zu integrieren.</p>	<p>Führungskräfte müssen sich persönlich den Gerechtigkeitsthemen wie Chancengleichheit und Fairness verpflichtet fühlen und sie müssen diese Werte in ihrem persönlichen Wertekanon und in ihre alltägliche Führungstätigkeit integrieren.</p>	<p>Führungskräfte müssen sich persönlich den Gerechtigkeitsthemen wie Chancengleichheit und Fairness verpflichtet fühlen und sie müssen diese Werte in ihrem persönlichen Wertekanon und in ihre alltägliche Führungstätigkeit integrieren.</p>
6	<p><b>Corporate Social Responsibility in der Sozialwirtschaft</b></p>	<p><b>A 8 – Z. 205 – 223</b>  <i>„... ich glaube nicht in der Intensität wie in der Wirtschaft, weil ein Teil z.B. tarifliche Entlohnung, ein Teil ist einfach dadurch abgedeckt, dass z. B. bei im öffentlichen Dienst aber</i></p>	<p>Die Expertin antwortet auf die Frage nach der Eignung von Corporate Social Responsibility Konzepten in Unternehmen der</p>	<p>Öffentliche Gebietskörperschaften sind hohen öffentlichen rechtlichen Hürden und Spielregeln ausgesetzt und in der</p>	<p>Die öffentliche Verwaltung ist sehr viel stärker in öffentlichen Kontrollmechanismen eingebunden als die freie Wirtschaft und daher ist die</p>

Lf d. Nr.	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p><i>auch zum großen Teil bei den freien Trägern bestimmte Spielregeln gelten, die bestimmte Missstände ausschließen. Die Wirtschaft hat sich ja auch zum Teil von diesen Regeln verabschiedet. Das sieht im Bereich der kommunalen Verwaltung deutlich anders aus, wir haben starke Personalräte und Personalgesetze, die bestimmte Dinge, wenn ich jetzt meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nehme, die Leistungen erbringen, die sehr genau im Blick haben, dass das fair und gerecht zugeht. Was anderes sind natürlich die Umweltgesichtspunkte. Muss man sagen die Verwaltungen, bei den freien Trägern ist das ja noch ein bisschen anders, Verwaltungen sind extrem kontrolliert. Da gibt es Vorgaben, zum Beispiel im Umweltausschuss gibt es Vorgaben, Verwaltung stellt euch zum Thema Umwelt so und so ein, es gibt Vorgaben im Personalbereich, das ist das Regelwerk, nach dem wir hier arbeiten wollen und das wird auch kontrolliert. Also die Verwaltung ist sehr viel mehr eingebunden in Kontrollmechanismen als die Wirtschaft, deutlich mehr. Bei freien Trägern kann ich es weniger sagen, ich glaube, da ist es auch sehr, sehr unterschiedlich. Wie die jeweils die Trägerversammlung aufgestellt ist, wie stark sie kontrolliert, das kriege ich nur sozusagen von außen, nicht mit im Detail, aber für die öffentliche Verwaltung kann ich sagen, dass die Regeln, die sich die Wirtschaft gibt, auch gut sind, sie aber nicht so brennend Not tun wie in der Wirtschaft, weil viele</i></p>	<p>Sozialwirtschaft. Die Expertin verweist auf die hohen öffentlichen rechtlichen Hürden und Spielregeln und geht davon aus, dass gerade der öffentliche Sektor extrem stark kontrolliert ist. Auch achten gerade im öffentlichen Dienst gewählte Personalräte darauf, dass es fair und gerecht in der öffentlichen Körperschaft zugeht. Als Beispiel führt sie das Thema der Umweltauflagen an und Angebote der öffentlichen Hand werden anhand eines umfangreichen Regelwerkes in der Umsetzung der rechtlichen Standards kontrolliert. Sie resümiert, dass die öffentliche Verwaltung sehr viel stärker in öffentliche Kontrollmechanismen eingebunden ist als die freie Wirtschaft und daher Corporate Social Responsibility Programme obsolet wären.</p>	<p>Dienstleistungserbringung ist der öffentliche Sektor extrem stark kontrolliert. Gewählte Personalräte achten darauf, dass es fair und gerecht in der öffentlichen Körperschaft zugeht.</p> <p>Die öffentliche Verwaltung ist sehr viel stärker in öffentliche Kontrollmechanismen eingebunden als die freie Wirtschaft und daher ist die Einführung von Corporate Social Responsibility Programmen obsolet.</p>	<p>Einführung von Corporate Social Responsibility Programmen obsolet.</p>

Lf d. Nr.	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<i>Regeln auch da sind.“</i>			
7	CARE-Ethik	<p><b>A 8 – Z. 238 – 252</b>  <i>„... meine Erfahrung ist die, dass Frauen anders führen. Ob das besser oder schlechter ist, kann man ja darüber streiten. Aber auf jeden Fall anders. Zielorientierter und mehr in Prozessen und auch oft weniger hierarchisch, also als Grundlinie und dann gibt es aber auch Ausnahmen, also es gibt Frauen, die sind strikt hierarchisch und Männer, die sind teamorientiert, also insofern kann man das nicht alles über einen Leisten scheren. Aber ich glaube strukturell, dass Frauen ein Arbeitsklima, das etwas zwischenmenschlicher aufgestellt ist, mehr liegt. Warum das so ist, da kann man auch viel drüber diskutieren. Und Männer eher sagen, so, ich bin hier der Chef und ich zieh hier die Linie und das führt oft zu oder das kann zu ausgesprochenen Fehlleistungen führen, weil natürlich in diesen komplexen Gebilden, die Verwaltung sind, hinein strukturiert in die Stadtgesellschaft insgesamt, eine Vielzahl von Faktoren steht, die Dinge steuern. Das ist ja nicht eindimensional. Und je mehr Menschen ich an den Tisch hole, desto komplizierter wird der Prozess, desto sicherer ist, desto höher ist aber die Wahrscheinlichkeit, das richtige Ergebnis zu finden. Das kann man natürlich</i></p>	<p>Die Expertin äußert sich zum Führungsverhalten von weiblichen Führungskräften und stellt fest, dass Frauen anders führen. Sie konkretisiert diese These, weibliche Führungskräfte führen zielorientierten, prozesshafter und weniger hierarchisch. Die Expertin ist der Meinung, dass weibliche Führungskräfte zu einem positiveren Arbeitsklima beitragen und durch eine höhere Teamorientierung mehr Akzeptanz in heterogeneren Gruppen erzielen, auch verhalten sich weibliche Führungskräfte bei Entscheidungsfindungen kooperativer und beteiligen verschiedene Interessensgruppen an dem Prozess.</p>	<p>Frauen führen anders als männliche Führungskräfte arbeiten zielorientierter, prozesshafter und sind weniger hierarchisch orientiert.</p> <p>Weibliche Führungskräfte tragen eher zu einem positiveren Arbeitsklima bei und erreichen durch eine höhere Teamorientierung mehr Akzeptanz in heterogeneren Gruppen.</p> <p>Bei Entscheidungsfindungen verhalten sich weibliche Führungskräfte kooperativer und beteiligen verschiedene Interessensgruppen an dem Prozess.</p>	<p>Frauen führen anders als männliche Führungskräfte arbeiten zielorientierter, prozesshafter und sind weniger hierarchisch orientiert.</p> <p>Weibliche Führungskräfte tragen eher zu einem positiveren Arbeitsklima bei und erreichen durch eine höhere Teamorientierung mehr Akzeptanz in heterogeneren Gruppen.</p> <p>Bei Entscheidungsfindungen verhalten sich weibliche Führungskräfte kooperativer und beteiligen verschiedene Interessensgruppen an dem Prozess.</p>



Lf d. Nr.	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<i>auch mit einer Einzelentscheidung, ist aber ein hohes Risiko, aber ich glaube schon, das es unterschiedliche Führungskulturen gibt.“</i>			
8	CARE-Ethik	<b>A 8 – Z. 263 – 270</b> <i>„... strukturell glaube ich, würde es Entscheidungsprozessen gut tun, wenn Männer hier auch den Blick auf das Gegenüber entwickeln und auch mehr zuhören können und Informationen aufnehmen, bevor Entscheidungen getroffen werden. Ich glaube, von der Gesamtstruktur her wäre das gut. Die Tatsache, dass mehr weibliche Mitarbeiter, Mitarbeiterinnen in Erziehungsberufen oder auch zum Beispiel im Vorschulbereich beschäftigt sind, hat glaube ich etwas damit zu tun, dass die Bezahlung nicht so gut ist. Das hat weniger etwas mit der inneren Einstellung zu tun, sondern das ist der Klassiker, dass Frauen gerne im Ehrenamt tätig sein sollen oder in Berufsstrukturen, die nicht so gut bezahlt sind.“</i>	Die Expertin schlägt vor, dass männliche Führungskräfte in der Sozialwirtschaft sich mehr an weiblichen Führungsverhalten orientieren sollten, dazu gehört für die der Blick auf das Gegenüber, mehr Zuhören und Informationen aufnehmen, bevor Entscheidungen getroffen werden. Die kritisiert auch, dass viele weibliche Mitarbeiterinnen in der Sozialwirtschaft eher in der konkreten CARE-Tätigkeit arbeiten und die Tätigkeiten in der Regel nicht so gut bezahlt werden.	Männliche Führungskräfte in der Sozialwirtschaft sollten sich mehr an weiblichen Führungsverhalten orientieren und sie sollten mehr den Blick auf das Gegenüber richten, mehr Zuhören und Informationen aufnehmen, bevor sie Entscheidungen treffen.  Viele weibliche Mitarbeiterinnen in der Sozialwirtschaft arbeiten eher in der konkreten CARE-Tätigkeit, dies sind häufig Tätigkeiten, die in der Regel nicht so gut bezahlt werden.	Männliche Führungskräfte in der Sozialwirtschaft sollten sich mehr an weiblichen Führungsverhalten orientieren und sie sollten mehr den Blick auf das Gegenüber richten, mehr Zuhören und Informationen aufnehmen, bevor sie Entscheidungen treffen.  Weibliche Mitarbeiterinnen in der Sozialwirtschaft arbeiten vermehrt in der konkreten CARE-Tätigkeit als in Führungspositionen .
9	Schlüsselkompetenzen	<b>A 8 – Z. 280 – 288</b> <i>„... eine wesentliche Schlüsselkompetenz ist meines Erachtens eine Zielvorstellung zu haben, also wo will ich hin mit den Leuten innerhalb der Organisation. Ein hohes Maß an Kommunikationsfähigkeit in beide Richtungen, also Kommunikation geben, also oder Information geben, aber auch zuhören, aufnehmen, was wird gedacht, werden die Dinge, da sehr aufmerksam zuhören, das halte ich für einen wesentlichen Gesichtspunkt und wenn man so will, eine Art</i>	Eine wesentliche Schlüsselkompetenz für Führungskräfte in der Sozialwirtschaft sieht die Expertin darin konkrete Zielvorstellungen zu entwickeln. Dazu gehört für sie ein hohes Maß an Kommunikationsfähigkeit, Erkennen von Gesamtstrukturen, Informationsweitergabe, Zuhören können, aufnehmen, was gedacht wird. Die Expertin führt aus, dass Führungskräfte in	Eine wesentliche Schlüsselkompetenz für Führungskräfte in der Sozialwirtschaft ist es konkrete Zielvorstellungen zu entwickeln. Dazu gehört ein hohes Maß an Kommunikationsfähigkeit, Erkennen von Gesamtstrukturen, Informationsweitergabe, Zuhören können, aufnehmen, was gedacht wird. Führungskräfte in	Eine wesentliche Schlüsselkompetenz für Führungskräfte in der Sozialwirtschaft ist es konkrete Zielvorstellungen zu entwickeln.  Führungskräfte benötigen ein hohes Maß an Kommunikationsfähigkeit, müssen Gesamtstrukturen erkennen, Informationen weitergeben, Zuhören können und aufnehmen, was gedacht wird.

Lf d. Nr.	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p><i>Vorbildfunktion zu sein, also so eine Art Orientierung zu geben für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, nicht indem ich Anweisungen erteile, sondern indem ich bestimmte Dinge so tue, das ist wichtig, die Hauptkompetenzen ist sicherlich die Kommunikationsfähigkeit und das Erkennen von Gesamtstrukturen.“</i></p>	<p>in der Sozialwirtschaft in erster Linie eine Vorbildfunktion haben und ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Orientierung geben und bestimmte Dinge auf besondere Weise so tun, dass andere sich dann ein Beispiel nehmen können.</p>	<p>der Sozialwirtschaft haben in erster Linie eine Vorbildfunktion und geben ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Orientierung. Sie tun bestimmte Dinge auf besondere Weise, so dass andere sich dann ein Beispiel nehmen können.</p>	<p>Führungskräfte in der Sozialwirtschaft haben eine besondere Vorbildfunktion und geben ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern damit Orientierung.</p>
10	<p><b>Vorbildfunktion der Führungskräfte für Werte</b></p>	<p><b>A 8 – Z. 312 – 327</b>  <i>„... das Prinzip in dieser Linie Gerechtigkeit oder Fairness sowohl in Inhalte als auch Prozesse reinzubringen, kommunikativ zu sein, möglichst viel ansprechbar zu sein, sage ich jetzt mal wir haben die Tür zugemacht, normalerweise ist die Tür auf. Das ist ein Signal. Vorbildfunktion habe ich schon gesagt. Kommunikationsfähigkeit offen mit Informationen umgehen, kein Herrschaftswissen zu haben, Entscheidungen nachvollziehbar zu machen, wenn es den Leuten manchmal unverständlich erscheint, sie zu erklären. Wenn Dinge korrigiert werden, anders besetzt werden, Linien anders gezogen werden, dass man das erklärt, dass es nachvollziehbar ist. Das hat was mit Transparenz zu tun, hat auch was mit Partizipation zu tun, dass ich versuche, Leute mitzunehmen auf diesem Weg. Ich möchte ja auch eine gewisse Selbständigkeit da ist und nicht einfach ein Handeln nach Anweisung, weil die Rahmenbedingungen ändern sich oft so schnell, dass die Anweisung von gestern heute falsch ist. Und da brauche ich</i></p>	<p>Die Expertin antwortet auf die Frage nach der Vorbildfunktion und weiteren Prinzipien für Führungskräfte sozialer Unternehmen, dass sie in erster Linie die Werte Gerechtigkeit und Fairness sieht. Diese Werte müssen sowohl in Inhalte, als auch in Prozesse seitens der Führungskraft implementiert werden. Dazu gehört es, dass nach Auffassung der Expertin die Führungskraft kommunikativ ist, ansprechbar ist, offen mit Informationen umgeht und sog. Herrschaftswissen vermeidet. Besonders wichtig ist, dass die Führungskraft nachvollziehbar macht, dazu gehört nach Auffassung der Expertin Transparenz und Partizipation, so erreichen Führungskräfte, dass ihre Mitarbeiter aufgrund von häufig und schnell</p>	<p>Führungskräfte sind in einer Vorbildfunktion für Werte wie Gerechtigkeit und Fairness und diese Werte müssen sowohl in Inhalten, als auch in Prozessen seitens der Führungskraft implementiert werden.</p> <p>Führungskräfte müssen kommunikativ, ansprechbar sein und offen mit Informationen umgehen und sog. Herrschaftswissen vermeiden.</p> <p>Entscheidungen der Führungskraft müssen nachvollziehbar sein, dazu gehört Transparenz und Partizipation, so erreichen sie, dass die Mitarbeiter aufgrund von häufig und schnell veränderten Rahmenbedingungen selbständig und eigenverantwortlich handeln können.</p>	<p>Führungskräfte sind in einer Vorbildfunktion für Werte wie Gerechtigkeit und Fairness und müssen dafür sorgen, dass diese Werte sowohl in Inhalte, als auch in Prozesse im Unternehmen implementiert werden. Sie müssen kommunikativ, ansprechbar sein und offen mit Informationen umgehen und sog. Herrschaftswissen vermeiden.</p> <p>Entscheidungen der Führungskraft sollten transparent und nachvollziehbar sein, verantwortliche Mitarbeiter sollten frühzeitig beteiligt werden, so erreichen sie, dass aufgrund von häufig und schnell veränderten Rahmenbedingungen in der Sozialwirtschaft, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbständig und eigenverantwortlich handeln können.</p>

Lf d. Nr.	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p>Mitarbeiter, die das erkennen, dass sie nicht einfach die Wege weitergehen, sondern erkennen, hier hat sich ein wesentliches Kriterium geändert, das muss ich auch rückkoppeln, dass sie kommen und sagen da haben wir das so und so gedacht, aber jetzt habe ich festgestellt, da gibt es einen anderen Einfluss auf das Thema, da müssen wir noch einmal neu überlegen.“</p>	<p>veränderten Rahmenbedingungen selbständig und eigenverantwortlich handeln können.</p>		
11	Management der Achtsamkeit	<p><b>A 8 – Z. 337 – 353</b>  <i>„Achtsamkeit wirkt so ein bisschen behütend, ein bisschen, ja betreuend sage ich mal, ich würde sagen auch Aufmerksamkeit, Wertschätzung, aber man kann es auch mit Achtsamkeit beschreiben. Also gegenüber Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unbedingt, also das sind Menschen, mit Vorstellungen, mit Ängsten, mit Hoffnungen und mit allem Möglichen, was das Leben so zu bieten hat und die kann ich nicht wie ein Material behandeln und einfach sagen jetzt geht es hier lang, wenn sie z. B. ganz andere Probleme haben. Das mitzubekommen, nichts ist schlimmer als wenn man vorneweg marschiert und hinten die Gruppe die hat sich schon innerlich, was weiß ich warum verabschiedet und dann steht man ja alleine auf weiter Flur da, das ist auf jeden Fall, da muss man auf jeden Fall darauf achten, ich will nicht sagen jede Befindlichkeit beachte, da würde man ja auch sich selbst überfordern, aber dass man ein Empfinden dafür entwickelt, wie ist so eine Verwaltung strukturiert und gibt es z. B. Menschen, die möglichst Prozesse verhindern, wo</i></p>	<p>Die Expertin verbindet mit dem Begriff Achtsamkeit, eine behütende, bzw. betreuende Aufmerksamkeit und Wertschätzung gegenüber Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Führungskräfte sollten nach Auffassung der Expertin Befindlichkeiten ihrer Mitarbeiter sensibel erfassen, die Menschen müssen mitgenommen werden, dazu müssen die Führungskräfte die Betriebskultur erkennen und akzeptieren. Führungskräfte müssen ihre Mitarbeiterschaft motivieren, ein WIR-Gefühl schaffen, eine gemeinsame Lernerfahrung organisieren und ein positives Gefühl vermitteln, wenn ein gemeinsam formuliertes Ziel erreicht wurde.</p>	<p>Achtsamkeit ist als eine behütende, bzw. betreuende Aufmerksamkeit und Wertschätzung gegenüber Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu verstehen.           Besondere Befindlichkeiten der Mitarbeiterschaft müssen sensibel erfasst werden und die Menschen müssen mitgenommen werden, dazu müssen die Führungskräfte die spezielle Betriebskultur akzeptieren.           Führungskräfte müssen ihre Mitarbeiterschaft motivieren, ein WIR-Gefühl schaffen, eine gemeinsame Lernerfahrung organisieren und ein positives Gefühl vermitteln, wenn ein gemeinsam formuliertes Ziel erreicht wurde.</p>	<p>Achtsamkeit ist als eine behütende, bzw. betreuende Aufmerksamkeit und Wertschätzung gegenüber Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu verstehen, Befindlichkeiten müssen sensibel erfasst und Menschen müssen mitgenommen werden, eine spezielle Betriebskultur ist zu akzeptieren.           Führungskräfte müssen ihre Mitarbeiterschaft motivieren, ein WIR-Gefühl schaffen, eine gemeinsame Lernerfahrung organisieren und ein positives Gefühl vermitteln, wenn ein gemeinsam formuliertes Ziel erreicht wurde.</p>

Lf d. Nr.	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p><i>sind die Treiber und die Leute, die die Dinge voranbringen, die das wollen, die auch Leistung erbringen wollen, denen das auch Spaß macht, sollte ja auch ein bisschen dabei sein, es ist ja fast schon unanständig darüber zu reden, aber auch darüber kann man Leute sehr gut motivieren und wenn man sagt wir haben ein Ziel das wir erreichen müssen, dann haben wir einen positiven Effekt für uns persönlich draus gezogen.“</i></p>			
12	<b>Management der Achtsamkeit – sozio-ökonomisch</b>	<p><b>A 8 – Z. 372 – 376</b>  <i>„ ... Umweltthemen, natürlich (...) ist der Umweltschutz nicht das Thema mit höchster Priorität für mich, privat vielleicht schon, ich versuche mit meinen Mitteln da eine Aufmerksamkeit drauf zu legen, es ist schon so, dass das ein wichtiger Punkt in meinem Arbeitsalltag ist, da so eine Werteskala zu entwickeln und danach zu handeln und dann vielleicht auch Vorbild für die anderen zu sein.“</i></p>	<p>Die Expertin antwortet zum Thema Achtsamkeit, bezogen auf die Umwelt, den Umweltschutz, dass sie dieses Thema mit höchster Priorität verfolgt, wobei sie den Fokus auf die persönliche Vorbildfunktion der Führungskraft legt, Führungskräfte müssen in ihrem Alltag achtsam mit den natürlichen Ressourcen umgehen</p>	<p>Führungskräfte haben eine persönliche Vorbildfunktion für einen achtsamen Umgang mit den natürlichen Ressourcen und der Umwelt.</p>	<p>Führungskräfte in der Sozialwirtschaft haben eine persönliche Vorbildfunktion für einen achtsamen Umgang mit den natürlichen Ressourcen und der Umwelt.</p>
13	<b>Management der Achtsamkeit - persönlich</b>	<p><b>A 8 – Z. 383-401</b>  <i>„... da sozusagen nicht die Bodenhaftung zu verlieren und das ist immer eine Gratwanderung. Ja, also wie setze ich in die Priorität mein Zeitmanagement so, dass ich den Aufgaben gerecht werde, weil das ist natürlich ein ganz anderer Arbeitsalltag für eine Führungskraft als 38,5 Stunden, das liegt einfach in der Natur der Sache, dass sind ganz andere Stundensätze, ich habe das mal so ausgerechnet, es sind so um die 60 Stunden mit Abendterminen z.B. für mich und so, manchmal auch Termine am Wochenende, das ist eine Frage, auch wenn ich noch</i></p>	<p>Die Expertin beschreibt die Problemlage von Führungskräften bezogen auf das Thema Achtsamkeit mit sich selbst. Nach ihrer Auffassung geht es um die Festsetzung von Prioritäten im Zeitmanagement, sowie den Umgang mit den eigenen Ressourcen und Kräften. Führungskräfte müssen die Balance zwischen negativen und positiven Energien bei hoher Arbeitsbelastung finden. Die Expertin</p>	<p>Führungskräfte müssen achtsam mit sich selbst sein. Oft geht es um die Festsetzung von Prioritäten im Zeitmanagement, sowie den Umgang mit den eigenen Ressourcen und Kräften. Daher sollten Führungskräfte die Balance zwischen negativen und positiven Energien bei hoher Arbeitsbelastung finden. Ein professionelles Coaching oder eine Supervision bietet Führungskräften</p>	<p>Führungskräfte in der Sozialwirtschaft müssen achtsam mit sich selbst sein. Dabei geht es um die Festsetzung von Prioritäten im Zeitmanagement, sowie den Umgang mit den eigenen Ressourcen und Kräften.</p> <p>Führungskräfte sollten negative wie positive Energien ausbalancieren.</p> <p>Ein professionelles Coaching oder eine Supervision bietet Führungskräften die Möglichkeit,</p>

Lf d. Nr .	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p><i>so ein gutes Zeitmanagement habe, da gibt es einzelne Termine, die muss ich wahrnehmen und die kann ich auch nicht selbst steuern, weil ich Teilnehmende an einem Termin bin, wenn ich selbst leite, kann ich mehr auf Effizienz der Zeitverwendung achten. Und da zu sehen, wo sind meine Anker, privat, vielleicht auch beruflich, also wo ziehe ich Kräfte draus. Und welche Situation entziehen mir Kraft, ohne dass sie ein Ergebnis bringen, wer zieht Energie und bringt nichts, um diese negativen Kraftfelder dort einfach auszuschalten und die positiven Kraftfelder zu stärken. Das ist ja auch, deshalb haben ja auch viele Führungskräfte einen Coach, was ich auch für ein wichtiges Handwerkszeug halte, da wird ja nicht viel drüber gesprochen über das Coaching von Führungskräften. Viele haben Coaches, wenige reden da drüber, weil das wirkt ja immer so, also könnte man das nicht ohne Begleitung schaffen, was natürlich Quatsch ist. Es gehört wie in therapeutischen Berufen, wo eine gute Supervision zum Handwerkszeug, meines Erachtens für Führungskräfte ein Coach mit dazu, damit man einfach das reflektieren kann.“</i></p>	<p>plädiert für ein professionelles Coaching oder eine Supervision, Führungskräfte haben so die Möglichkeit bezogen auf ihre eigenen Ressourcen zu reflektieren.</p>	<p>die Möglichkeit, bezogen auf ihre eigenen Ressourcen zu reflektieren.</p>	<p>bezogen auf ihre eigenen Ressourcen zu reflektieren.</p>
14	Management der Achtsamkeit	<p><b>A 8 – Z. 406 – 412</b>  <i>„... ich glaube, die Achtsamkeit anderen gegenüber kann man nur entwickeln, wenn man auch einen Blick auf sich selbst hat. Was schwer genug ist, weil man natürlich in der Anhäufung von Aufgaben sich selbst schnell und auch Mitarbeiter schnell aus den</i></p>	<p>Die Expertin vertritt die These, dass Führungskräfte Achtsamkeit gegenüber anderen nur dann entwickeln können, wenn sie auch auf sich selbst achtet. Dazu gehört nach Auffassung der Expertin die Fähigkeit zur</p>	<p>Führungskräfte können Achtsamkeit gegenüber anderen nur dann entwickeln, wenn sie auch auf sich selbst achten, dazu gehört die Fähigkeit zur Selbstreflexion und Veränderungsbereit</p>	<p>Führungskräfte können Achtsamkeit gegenüber anderen nur dann entwickeln, wenn sie auch auf sich selbst achten, dazu gehört die Fähigkeit zur Selbstreflexion und Veränderungsbereit</p>

Lf d. Nr.	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p><i>Augen verliert und sagt, das und das Ziel, das muss erreicht werden und sich irgendwie immer wieder hinzusetzen und zu sagen, jetzt muss ich mal drüber nachdenken, jetzt muss man ein Stück innehalten und sich fragen, ist das effektiv, ist das vernünftig, was ich da betreibe oder muss das vielleicht anders sein, das ist ein wichtiger Punkt.“</i></p>	<p>Selbstreflexion und Veränderungsbereitschaft</p>	<p>schaft</p>	<p>schaft</p>
15	Achtsamkeit lernbar	<p><b>A 8 – Z. 420 – 432</b>  <i>„... ich denke, durch alle Mittel kann man das lernen. Man kann ja durch ein Lehrbuch, durch Vorlesungsstoff an der Universität erst mal den Blick überhaupt auf dieses Thema richten. Dass die Menschen sehen, da muss man sich mal mit beschäftigen. Führung passiert nicht automatisch oder sollte nicht automatisch passieren. Ich finde ein sehr gutes Mittel das Mentoring und Mentoringprogramme. Ich bin selbst zum zweiten Mal als Mentorin sozusagen tätig und ich habe die Rückmeldung aus beiden Allianzen bekommen, dass das offensichtlich sehr gut hilft. Es ist ja auch wenn man es gut betreibt ein sehr aufwandsarmes und praktikables Verfahren. Ja und so ungewöhnlich nicht, also wir nennen es jetzt Mentoringprogramm aber es gibt ja eine Reihe von menschlichen Verbindungsgruppen und so weiter, wo Jüngere von Älteren lernen können. Also diese Mentorenprogramme sind sehr gut, wenn man das kombiniert z. B. mit der theoretischen Wissensvermittlung über welche Instrumente auch immer, dann mal ein Sprung in die Praxis hinein über Mentoringprogramme,</i></p>	<p>Die Expertin äußert sich zum Thema, ist Achtsamkeit lernbar und stimmt zu das Achtsamkeit lernbar ist. Durch Veröffentlichungen können Studierende auf das Thema Achtsamkeit im Management aufmerksam werden. Sie empfiehlt Mentoring oder Mentoringprogramme, die sie kombinieren möchte mit theoretischer Wissensvermittlung.</p>	<p>Achtsamkeit ist lernbar. Durch Veröffentlichungen können Studierende auf das Thema Achtsamkeit im Management aufmerksam werden, Mentoringprogramme könnten mit theoretischer Wissensvermittlung kombiniert werden.</p>	<p>Achtsamkeit ist lernbar. Durch Veröffentlichungen können Studierende auf das Thema Achtsamkeit im Management aufmerksam werden, Mentoringprogramme könnten mit theoretischer Wissensvermittlung kombiniert werden.</p>

Lf d. Nr.	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<i>dass das mal durchgetestet wird, wie gehaltvoll ist das eigentlich, wie tragfähig sind diese Systeme, das finde ich sehr gut, also da wäre ich sehr froh gewesen, wenn ich das zu meiner Zeit gehabt hätte, wenn es das gegeben hätte.“</i>			
16	Management der Achtsamkeit	<b>A 8 – Z. 449 – 456</b> <i>„...in der Startphase, wenn man anfängt, das gilt ja nicht nur wenn man jung ist, sondern auch, wenn man in einem neuen Arbeitsfeld beginnt, da ist natürlich eine ganz andere Aufmerksamkeit da. Und da wird natürlich die Leistung sehr viel mehr hinterfragt und beobachtet, also insofern ist der Druck etwas höher und Achtsamkeit braucht ja auch Zeit eine gewisse Gelassenheit oder Entspanntheit auch ja und auch eine gewisse Zeit, einen gewissen Zeitaufwand. Das ist in der Startphase schwieriger, ist aber auch der Schlüssel zum Erfolg. Wenn man sich diese Zeit nimmt und schnelle Erfolge hinterherläuft und darüber stolpert.“</i>	Die Expertin verweist auf eine besondere Affinität für Achtsamkeit in der Startphase, sie meint damit bei Berufsanfängerinnen und –anfänger, aber auch beim Jobwechsel. Sie bemerkt, dass Achtsamkeit eine gewisse Zeit und auch eine gewisse Gelassenheit und Entspanntheit benötigt, auch wenn dies in Startsituation schwierig ist, lohnt sich für die Führungskraft und nach Auffassung der Expertin ein Schlüssel zum Erfolg.	In der Startphase besteht eine besondere Affinität für Achtsamkeit bei Berufsanfängerinnen und –anfänger, aber auch beim Jobwechsel.  Achtsamkeit benötigt eine gewisse Zeit und auch eine gewisse Gelassenheit und Entspanntheit, auch wenn dies in Startsituation schwierig ist, ist es ein Schlüssel zum Erfolg für die Führungskraft.	Achtsamkeit benötigt eine gewisse Zeit und auch eine gewisse Gelassenheit und Entspanntheit.  Gerade in Startphasen besteht bei Berufsanfängerinnen und –anfänger, aber auch beim Jobwechsel eine besondere Affinität für Achtsamkeit. Auch wenn es mehr Zeit beansprucht, ist eine frühe Achtsamkeit ein Schlüssel zum späteren Erfolg für die Führungskraft.

## Differenzierte Paraphrasierung und Generalisierung Interview (A 9)

Lf d. Nr.	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
1	Ethische Orientierung	<b>A 9 – Z. 11 – 22</b> <i>„... in dem deutschen Zweig des Unternehmens, führt sich ja wieder zurück auf die amerikanische Muttergesellschaft, die schon vor über 25 Jahren Werte</i>	Die Expertin arbeitet als Personaldirektorin in einem börsennotierten Unternehmen der Altenpflege und verweist auf die Unternehmenswerte des amerikanischen Mutterkonzerns, die sowohl bezogen auf die	Unternehmen die rein privat-gewerblich, beispielsweise in der Altenpflege in der Sozialwirtschaft tätig sind, können ohne Wertebezogenheit im nicht existieren.  Privat –gewerbliche	Unternehmen die rein privat-gewerblich, beispielsweise in der Altenpflege in der Sozialwirtschaft tätig sind, können ohne Wertebezogenheit im nicht existieren.

Lf d. Nr	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p><i>ganz nach vorne gestellt hat, die gesagt hat, ohne können wir nicht, nicht in dieser Branche, zweifelsohne, wir sind ja ein privatwirtschaftliches Unternehmen, wir möchten und müssen damit Geld verdienen, aber schlussendlich können wir das ohne Werte nicht tun. Diese Werte nicht nur bezogen auf diejenigen Menschen, die wir betreuen und die uns anvertraut werden, sondern auch auf uns selbst. Das heißt definieren, wie funktioniert das mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, wenn man ihnen etwas mitgibt und sagt, darauf kannst du zählen. Stichwort wären z. B. Werte, wie das Gute annehmen statt das Böse oder eben einfach gemeinsame Erfolge zu feiern und gleichermaßen zu arbeiten untereinander oder miteinander mit Engagement, mit Begeisterung, aber eben auch mit unternehmerischem Denken.“</i></p>	<p>Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, wie auf die Kunden formuliert wurden. Die Expertin stellt fest, dass ihr Unternehmen als rein privat-gewerbliches Unternehmen ohne Wertebezogenheit im Feld der Sozialwirtschaft nicht existieren könnte. Das Unternehmen muss nach Auffassung der Expertin ihrer Mitarbeiterschaft eine ethische Orientierung mit auf den Weg geben. Als Beispiele für den vorhandenen Wertekanon nennt die Expertin sehr allgemein gehaltene Werte, wie das Gute annehmen, gemeinsame Erfolge feiern, mit Engagement und Begeisterung mit- und untereinander arbeiten und unternehmerisches Denken.</p>	<p>Unternehmen müssen ihrer Mitarbeiterschaft eine ethische Orientierung mit auf den Weg geben. Beispiele für einen solchen Wertekanon sind Werte, wie das Gute annehmen, gemeinsame Erfolge feiern, mit Engagement und Begeisterung mit- und untereinander arbeiten und unternehmerisches Denken.</p>	<p>Privat –gewerbliche Unternehmen müssen ihrer Mitarbeiterschaft eine ethische Orientierung mit auf den Weg geben, z.B. Werte, wie das Gute annehmen, gemeinsame Erfolge feiern, mit Engagement und Begeisterung mit- und untereinander arbeiten und unternehmerisches Denken.</p>
2	<b>Gelebtes Wertemanagement</b>	<p><b>A 9 – Z. 29 – 34</b>  <i>„...dass Sie diese Menschen erreichen können, wenn sie Werte wirklich leben. Aber wenn Sie sie nicht vorleben, funktioniert das nicht. Das heißt, die</i></p>	<p>Die Expertin beschreibt, dass ein gelebtes Wertemanagement von Führungskräften eine Vorbildfunktion hat und Menschen erreichen kann.           Weiterhin führt die Expertin aus, dass</p>	<p>Ein gelebtes Wertemanagement von Führungskräften in sozialen Unternehmen hat eine Vorbildfunktion und kann Menschen erreichen.           Führungskräfte in der</p>	<p>Ein gelebtes Wertemanagement von Führungskräften in sozialen Unternehmen hat eine Vorbildfunktion und kann Menschen erreichen.           Führungskräfte in der</p>



Lf d. Nr.	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p><i>Führungskraft ist doch auf einem anderen Feld gefragt und muss mit ungleich viel mehr Empathie an die Sache rangehen, also zumindest an die Sache Mitarbeiterführung rangehen und vielleicht teilweise auch Qualitätsmanagement als das vielleicht in anderen Dienstleistungsbranchen der Fall wäre.“</i></p>	<p>Führungskräfte in der Sozialwirtschaft gerade in der Mitarbeiterführung und im Qualitätsmanagement weitaus emphatischer agieren müssen als in anderen Dienstleistungsbranchen.</p>	<p>Sozialwirtschaft müssen gerade in der Mitarbeiterführung und im Qualitätsmanagement weitaus emphatischer agieren als in anderen Dienstleistungsbranchen.</p>	<p>Sozialwirtschaft müssen gerade in der Mitarbeiterführung und im Qualitätsmanagement weitaus emphatischer agieren als in anderen Dienstleistungsbranchen.</p>
3	<p><b>Spannungsfeld Ökonomie und soziale Arbeit</b></p>	<p><b>A 9 – Z. 54 – 69</b>  <i>„... wir engagieren uns besonders stark in der Einarbeitungsphase, den Menschen das Unternehmen sehr transparent zu machen, unser Konzept sehr transparent zu machen, dabei auch kontrovers darüber zu sprechen, dass wir sagen, wir sind dennoch ein Wirtschaftsunternehmen der Altenpflege. So schön wie alles klingen mag, aber es ist ein Wirtschaftsunternehmen der Altenpflege. Und viele sagen auf der einen Seite, sie haben auf ein Problem mit dem Image, das heißt, sie fühlen sich häufig nicht genügend anerkannt für die enorme Leistung, die sie erbringen mit dieser Nähe am Menschen, das ist doch ganz was anderes als wenn sie im Einzelhandel stehen und sie</i></p>	<p>Die Expertin beschreibt die Bedeutung eines besonders starken Engagement in der Einarbeitungsphase neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrem Unternehmen, in dieser Einarbeitungsphase geht es darum das Unternehmen und das Konzept transparent zu machen und auch kritisch zu diskutieren, unter welchen Voraussetzungen ein privat-gewerbliches Wirtschaftsunternehmen in der Sozialwirtschaft tätig ist, da viele Mitarbeiter zunächst ein Problem haben in einem Wirtschaftsunternehmen tätig zu sein. Die Expertin beschreibt das Spannungsfeld, die negativen Rahmenbedingungen der Pflegeversicherung, Zeitproblematik in der konkreten Pflegesituation und die daraus resultierenden Frustrationen bei den Fachkräften und die Erwartung des Unternehmens die Vorgaben der Pflegezeiten zu erfüllen und das</p>	<p>In der Einarbeitungsphase neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist ein besonders starkes Engagement wichtig, es geht es darum das Unternehmen und das Konzept transparent zu machen und auch kritisch zu diskutieren, unter welchen Voraussetzungen ein privat-gewerbliches Wirtschaftsunternehmen in der Sozialwirtschaft tätig ist.</p> <p>In einem privat-gewerblichen Unternehmen der Altenpflege besteht ein besonderes Spannungsfeld, einerseits müssen die negativen Rahmenbedingungen der Pflegeversicherung, wie z.B. Zeitproblematik in der konkreten Pflegesituation von den Fachkräften ausgehalten werden, andererseits sind die Erwartungen des Unternehmens die Vorgaben der Pflegezeiten zu</p>	<p>In der Einarbeitungsphase neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist ein besonders starkes Engagement wichtig, es geht es darum das Unternehmenskonzept transparent zu machen und kritisch zu diskutieren, unter welchen Voraussetzungen ein privat-gewerbliches Wirtschaftsunternehmen in der Sozialwirtschaft tätig ist.</p> <p>In einem privat-gewerblichen Unternehmen der Altenpflege besteht ein besonderes Spannungsfeld, einerseits müssen die negativen Rahmenbedingungen der Pflegeversicherung, wie z.B. Zeitproblematik in der konkreten Pflegesituation von den Fachkräften akzeptiert werden, andererseits sind die Vorgaben der knappen Pflegezeiten von den Fachkräften zu erfüllen.</p>

Lf d. Nr.	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p><i>empfinden schon, dass sie sagen, eigentlich müssten wir doch alle viel mehr Zeit haben, wie konnte das durch die Pflegeversicherung passieren, dass man tatsächlich zumisst eine Duschzeit von 6,5 Minuten. Das ist ihnen häufig immer noch ein Rätsel. Sie begreifen es bis zu einem gewissen Grad, aber sie geraten immer in dieses Diskussionsfeld, ich würde gerne mehr Leistung erbringen, aber was passiert, wenn ich jetzt eine halbe Stunde in einem Bewohnerzimmer bin. Das bedeutet, dass ich in dem Moment schon beginne, meine Kollegen mit Mehrarbeit zu belasten, die dann vielleicht ihre Tour nicht schaffen, wenn Sie jetzt beispielsweise an die ambulante Pflege denken.“</i></p>	<p>Spannungsverhältnis auszuhalten.</p>	<p>erfüllen.</p>	
4	<p><b>Führungsprinzipien in der Sozialwirtschaft</b></p>	<p><b>A 9 – Z. 78 – 94</b>  <i>„... wir arbeiten sehr stark kompetenzbasiert. Das tue ich auch aus Tradition, schon bevor ich in die Altenpflege gekommen bin,</i></p>	<p>Die Expertin weist darauf hin, dass in ihrem Unternehmen sehr stark kompetenzbasiert gearbeitet wird. Es geht ihr um eine Ausdifferenzierung zwischen fachlichen</p>	<p>Unternehmen der Sozialwirtschaft arbeiten kompetenzbasiert, daher geht es bei Führungskräften um eine Ausdifferenzierung zwischen fachlichen</p>	<p>Unternehmen der Sozialwirtschaft arbeiten kompetenzbasiert, daher geht es bei Führungskräften um eine Ausdifferenzierung zwischen fachlichen</p>

Lf d. Nr	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p><i>kompetenzbasiert auch bei Interviews, um also wahrlich nicht nur das fachliche Element herauszukristallisieren, sondern eben auch persönliche Fähigkeiten. Das was man heute auch so schön soziale oder emotionale Intelligenz nennt. Und wenn Sie da reinschauen und einfach mal sagen liebe Führungskraft, du hast Mitarbeiterführung, betriebswirtschaftliches Ergebnis, Verantwortung für Qualität und für Belegung. Das heißt, du hast auf vielen verschiedenen Spielfeldern eine Wirkung zu erzielen. Dass wir halt schauen, was ist ganz besonders davon gefordert, welche Kompetenz können wir auch in einer bestimmten Phase des Unternehmens besonders abfragen. Wenn Sie jetzt Wirtschafts- und Finanzkrise anschauen, sind Sie tatsächlich mehr im betriebswirtschaftlichen Ergebnis unterwegs als vielleicht vorher. Ich glaube, das, was wir versuchen zu finden bei den Führungskräften ist tatsächlich ein gewisses Einfühlungsvermögen, gepaart aber auch mit Fähigkeit vor allem zur Veränderung, sich</i></p>	<p>und persönlichen Fähigkeiten bei Führungskräften. Sie bezeichnet dies mit sozialer und emotionaler Intelligenz, mit emotionaler Persönlichkeitseigenschaften und Fähigkeiten bezeichnet, welche den Umgang mit eigenen und fremden Gefühlen betreffen, soziale Intelligenz meint persönlichen Fähigkeiten und Einstellungen, die dazu beitragen, das eigene Handeln von einer individuellen auf eine gemeinsame Handlungsorientierung hin auszurichten. Die Expertin versteht darunter, dass Führungskräfte Verantwortung tragen in der Mitarbeiterführung, für das betriebswirtschaftliche Ergebnis, für Qualität und für Belegung und sie auf vielen verschiedenen Spielfeldern in der Unternehmensführung eine Wirkung erzielen müssen. Die Expertin geht davon aus, dass Führungskräfte gerade in Krisensituationen besonders gefordert sind, dass sie ein gewisses Einfühlungsvermögen besitzen, die Fähigkeit zur Veränderung haben, sich an die unterschiedlichen Situationen anpassen können dass sie vorleben, was sie von anderen verlangen. Der Expertin ist besonders wichtig, dass Führungskräfte nicht abgehoben handeln, sondern dass sie eine</p>	<p>und persönlichen Fähigkeiten.</p> <p>Wichtige Fähigkeiten von Führungskräften in der Sozialwirtschaft ist das Vorhandensein von sozialer und emotionaler Intelligenz, mit emotionaler Intelligenz werden Persönlichkeitseigenschaften und Fähigkeiten bezeichnet, welche den Umgang mit eigenen und fremden Gefühlen betreffen, soziale Intelligenz meint persönlichen Fähigkeiten und Einstellungen, die dazu beitragen, das eigene Handeln von einer individuellen auf eine gemeinsame Handlungsorientierung hin auszurichten.</p> <p>Führungskräfte tragen Verantwortung in der Mitarbeiterführung, für das betriebswirtschaftliche Ergebnis, für Qualität und für Belegung und sie müssen auf vielen verschiedenen Spielfeldern in der Unternehmensführung eine Wirkung erzielen.</p> <p>Gerade in Krisensituationen sind Führungskräfte besonders gefordert, daher benötigen sie ein gewisses Einfühlungsvermögen, die Fähigkeit zur Veränderung und sie müssen sich an unterschiedlichen Situationen anpassen können, vor allem geht es darum, dass sie vorleben, was sie</p>	<p>und persönlichen Fähigkeiten, wichtig ist das Vorhandensein von sozialer und emotionaler Intelligenz, d.h. das eigene Handeln von einer individuellen auf eine gemeinsame Handlungsorientierung hin auszurichten und mit eigenen und fremden Gefühlen umgehen können.</p> <p>Führungskräfte sind für eine gute Mitarbeiterführung, für das betriebswirtschaftliche Ergebnis, für Qualität und für Belegung verantwortlich und müssen auf vielen verschiedenen Spielfeldern in der Unternehmensführung eine Wirkung erzielen.</p> <p>In Krisensituationen sind Führungskräfte besonders gefordert, daher benötigen sie ein gewisses Einfühlungsvermögen, die Fähigkeit zur Veränderung und müssen sich an unterschiedlichen Situationen anpassen können, vor allem geht es darum, dass sie vorleben, was sie von anderen verlangen.</p> <p>Führungskräfte sollten daher nicht abgehoben handeln, sondern eine gewisse Bereitschaft zeigen an der Basis präsent zu sein, desto eher finden sie Akzeptanz beim Mitarbeiterstamm.</p>

Lf d. Nr .	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p><i>anzupassen an die unterschiedlichen Situationen, die durch den Menschen im Unternehmen entstehen und eben sehr klar, dass sie vorleben, was sie von anderen verlangen. Dass sie eine gewisse Bereitschaft zeigen, sich auch noch an der Basis zu bewegen. Weil je mehr sie diese Bereitschaft zeigen, desto eher finden sie Akzeptanz beim Mitarbeiterstamm.“</i></p>	<p>gewisse Bereitschaft zeigen, sich auch noch an der Basis zu bewegen. Die Expertin ist der Auffassung, je mehr Führungskräfte an der Basis präsent sind, desto eher finden sie Akzeptanz beim Mitarbeiterstamm.</p>	<p>von anderen verlangen.  Führungskräfte sollten daher nicht abgehoben handeln, sondern eine gewisse Bereitschaft zeigen an der Basis präsent zu sein, desto eher finden sie Akzeptanz beim Mitarbeiterstamm.</p>	
5	<p><b>Gelebtes Wertemanagement</b></p>	<p><b>A 9 – Z. 111 – 119</b> <i>„... wenn man jemand tatsächlich befragt, was ihn motiviert, was ihn bewegt hat oder noch bewegen wird, dann kommt man relativ schnell auf die Werte, weil meistens ist das, was der Mensch aus sich heraus selbst schöpft als Motivation genau sein Wert oder er bezieht sich auf diese Werte. Das ist das eine, das andere ist eine Form von Persönlichkeitstests , da wir insgesamt im Unternehmen fünf Analysten, die diese Fragen anwenden und die danach die Auswertungen machen und jeweils entweder in einem Assessment-Center, wenn es wirklich um die zentralen Funktionen wie Heimleitung oder Regionalfunktionen geht oder wenn es bei</i></p>	<p>Die Expertin schildert das professionelle Auswahlverfahren in ihrem börsennotierten Unternehmen der Sozialwirtschaft für die Besetzung von Führungspositionen, ungewöhnlich dabei ist die professionelle, wie das in der privaten Wirtschaft übliche Auswahlverfahren für die Besetzung von Führungspositionen. Die Expertin beschreibt wie in persönlichen Interviews Werthaltungen und Motivationen der Bewerberinnen und Bewerber erfragt und ausführlich durch unternehmenseigene Expertenteams analysiert werden.</p>	<p>Privat-gewerbliche Unternehmen, die in der Sozialwirtschaft tätig sind arbeiten mit professionellen Auswahlverfahren der Führungskräfteerekrutierung. In persönlichen Interviews werden Werthaltungen und Motivationen der Bewerberinnen und Bewerber erfragt und ausführlich durch unternehmenseigene Expertenteams analysiert.</p>	<p>Privat-gewerbliche Unternehmen, die in der Sozialwirtschaft tätig sind arbeiten mit professionellen Auswahlverfahren der Führungskräfteerekrutierung. In persönlichen Interviews werden Werthaltungen und Motivationen der Bewerberinnen und Bewerber erfragt und ausführlich durch unternehmenseigene Expertenteams analysiert.</p>

Lf d. Nr.	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p><i>Abteilungsleitern darum geht, ein Zweitgespräch zu führen werten wir in diesen Persönlichkeitstests aus ...“</i></p>			
6	<p><b>Führungsprinzipien in der Sozialwirtschaft</b></p>	<p><b>A 9 – Z. 123 – 130</b>  <i>„... was ich persönlich sehr interessant fand, war eben der Weg, den das Unternehmen gegangen ist, um dieses Kompetenzpaket zu identifizieren. Was Menschen besonders in diesen Funktionen beispielsweise als Heimleiter erfolgreich gemacht hat und zwar weltweit also in den USA, in Kanada, in England und damit haben die uns das an die Hand gegeben und gesagt, setzt euch damit in Deutschland auseinander, versucht euer Paket abzugleichen, anzugleichen und dann entsprechend zu interviewen. Wir müssen toi, toi, toi sagen, wir waren ganz erfolgreich damit.“</i></p>	<p>Die Expertin beschreibt den besonderen Weg ihres Unternehmens in der Pflegebranche. Als amerikanisches börsennotiertes Unternehmen identifiziert das Unternehmen in ihrer Führungskräfteerkrutierung weltweite Kompetenzpakete und Erfolgsfaktoren für gute Führung in der Pflegebranche und organisiert als lernende Organisation, dass diese Konzepte anderen Ländern im Unternehmensverbund zur Verfügung stehen.</p>	<p>Ein amerikanisches börsennotiertes Unternehmen in der Pflegebranche identifiziert in ihrer Führungskräfteerkrutierung weltweite Kompetenzpakete und Erfolgsfaktoren für gute Führung in der Pflegebranche und organisiert als lernende Organisation, dass diese Konzepte anderen Ländern im Unternehmensverbund zur Verfügung stehen.</p>	<p>Weltweite Kompetenzpakete und Erfolgsfaktoren für gute Führung in der Pflegebranche werden identifiziert und stehen anderen Ländern im Unternehmensverbund zur Verfügung.</p>
7	<p><b>Gelebtes Wertemanagement – Wertekonflikte</b></p>	<p><b>A 9 – Z. 142 – 163</b>  <i>„... weil es sehr klar von Anfang an kommuniziert, wir wären nicht betriebswirtschaftlich erfolgreich, wenn wir unsere Betreuungsphilosophie und unsere Unternehmenswerte nicht hätten. Das heißt, sie sagen immer dann, wenn wir immer zu stark auf quasi den</i></p>	<p>Die Expertin stellt fest, dass betriebswirtschaftlicher Erfolg und Unternehmenswerte und eine gute Betreuungsphilosophie in der Pflegebranche zusammen gehören. Wenn Werte außer acht gelassen werden und im Unternehmen nicht mehr richtig gelebt werden, dann besteht nach Auffassung der Expertin die Gefahr,</p>	<p>Betriebswirtschaftlicher Erfolg, Unternehmenswerte und eine gute Betreuungsphilosophie gehören in der Pflegebranche zusammen.  Wenn Werte im Unternehmen nicht mehr richtig gelebt werden, besteht die Gefahr, dass der betriebswirtschaftliche Erfolg ausbleibt.</p>	<p>Betriebswirtschaftlicher Erfolg, Unternehmenswerte und eine gute Betreuungsphilosophie gehören in der Pflegebranche zusammen, denn wenn Werte im Unternehmen nicht mehr richtig gelebt werden, besteht die Gefahr, dass der betriebswirtschaftliche Erfolg ausbleibt.</p>

Lf d. Nr	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p><i>betriebswirtschaftlichen Erfolg gegangen sind, haben wir gemerkt, dass es einfach nicht mehr rund lief. Weil wir haben völlig diese Werte außer Acht gelassen, wir haben gepuscht, wir haben gemacht, wir haben getan und dann stellten wir irgendwann fest, die Werte wurden gar nicht mehr richtig gelebt. Das heißt selbst, es versucht bis heute bei betriebswirtschaftlichen Entscheidungen nachzufragen, ob dies immer noch im Rahmen eines gewissen respektvollen Verhaltens gegenüber anderen gelingt, es versucht abzuwägen, das heißt Stichwort Leistungspaket, was schulden sie dem Bewohner, es versucht abzuwägen, welche Erwartungen es geweckt hat, um mit dem Bewohner und deren Angehörigen so früh wie möglich zu sprechen, um auch zu sagen, Erwartungshaltung von eurer Seite kommt sicher daher, weil wir auch sagen wir haben Zeit, wir pflegen mit Würde und viele andere Dinge, die sie kennen, aber wir haben auch Grenzen, weil schlussendlich lebt der Bewohner in</i></p>	<p>dass der betriebswirtschaftliche Erfolg ausbleibt. Die Expertin plädiert für ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Betriebswirtschaft und Wertemanagement, die Folgen der betriebswirtschaftlichen Entscheidung müssen analysiert werden, z.B. ist der Rahmen der Pflegedienstleistung ein respektvolles Verhalten gegeben, ist genügend Zeit mit Angehörigen über ihre Erwartungshaltung an das Leistungspaket zu sprechen, ist genügend Zeit für eine würdevolle Pflege vorhanden. Andererseits zeigt die Expertin auch die realistischen Grenzen auf, indem sie darauf hinweist, dass das Leben in einer sozialen Gemeinschaft, in einem Pflegeheim auch bedeutet sich mit gewissen Kompromissen zufrieden stellen zu müssen. Führungskräften kommt nach Auffassung der Expertin die Aufgabe zu möglichen Spannungen zwischen ökonomischen Anforderungen und Werten offen zu kommunizieren und sich den praktischen Widersprüchen im Alltag zu stellen.</p>	<p>Führungskräfte sind verantwortlich für ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Betriebswirtschaft und Wertemanagement, die Folgen der betriebswirtschaftlichen Entscheidung müssen analysiert werden, z.B. ist der Rahmen der Pflegedienstleistung ein respektvolles Verhalten gegeben, ist genügend Zeit mit Angehörigen über ihre Erwartungshaltung an das Leistungspaket zu sprechen, ist genügend Zeit für eine würdevolle Pflege vorhanden.</p> <p>Die realistischen Grenzen, dass das Leben in einer sozialen Gemeinschaft, in einem Pflegeheim auch bedeutet sich mit gewissen Kompromissen zufrieden zu stellen und den damit verbundenen möglichen Spannungen zwischen betriebswirtschaftlichen Anforderungen und Werten, müssen Führungskräften offen kommunizieren und sich den praktischen Widersprüchen im Alltag der Pflege stellen.</p>	<p>Führungskräfte in der Sozialwirtschaft sind verantwortlich für ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Betriebswirtschaft und Unternehmenswerten, daher müssen sie die Folgen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen auf den Wertekanon im Pflegealltag kontinuierlich analysieren.</p> <p>Realistische Grenzen und damit verbundene möglichen Spannungen zwischen betriebswirtschaftlichen Anforderungen und Werten müssen Führungskräfte offen kommunizieren und sich den praktischen Widersprüchen im Alltag der Pflege stellen.</p>

Lf d. Nr .	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p>einer sozialen Gemeinschaft auch im Heim. Das heißt, bis zu einem gewissen Grad muss er sich anpassen. Derzeit würde ich schon sagen überwiegt das betriebswirtschaftliche Element, aber so ehrlich sind eigentlich dann auch die Führungskräfte zu sagen, wir haben die Anforderungen identifiziert, dass das betriebswirtschaftliche Ergebnis heute im Vordergrund stehen muss, wir sind immerhin auch noch mit Immobilien verbunden, die zum Teil uns gehören, ergo versteht das, aber es wird so offen kommuniziert, dass also gleichzeitig der Mensch erkennt, es heißt jetzt nicht auf Biegen und Brechen, sondern machen wir weiter auch mit den Werten ...“</p>			
8	<p><b>Spannungsverhältnis zwischen Ökonomie und sozialer Arbeit</b></p>	<p><b>A 9 – Z. 209 - 220</b>  <i>„...dieses Unternehmen hat zumindest mal in einem Ansatz tatsächlich und weltweit alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter informiert, dass es tatsächlich und ernsthaft darüber nachdenkt, zurückzutreten. Das heißt, sich also wieder zu verwandeln, aber auf jeden Fall die Börsennotierung</i></p>	<p>Die Expertin antwortet auf die Frage nach der Zukunftsfähigkeit eines börsennotierten Pflegeunternehmens, dass die Auswirkungen der Finanzkrise in ihrem Unternehmen zur Überlegung geführt haben, die Börsennotierung wieder zurückzunehmen. Ein börsennotiertes Sozialunternehmen steht unter einem extremen wirtschaftlichen Druck und die derzeitige</p>	<p>Ein börsennotiertes Sozialunternehmen steht unter einem extremen wirtschaftlichen Druck und die derzeitige Finanz-, Banken- und Immobilienkrise zwingt das Unternehmen zu ökonomischen und strategischen Anpassungsprozessen, die Einfluss auf die bisherige Unternehmenskultur nehmen.</p>	<p>Ein börsennotiertes Sozialunternehmen steht unter einem extremen wirtschaftlichen Druck und die derzeitige Finanz-, Banken- und Immobilienkrise zwingt das Unternehmen zu ökonomischen und strategischen Anpassungsprozessen , die Einfluss auf die bisherige Unternehmenskultur nehmen.</p>

Lf d. Nr.	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p>zurückzunehmen. Mehr kann ich dazu eigentlich nicht sagen, weil das ist etwas, das beobachten sie dann ein bisschen mehr von außen, aber es gibt viele Stimmen hier im Unternehmen, die sagen, das hätten wir eigentlich nicht tun sollen, das ist zu extrem geworden, der Druck der Börse, eigentlich nur noch der Blick auf die Aktien und jetzt eben die Forderung nach gewissen Kursanpassungen, die eben klar von außen kommen und wo also mit einem neuen Vorstand, der dann eilig, ich fand recht eilig, zusammengerufen wurde und eine ganz andere Politik gefahren wird als noch vor 1,5 - 2 Jahren. Und ich bin jetzt fast 6 Jahre mit diesem Unternehmen zusammen, also ich meine, schon etwas gesehen zu haben.“</p>	<p>Finanz-, Banken- und Immobilienkrise zwingt das Unternehmen zu ökonomischen und strategischen Anpassungsprozessen, die nach Auffassung der Expertin Einfluss auf die bisherige Unternehmenskultur nehmen.</p>		
9	<p><b>Spannungsverhältnis zwischen Ökonomie und sozialer Arbeit</b></p>	<p><b>A 9 – Z. 243 – 260</b>  <i>„... die Tendenz, dass trotz der demographischen Entwicklung, die wir haben, wir nicht davon ausgehen können, dass jeder, der irgendwie die 75 oder 80 überschreitet, definitiv ins Altenheim geht. Das heißt ein mögliches Überangebot an Plätzen, was einen ja betriebswirtschaftli</i></p>	<p>Die Expertin weist darauf hin, dass trotz einer älter werdenden Gesellschaft die Zahl der stationären Pflegeplätze nicht unbedingt zunehmen muss. Sie sieht die Gefahr eines Überangebotes an stationären Plätzen und benennt dieses auch als betriebswirtschaftliches Risiko für ihr Unternehmen. Als Folge dieser Entwicklung beschreibt sie die Vorgabe eines Konsolidierungskurses</p>	<p>Trotz der demografischen Entwicklung einer immer älter werdenden Gesellschaft muss die Zahl der stationären Pflegeplätze nicht unbedingt zunehmen. Es besteht in einigen Regionen die Gefahr eines Überangebotes an stationären Plätzen und dies bewirkt für Pflegeunternehmen ein betriebswirtschaftlich es Risiko.</p>	<p>Trotz der demografischen Entwicklung einer immer älter werdenden Gesellschaft, muss die Zahl der stationären Pflegeplätze nicht unbedingt zunehmen. In einigen Regionen besteht die Gefahr eines Überangebotes an stationären Plätzen und stellt für Pflegeunternehmen ein betriebswirtschaftlich es Risiko dar.</p>



Lf d. Nr	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p><i>ch dann schon wieder zu denken gibt und was z. B. uns zu denken gibt, weil wir dann einen Entwicklungsstopp bekamen, eigentlich weil das ja auch schon vorher überprüft wurde und wir ganz klar von der amerikanischen Mutter gesagt bekommen haben, das was ihr habt, konsolidiert ihr, das, was nicht funktioniert, schließt ihr. Aber so klar ohne Punkt und Komma. Ganz klare betriebswirtschaftliche Entscheidung. Die machen sie dann auch in ihrem eigenen Unternehmen transparent, aber Sie können sich vorstellen, in diesem Unternehmen hat es richtig eine Welle geschlagen. Als wir dann sagten, o. k., sieben Einrichtungen konsolidieren, zwei schließen. Das war also schier ein Drama. Wie ist das möglich, eigentlich ist das doch genau die Zukunftsbranche und das können wir doch nicht machen und den ging es doch allen so gut und die brauchten alle jetzt ein neues Zuhause. Also tatsächlich ein Drama, ein Sturm der Entrüstung und natürlich eine gewisse Enttäuschung, die da mitschwang,</i></p>	<p>des amerikanischen Mutterkonzerns und die Schließung von Einrichtungen in Deutschland. Aus einer rein betriebswirtschaftlichen Sicht eines börsennotierten Wirtschaftsunternehmens ein normaler Vorgang. Die Expertin spricht aber über die Wirkung dieser Entscheidung im deutschen Unternehmen und über einen Sturm der Entrüstung und auch über die Enttäuschung bei der Mitarbeiterschaft. Sie schildert, dass gerade in einem sozial tätigen Unternehmen die Belegschaft diese Art von betriebswirtschaftlichen Anpassungsentscheidungen schwer nachvollziehen kann.</p>	<p>Ein Konsolidierungskurs ist aus einer rein betriebswirtschaftlichen Sicht in einem börsennotierten Wirtschaftsunternehmen, welches im Pflegemarkt tätig ist, ein normaler Vorgang. Ein solcher Kurs führt allerdings in der Kultur der deutschen Sozialwirtschaft zu Entrüstungen und auch Enttäuschung bei der Mitarbeiterschaft, denn gerade in einem sozial tätigen Unternehmen kann die Belegschaft diese Art von betriebswirtschaftlichen Anpassungsentscheidungen in der Regel schwer nachvollziehen.</p>	<p>Ein Konsolidierungskurs aus rein betriebswirtschaftlicher Sicht ist in einem börsennotierten Wirtschaftsunternehmen, welches im Pflegemarkt tätig ist, ein normaler Vorgang. Ein solcher Kurs führt allerdings in der Mitarbeiterschaft zu Entrüstungen und auch Enttäuschung, denn gerade in einem sozial tätigen Unternehmen kann die Belegschaft diese Art von betriebswirtschaftlichen Anpassungsentscheidungen in der Regel schwer nachvollziehen.</p>

Lf d. Nr.	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p><i>weil einfach die Leute gesagt haben, ausgerechnet wir, die doch Zeit für den Menschen haben, die es so gut machen wollen, ausgerechnet wir müssen damit scheitern und kriegen eigentlich nur noch aus betriebswirtschaftlichen Gründen das no go.“</i></p>			
10	<p><b>Wirkungen von Leitbildern - Wertekonflikte</b></p>	<p><b>A 9 – Z. 276 – 295</b>  <i>„... es scheint mir in Industrie und Produktion etwas einfacher zu sein Arbeitsplätze abzubauen als ausgerechnet in der Sozialwirtschaft. Da wird wirklich ganz anders und kritisch hingesehen. Wir sind sehr offen damit umgegangen mit der Veränderung, die passiert ist, wir haben sehr aktiv beispielsweise was die Mitarbeiterberatung angeht ja eingewirkt auf die Menschen, haben versucht, sie zu trösten und zu begleiten, so etwas habe ich noch nie gehabt in dieser Intensität. In keinem anderen Unternehmen und ich bin als ich im Ausland gearbeitet habe ganz knapp ins Ausland gegangen, nachdem die Zwillingsstürme zusammengestürzt waren, Sie können sich vorstellen, das war auch Krise pur, aber so in dieser</i></p>	<p>Die Expertin stellt zu Recht fest, dass betriebswirtschaftliche Anpassungsprozesse, wie der Abbau von Arbeitsplätzen in der Sozialwirtschaft höchst problematisch sind. Die Expertin schildert den Verlauf der Bewältigung betriebswirtschaftlicher Anpassung in ihrem Unternehmen und berichtet von ihrer Erfahrung mit anderen Krisen, die sie persönlich erlebt hat. Sie beschreibt die besondere persönliche Betroffenheit der Belegschaft in ihrem Unternehmen. Trotz intensiver Bemühungen der Expertin u.a. blieb die Schließungserfahrung eines stationären Pflegeheims aus rein betriebswirtschaftlichen Gründen im kollektiven Gedächtnis der Belegschaft mit der Folge einer virulenten Angst im Unternehmen auch vom Arbeitsplatzverlust betroffen sein zu können. Die Expertin schildert von einer erheblich gestiegenen kritischen Haltung gegenüber den Führungskräften und der</p>	<p>Rein betriebswirtschaftliche Anpassungsprozesse, wie der Abbau von Arbeitsplätzen sind in der Sozialwirtschaft höchst problematisch.</p> <p>Auf Grund einer besonderen persönlichen Betroffenheit bleibt die Schließungserfahrung eines stationären Pflegeheims aus rein betriebswirtschaftlichen im kollektiven Gedächtnis der Belegschaft mit der Folge einer virulenten Angst im Unternehmen auch vom Arbeitsplatzverlust betroffen sein zu können.</p> <p>Die kritische Haltung gegenüber den Führungskräften und der Unternehmensorganisation nimmt erheblich zu. Trotz einer offenen Umgangsweise des Unternehmens mit den betriebswirtschaftlichen Folgen wird deutlich, dass Belegschaften sozialwirtschaftlicher</p>	<p>Die Schließungserfahrung eines stationären Pflegeheims aus rein betriebswirtschaftlichen Gründen, bleibt aufgrund einer besonderen persönlichen Betroffenheit im kollektiven Gedächtnis der Belegschaft, mit der Folge einer virulenten Angst im Unternehmen auch vom Arbeitsplatzverlust betroffen sein zu können.</p> <p>Daher sind rein betriebswirtschaftliche Anpassungsprozesse, wie der Abbau von Arbeitsplätzen in der Sozialwirtschaft höchst problematisch.</p> <p>Es besteht die Gefahr, dass nach einer solchen Erfahrung, die kritische Haltung gegenüber den Führungskräften und der Unternehmensorganisation zunimmt, obwohl das Unternehmen die Krise offen</p>

Lf d. Nr	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p><i>Form haben wir es noch nicht gehabt. Wir können damit ein wenig dieses entstandenen Schadens wieder gut machen. Wir können schon sagen, wir wollten auch diesen Wertekodex nicht völlig aufs Spiel setzen durch eine totale Veränderung des Konzeptes, mit der wir vielleicht das Haus hätten retten können, aber das wären zu viele Kompromisse gewesen und wir wären vielleicht doch Gefahr gelaufen in die Satt- und Sauberpflege zu laufen. Das konnten sie bis zu einem gewissen Grad verstehen, aber wir spüren immer noch die Nachwehen einer erheblich gestiegenen kritischen Haltung uns gegenüber. Das bedeutet, wenn sie in der Einführungsveranstaltung stehen, dann müssen sie auch heute in dieser Einführungsveranstaltung sagen, das ist die Geschichte, die wir in Deutschland genommen haben, dazu gehörten zwei Schließungen, dass wir zumindest von vornherein offen damit umgehen, damit wir uns da nach unterschwelliger Kritik ausgesetzt sehen, sondern wenn, dann lieber direkt.“</i></p>	<p>Unternehmensorganisation. Trotz einer offenen Umgangsweise des Unternehmens mit den betriebswirtschaftlichen Folgen wird deutlich, dass Belegschaften sozialwirtschaftlicher Dienstleistungsberufe in besonderer Weise gegenüber rein betriebswirtschaftlichen Anpassungsprozessen reagieren.</p>	<p>Dienstleistungsberufe in besonderer Weise gegenüber rein betriebswirtschaftlichen Anpassungsprozessen reagieren.</p>	<p>kommuniziert hat.</p>

Lf d. Nr.	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
12	<b>Vorbildfunktion der Führungskräfte für Werte</b>	<b>A 9 – Z. 309 -314</b> <i>„... da, wo Leistung von Menschen für Menschen gemacht wird. Das ist glaube ich von ganz entscheidender Bedeutung. Inwieweit gelingt es ihnen, glaubwürdig zu sein mit dem, was sie tun und tatsächlich diese Vorbildfunktion, habe ich jetzt in der Sozialwirtschaft am deutlichsten wichtig empfunden. Die Leute werden ihnen nicht glauben, wenn sie mit diesem Viktory-Zeichen rauslaufen und sagen o. k. das ist nur wieder wie bei allen anderen auch.“</i>	Die Expertin beschreibt, dass es für Führungskräfte, wenn sie für personenbezogene Dienstleistungen Verantwortung tragen, von entscheidender Bedeutung ist, dass es ihnen gelingt glaubwürdig zu sein mit dem was sie tun und tatsächlich eine Vorbildfunktion einnehmen. Die Expertin verweist auf negative Beispiele, wie das Zeigen eines Victory-Zeichens eines bekannten Bankvorstandes.	Wenn Führungskräfte für personenbezogene Dienstleistungen Verantwortung tragen, ist es von entscheidender Bedeutung ist, dass es ihnen gelingt glaubwürdig zu sein und sie mit dem was sie tun tatsächlich eine Vorbildfunktion einnehmen	Führungskräfte, die für personenbezogene Dienstleistungen zuständig sind, haben eine Vorbildfunktion und müssen mit dem was sie tun glaubwürdig sein.
13	<b>Management der Achtsamkeit</b>	<b>A 9 – Z. 369 - 394</b> <i>„...Achtsamkeit im Management ja vielleicht zwei Beispiele. Das eine Beispiel betrifft eine Führungskraft. Da hat man im Bereich Entwicklung auch entsprechende Gespräche, die man führt, die Entwicklungsgespräche, die Beurteilungsgespräche, schaut auch in die Zukunft, Perspektive, wir machen sehr viel Succession Planning, weil wir auch nicht dastehen wollen und sagen toll, wir haben uns auf einen verlassen. Die da nicht achtsam und aufmerksam genug sind, das große Bild</i>	Die Expertin antwortet auf die Frage nach Achtsamkeit im Management sozialer Unternehmen und überträgt diesen Ansatz auf die Personalentwicklung. Die Expertin findet es wichtig, dass die Entwicklungspotenziale von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von der Führungskraft ganzheitlich erfasst werden muss, Führungskräfte müssen ihrer Ansicht nach achtsam und aufmerksam sein um Tendenzen frühzeitig zu erkennen. Ihr geht es darum zu erkennen, welchen Weg die Führungskraft in der Zukunft gehen wird, z.B. eher eine Bestätigung in der Spezialistenrolle oder	Achtsamkeit in der Personalentwicklung bedeutet, dass achtsam und aufmerksam sein müssen, um Entwicklungspotenziale von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern frühzeitig erkennen zu können.  Führungskräfte müssen gerade in betrieblichen Krisensituationen eine gewisse Präsenz in der Belegschaft und in den z.B. von der Schließung betroffenen Einrichtungen zeigen. Führungskräfte verlieren erheblich an Glaubwürdigkeit und auch an Möglichkeiten, wenn sie sich in solchen	Achtsamkeit in der Personalentwicklung bedeutet, dass achtsam und aufmerksam sein müssen, um Entwicklungspotenziale von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern frühzeitig erkennen zu können.  Führungskräfte müssen in betrieblichen Krisensituationen eine Präsenz zeigen, sonst verlieren sie erheblich an Glaubwürdigkeit und auch an Möglichkeiten.

Lf d. Nr	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p>zu sehen, die Tendenzen zu erkennen, dann passieren ihnen Fehler, die vielleicht fatal sein können, eben in dem Stichwort, wenn sie jemand haben, der als Spezialist unterwegs ist und einfach als Spezialist auch glücklich ist, diesen Weg weitergehen will in seinem Metier, in seinem Fachgebiet und ihn weil es so praktisch ist und weil er so lange dabei ist und weil er ja eigentlich alle kennt und alles kann in die Generalistenrolle bringt und dann nicht mehr acht gibt, dann werden sie verlieren und sie verlieren mit Sicherheit eine gute Kraft, die möglicherweise in ihrem Spezialfeld auch eine sehr gute Führungskraft war, aber eben auf diesem generalistischen Spielfeld sich selbst eingeengt und verzweifelt fühlt und sagt, so kann ich nicht weitermachen. Das kann ihnen passieren, das sind alles eigene Erfahrungen aus den vergangenen fast sechs Jahren. Es ist das eine gegenüber Mitarbeitern diese Achtsamkeit wenn sie sich hinstellen und z. B. eine eher herbe Entscheidung wie eine solche Schließung zu</p>	<p>ist er eher mit einer vom Unternehmen geforderten Generalistenrolle unglücklich und überfordert. Die Experten schildert ihre Erfahrungen als Personaldirektorin und kommt auf die Erfahrungen in der Krise ihres Unternehmens zurück. Sie erwartet von Führungskräften gerade in betrieblichen Krisensituationen eine gewisse Präsenz in der Belegschaft und in den von der Schließung betroffenen Einrichtungen. Führungskräfte verlieren ihrer Meinung nach erheblich an Glaubwürdigkeit und auch an Möglichkeiten, wenn sie sich in solchen Krisensituationen abschotten.</p>	<p>Krisensituationen abschotten</p>	

Lf d. Nr.	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p><i>verkünden und sagen so sie Ärmsten, jetzt haben wir ja fast alle erreicht und sich umdrehen und gehen und sich in einer gesamten Schließungsphase, die ja nicht von jetzt auf gleich zu machen ist und sich vielleicht gerade mal ein- oder zweimal da sehen lassen und dann auch nur ausschließlich im Zimmer der Führungskraft sitzen, dann sind sie auch nicht achtsam, weil dann sagt jeder, da interessiert ja offenkundig niemanden von oben überhaupt nicht, was aus uns Kleinen wird. Das Einzige, was diese Führungskraft schafft ist offenkundig in ein Direktionsbüro zu gehen, mehr nicht. Sie verlieren dann sehr stark an Glaubwürdigkeit und sehr stark an Möglichkeiten.“</i></p>			
13	<b>Management der Achtsamkeit</b>	<p><b>A 9 – Z. 421</b>  <i>„... es heißt ja auch, wenn man sich selbst führen kann, dann führt man auch andere gut.“</i></p>	<p>Die Expertin bringt zum Ausdruck, dass Führungskräfte eine hohe Selbstdisziplin benötigen, denn nur wenn man sich selbst führen kann, dann führt man auch andere gut.</p>	<p>Nur wenn man sich selbst führen kann, dann führt man auch andere gut.</p>	<p>Nur wenn man sich selbst führen kann, kann man auch andere gut führen.</p>
14	<b>Management der Achtsamkeit</b>	<p><b>A 9 – Z. 457 – 466</b>  <i>„... man ist ja in der Personalentwicklung manchmal schier erschlagen ob der ganzen Angebote. Ja, man kann dort etwas tun, allerdings glaube ich persönlich an</i></p>	<p>Die Expertin beschreibt die zahlreichen Angebote zur Personalentwicklung und antwortet auf die Frage, ob Achtsamkeit lernbar ist. Sie weist auf Grenzen hin, z.B. ist für sie Engagement und Begeisterung nur</p>	<p>Achtsamkeit ist wie Engagement und Begeisterung eher ein Persönlichkeitsmerkmal und nur begrenzt lernbar.  Führungskräfte, die Nähe zulassen können und schätzen sind</p>	<p>Achtsamkeit ist wie Engagement und Begeisterung eher ein Persönlichkeitsmerkmal und nur begrenzt lernbar, daher sind Führungskräfte, die Nähe zulassen können und schätzen, eher bereit sich auf</p>

Lf d. Nr.	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p><i>eine gewisse Grenze, die unsereinem gesetzt ist, weil so wie ich Engagement oder Begeisterung nicht schulen kann, kann ich Achtsamkeit auch nur bis zu einem gewissen Grad schulen, der in dieser Persönlichkeit auch vorhanden ist. Menschen, die Nähe durchaus zulassen und schätzen, sind eher bereit, sich auf solche Themen einzulassen als diejenigen, die sehr klar distanziert sachlich veranlagt führen. Für die ist das ein so ungewohntes Spielfeld, dass sie sagen, wo bitte soll ich hingucken und die es ganze gerne auf dieses eher spöttisch-sarkastische Element so nach dem Motto ja, wie viel Zeit soll ich denn noch einsetzen.“</i></p>	<p>begrenzt lernbar, da es sich eher um Persönlichkeitsmerkmal e handelt und das bezieht sie auch auf Achtsamkeit. Sie stellt die These auf, dass Führungskräfte, die Nähe zulassen können und schätzen eher bereits wären, sich auf das Thema Achtsamkeit einzulassen, als Menschen die eher sachlich distanziert veranlagt führen. Sie beobachtet bei sachlich-distanzierten Führungspersönlichkeiten auch eine spöttisch-sarkastische Einstellung gegenüber einer achtsamen Führung.</p>	<p>eher bereit sich auf Achtsamkeit einzulassen, als Menschen die eher sachlich distanziert veranlagt führen, sachlich-distanzierten Führungspersönlichkeiten neigen auch zu einer spöttisch-sarkastische Einstellung gegenüber einer achtsamen Führung.</p>	<p>Achtsamkeit einzulassen, als Menschen die eher sachlich distanziert veranlagt führen.</p>
15	<p><b>Management der Achtsamkeit</b></p>	<p><b>A 9 – Z. 471 – 479</b>  <i>„...wenn er eine E-Mail ohne Anrede und ohne Grußformel schickt, weil der nichts anderes sein will als effizient, das muss jetzt bis auf dem Tisch liegen auf der anderen Seite ich weiß nicht was alles anrichtet. In jedem Fall fühlt die sich schon mal beleidigt, weil sie sich sagt, also eine Anrede hätte es ja wenigstens noch sein dürfen, sonst fühle ich mich hier</i></p>	<p>Die Experten fokussiert auf ein achtsames Verhalten im Alltag einer Führungskraft und bezieht sich auf konkrete Beispiele für ein unachtsames Führungsverhalten, z.B. die Versendung einer E-Mail ohne Anrede und Grussformel. Dieses Verhalten verunsichert und verärgert den Adressaten, er fühlt sich von seinem Vorgesetzten nicht gewertschätzt und achtsam behandelt. Sie weist daraufhin, dass Führungskräfte in Rollenspielen über die</p>	<p>Führungskräfte müssen auch im Alltag ein achtsames Verhalten zeigen. Unachtsames Verhalten gegenüber Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verunsichert und verärgert diese, sie fühlt sich von seinem Vorgesetzten nicht genug gewertschätzt.</p> <p>In Rollenspielen, im Rahmen einer Führungskräfte-schulung, können Führungskräfte über die Auswirkungen von unachtsamen</p>	<p>Führungskräfte müssen auch im Alltag ein achtsames Verhalten zeigen. Unachtsames Verhalten gegenüber Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verunsichert und verärgert diese, sie fühlen sich von Vorgesetzten nicht genug gewertschätzt.</p> <p>In Rollenspielen, im Rahmen einer Führungskräfte-schulung, können Führungskräfte über die Auswirkungen von unachtsamen</p>

Lf d. Nr.	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p>völlig rumkommandiert. Also es ist da glaube ich auch ein Teil Art und Anlage, aber sie können etwas machen. Ich finde sehr schön über Workshopcharakter, über Beispiele, über Rollenspiele, dass jemand das tatsächlich mal merkt, wenn er in die Schuhe eines anderen versetzt wird, was für ein Schlag das sein kann, wenn man nicht achtsam mit anderen Menschen umgeht.“</p>	<p>Auswirkungen von unachtsamen Verhalten gegenüber Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern reflektieren können und durch einen Perspektivwechsel erkennen, welche enormen negativen Auswirkungen dies auf die Motivation von Belegschaften haben kann.</p>	<p>Verhalten gegenüber Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern reflektieren und durch einen Perspektivwechsel erkennen, welche enormen negativen Auswirkungen dies auf die Motivation von Belegschaften haben kann.</p>	<p>Verhalten gegenüber Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern reflektieren und durch einen Perspektivwechsel erkennen, welche enormen negativen Auswirkungen dies auf die Motivation von Belegschaften haben kann.</p>
16	<p><b>Management der Achtsamkeit</b></p>	<p><b>A 9 – Z. 543 - 552</b>  <i>„... was wir einsetzen, ist eine kleine milde Form der Job-Rotation, indem wir sagen, es ist relativ egal, in welcher Funktion sie in dem Unternehmen eintreten, sie über den Tellerrand schauen und im Rahmen ihrer Einarbeitung praktische Erfahrung, ich sage mal, wenn sie in den Vertrieb kommen, sind sie trotzdem einmal im internen ambulanten Pflegedienst mit unterwegs. Wenn sie das verkaufen sollen, sollten sie wissen, was da tatsächlich am Menschen ankommt und vorsichtig damit umgehen, welche Erwartungshaltung sie beim Interessenten oder Kunden wecken.</i></p>	<p>Die Expertin antwortet auch praktische Erfahrung mit Achtsamkeitsmaßnahmen in der Praxis eines Unternehmens der stationären Pflege und sie berichtet von kleinen Job-Rotationen für Führungskräfte in ihrem Unternehmen, d.h. Führungskräfte müssen vor allem in der Einarbeitungsphase in unterschiedlichen Einrichtungen und Regionen in der praktischen Arbeit vor Ort tätig sein, um die Erwartungshaltung und Interessenslagen von Belegschaften und Kunden zu erfassen, nur so ist auch ein zukünftiger achtsamer Umgang in der Führungsrolle möglich.</p>	<p>Durch die Möglichkeit von Job-Rotationen können Führungskräfte vor allem in der Einarbeitungsphase in unterschiedlichen Einrichtungen und Regionen praktisch tätig sein, sie können die Erwartungshaltung und Interessenslagen von Belegschaften und Kunden erfassen, nur so ist auch ein zukünftiger achtsamer Umgang in der Führungsrolle möglich</p>	<p>Job-Rotationen bei Führungskräften in der Sozialwirtschaft bieten vor allem in der Einarbeitungsphase die Möglichkeit praktische Erfahrungen zu sammeln, die Erwartungshaltung und Interessenslagen von Belegschaften und Kunden zu erfassen und einen achtsamen Umgang zu lernen.</p>



Lf d. Nr.	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p><i>Und jemand, der bei uns am Empfang sitzt, macht das z. B. geht aber auch in Aktivitäten, weil der so ziemlich mitten im Leben ist in so einem Haus und da sagen wir, erlebe doch einmal was es heißt, so ein Haus lebendig zu halten. Weil genau da sitzt du drin und du bist der erste Eindruck im Haus, da bist du ein Teil davon.“</i></p>			
17	<p><b>Management der Achtsamkeit</b></p>	<p><b>A 9 – Z. 586 – 594</b>  <i>„... Achtsamkeit gegenüber dem Einzelnen bemängle ich insgesamt, das liegt vielleicht daran, ich habe für meine eigene Persönlichkeitsstruktur tatsächlich eine sehr hohe Personenorientierung bescheinigt bekommen. Ich glaube, dass ich viel zu wenig Menschen in Gesprächen, wenn sie anderen gegenüber sitzen, sich tatsächlich zu wenig auf dieses Gespräch konzentrieren. Wenn die einmal das tun würden, was in allen Pflichtenbüchern empfohlen wird, störungsfrei, in aller Ruhe in vernünftiger Atmosphäre nicht dieses typische Büro, der Schreibtisch trennt uns Situation, einmal genau zuhören, was der andere sagt, dann könnte es viel, viel besser funktionieren.“</i></p>	<p>Die Expertin spricht von ihrer eigenen Führungsphilosophie und bringt damit zum Ausdruck, dass sie Achtsamkeit gegenüber dem Einzelnen bei Führungskräften für sehr wichtig hält, dazu gehört eine hohe Personenorientierung. Diese Personenorientierung drückt sich aus, dass eine Führungskraft sich z.B. in einem Gespräch mit einem Mitarbeiter auf das Gegenüber konzentriert und ihm alle Aufmerksamkeit schenkt, dazu gehört für sie eine offene einladende und kooperative Atmosphäre und die Fähigkeit zuhören zu können.</p>	<p>Achtsamkeit gegenüber dem Einzelnen in Interaktionen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern ist sehr wichtig, dazu gehört bei Führungskräften eine hohe Personenorientierung, die sich z.B. darin ausdrückt, dass sie sich z.B. in einem Mitarbeitergespräch auf das Gegenüber konzentriert und ihm alle Aufmerksamkeit schenkt, dazu gehört auch eine offene einladende und kooperative Atmosphäre und die Fähigkeit zuhören zu können.</p>	<p>Achtsamkeit gegenüber dem Einzelnen ist sehr wichtig, dazu gehört bei Führungskräften eine hohe Personenorientierung, z.B. sich in einem Mitarbeitergespräch auf das Gegenüber zu konzentrieren und ihm alle Aufmerksamkeit zu schenken, eine offene einladende und kooperative Atmosphäre zu schaffen und zuhören zu können.</p>

Lf d. Nr.	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
18	Management der Achtsamkeit	<p><b>A 9 – Z. 602 – 605</b>  <i>„... wenn sie mal wertfrei zuhören und nicht sagen, was will denn der eigentlich von mir und ich müsste in einer halben Stunde schon weiter, kann der nicht mal zum Punkt kommen, insgesamt glaube ich sehr schwer ...“</i></p>	<p>Die Expertin assoziiert auf die Frage nach einer akzeptierenden nicht urteilenden Haltung in Mitarbeiterinterviewgesprächen, dass sich Führungskräfte damit sehr schwer tun, wertfrei zu hören zu können, Zeit und Gelassenheit für ihr Gegenüber aufzubringen.</p>	<p>Führungskräften fällt es im Alltag schwer eine akzeptierende nicht urteilende Haltung einzunehmen um z.B. in Mitarbeitergesprächen wertfrei zu hören zu können und Zeit und Gelassenheit für ihr Gegenüber aufzubringen.</p>	<p>Führungskräften fällt es im Alltag schwer eine akzeptierende nicht urteilende Haltung einzunehmen um z.B. in Mitarbeitergesprächen wertfrei zu hören zu können und Zeit und Gelassenheit für ihr Gegenüber aufzubringen</p>
19	Management der Achtsamkeit	<p><b>A 9 – Z. 610 – 613</b>  <i>„...das halte ich für wichtig. die schlichte Wertschätzung der anderen Seite, in dem man einfach mal aufhört zu urteilen, einfach mal akzeptiert. Respekt vor der Leistung des anderen ist ein Teil unserer Unternehmenswerte. Da sitzen alle und sagen ja, verstehen wir völlig. Aber wenn es dann gelebt werden soll, dann ist der Weg ein langer, harter und steiniger.“</i></p>	<p>Die Expertin bemerkt, dass im Verhältnis zwischen Führungskräften und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine gegenseitige Wertschätzung für wichtig hält, in der nicht geurteilt wird, sondern das Gegenüber akzeptiert wird. Sie spricht von einem gebotenen Respekt vor der Leistung des anderen und sie verweist auf die vorhandenen Unternehmenswerte. Sie resümiert, dass der Weg dahin ein langer, harter und steiniger ist und bringt damit zum Ausdruck, dass die Erfüllung einer gelebten Wertschätzung in der Praxis schwierig ist.</p>	<p>Im Verhältnis zwischen Führungskräften und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist eine gegenseitige Wertschätzung, in der nicht geurteilt wird, sondern das Gegenüber akzeptiert wird, wichtig, dazu gehört auch Respekt vor der Leistung des Anderen. Eine gelebte Wertschätzung in der Praxis ist ein langwieriger Prozess</p>	<p>Im Verhältnis zwischen Führungskräften und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist eine gegenseitige Wertschätzung, in der nicht geurteilt wird, sondern das Gegenüber akzeptiert wird, wichtig, dazu gehört auch Respekt vor der Leistung des Anderen. Eine gelebte Wertschätzung ist in der Praxis ein langwieriger Prozess.</p>
20	Management der Achtsamkeit	<p><b>A 9 Z. 833 – 838</b>  <i>„... Ja. Den sehe ich auch. Ich glaube auch nicht, dass ein achtsames Unternehmen wirklich betriebswirtschaftlich verliert. Weil Achtsamkeit bedingt ja auch Früherkennung, von schlechten Signalen ja also Alarmpunkten genauso wie von guten Dingen wo man sagt, Mensch da bewegt sich was, da können wir jetzt</i></p>	<p>Die Expertin antwortet auf die Frage, ob ein Unternehmen, dass auf ein Management der Achtsamkeit setzt, auch seine Werte besser schützt mit einem deutlichen Ja. Ihrer Auffassung nach beinhaltet Achtsamkeit eine Früherkennung von schlechten Signalen aber bewirkt auch Gutes für das Unternehmen. Sie kommt zum Schluss, dass da wo in einem Unternehmen Menschen für die wesentlichen</p>	<p>Ein Management der Achtsamkeit trägt dazu bei, dass ein Unternehmen seine Werte besser schützt. Ein Management der Achtsamkeit ist auch eine Früherkennung von schlechten Signalen, bewirkt aber auch Gutes für das Unternehmen, da wo Menschen für die wesentlichen Leistungen verantwortlich sind Achtsamkeit eine wichtige Rolle spielt.</p>	<p>Ein Management der Achtsamkeit trägt dazu bei, dass ein Unternehmen seine Werte besser schützt.  Ein Management der Achtsamkeit trägt auch zur Früherkennung von schlechten Signalen bei, bewirkt aber auch Gutes für das Unternehmen.  Wo Menschen für die wesentlichen Leistungen verantwortlich sind, spielt Achtsamkeit</p>

Lf d. Nr	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<i>was draus machen. Das ist schon ganz wichtig und solange sie Menschen haben, die ihre Leistung produzieren, sollten sie achtsam sein und bleiben.“</i>	Leistungen verantwortlich sind Achtsamkeit eine wichtige Rolle spielt.		eine wichtige Rolle.

## Differenzierte Paraphrasierung und Generalisierung Interview (A 10)

Lf d. Nr	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
1	<b>Management der Achtsamkeit</b>	<b>A 10 – Z. 22 – 39</b> <i>„... das Thema Achtsamkeit und achtungsvoller Umgang mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein ganz zentrales Thema ist. Das war zu der Zeit als ich hierher kam nicht unbedingt so im Blickfeld und ich habe also ganz schnell gemerkt, das ist unter anderem ein ja ein so wichtiger Punkt, dass das letztlich über das Wohl und Wehe eines solchen Verbandes entscheidet (...) als ich hierher kam (...) herrschte ein rauer Umgangston, um es sehr vorsichtig auszudrücken. Also es war durchaus an der Tagesordnung, dass Tränen rollten bei Einrichtungsleitenden, wo ich gesagt habe, also Leute, so kann man keine soziale Arbeit machen. Und damals habe ich wirklich überlegt, ob ich hier bleibe oder mich noch mal neu orientiere. Ich hatte keine Personalfunktion, die</i>	Die Expertin ist der Auffassung, dass das Thema Achtsamkeit, bzw. achtsamer Umgang mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein zentrales Thema für eine Führungskraft ist und kann es aus eigenen Erfahrungen bestätigen. Sie kommt zu der Aussage, dass der Grad der Achtsamkeit auch über Erfolg und Mißerfolg eines sozialwirtschaftlichen Verbandes entscheidet.  Für ein sozialwirtschaftliches Unternehmen, welches in der Regel personenbezogene Dienstleistungen anbietet ist ein guter Umgangston des Personals untereinander und im Bezug auf die Adressaten der Hilfeleistung sehr wichtig. Die emotionale Grundstimmung in der Belegschaft wirkt sich unmittelbar auf die Qualität der Dienstleistung aus. Daher berichtet die Expertin aus ihrer eigenen Führungserfahrung ist der Aufbau einer guten und	Achtsamkeit, bzw. achtsamer Umgang mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist ein zentrales Thema für Führungskräfte, denn der Grad der Achtsamkeit in einem sozialwirtschaftlichen Unternehmen kann über Erfolg und Mißerfolg eines sozialwirtschaftlichen Verbandes entscheiden.  In personenbezogenen Dienstleistungsunternehmen der Sozialwirtschaft ist ein guter Umgangston des Personals untereinander und im Bezug auf die Adressaten der Hilfeleistung sehr wichtig.  Die emotionale Grundstimmung in der Belegschaft wirkt sich unmittelbar auf die Qualität der Dienstleistung aus.  Der Aufbau einer	Achtsamkeit, bzw. achtsamer Umgang mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist ein zentrales Thema für Führungskräfte, der Grad der Achtsamkeit in einem sozialwirtschaftlichen Unternehmen entscheidet über Erfolg und Mißerfolg, daher ist ein guter Umgangston des Personals untereinander und zu den Kunden von hoher Bedeutung.  Die emotionale Grundstimmung in der Belegschaft wirkt sich unmittelbar auf die Qualität der Dienstleistung aus, daher ist der Aufbau einer guten und achtsamen Unternehmenskultur wichtig, dies bindet Zeit und Engagement der

Lf d. Nr.	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p><i>war also bei meinem Vorgänger geblieben und von daher ist es ein Thema, das mich also sehr beschäftigt, auch immer noch. Es dauert auch sehr lange, bis man eine neue Kultur wirklich in einem so großen Unternehmen entwickeln kann, weil es leider nicht unser einziges Thema ist, was wir zu beackern haben, also neben Wirtschaftlichkeit, gut aufgestellt zu sein auf den einzelnen Geschäftsfeldern gehört eben dieser achtungsvolle Umgang mit den Mitarbeitenden also ganz entscheidend dazu, wie es einem Unternehmen in der Sozialwirtschaft geht. Das sehe ich inzwischen ganz deutlich so. "</i></p>	<p>achtsamen Unternehmenskultur eine wichtige Führungsaufgabe und braucht Zeit und Engagement der Führungskraft. Die Expertin ist der Auffassung das ein achtungsvoller Umgang von Belegschaft und Kunden neben der Wirtschaftlichkeit ein wichtiges Führungsziel in der Sozialwirtschaft darstellt.</p>	<p>guten und achtsamen Unternehmenskultur ist eine wichtige Führungsaufgabe und braucht Zeit und Engagement der Führungskraft.</p> <p>Ein achtungsvoller Umgang von Belegschaft und Kunden stellt neben der Wirtschaftlichkeit ein wichtiges Ziel in der Sozialwirtschaft dar.</p>	<p>Führungskräfte.</p>
2	<p><b>Gelebtes Wertemanagement</b></p>	<p><b>A 10 – Z. 59 – 76</b>  <i>„... als ich hierher gekommen bin, waren wir bei 280 Mitarbeitenden und die, die in den 90er Jahren hier dazugekommen sind, waren also alles Einrichtungen, die vorher staatlich waren, also sprich die Kindertagesstätten, es sind aber auch andere Einrichtungen aufgebaut worden und es ist durchaus nicht so, dass wir, also dass die Mehrzahl der Mitarbeitenden sind, die einen christlichen Hintergrund haben. Von daher ist die christliche oder diakonische Prägung auch nicht so stark, also von Seiten der Mitarbeiterschaft und es war leider auch nicht die Prägung von Seiten des Geschäftsführers oder des Vorstandes. Also mein Vorvorgänger war</i></p>	<p>Die Expertin beschreibt den Anfang ihrer Tätigkeit als Führungskraft eines diakonischen Trägers in den neuen Bundesländern nach der Wende und das Spannungsfeld ethischer Orientierung in der Praxis. Die Mehrzahl der Belegschaft wurde vom diakonischen Träger aus staatlichen Institutionen der ehemaligen DDR, die Teilweise politisch indoktriniert waren, übernommen. Sie schildert, dass eine diakonische oder christliche Wertebezogenheit bei diesen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nicht sehr ausgeprägt war. Die Aufgabe, die sie als Führungskraft zu bewältigen hatte war, wie diese Belegschaft an diakonische Themen oder Glaubenthemen herangeführt werden können. Dabei musste sie</p>	<p>Nach der Wende gab es in den neuen Bundesländern bei diakonischen Trägern ein Spannungsfeld ethischer Orientierung in der Praxis. Vielfach wurde die Mehrzahl der Belegschaft vom neuen diakonischen, bzw. christlichen Träger aus vormals staatlichen Institutionen der ehemaligen DDR übernommen.</p> <p>Führungskräfte in diakonisch oder christlich geprägten Unternehmen der Sozialwirtschaft mussten diese Belegschaften an diakonische Themen oder Glaubenthemen heranzuführen und dabei musste berücksichtigt</p>	<p>Nach der Wende gab es in den neuen Bundesländern bei diakonischen Trägern ein Spannungsfeld in der ethischen Orientierung.</p> <p>Die Mehrzahl der Belegschaft wurde vom neuen diakonischen, bzw. christlichen Träger aus vormals staatlichen Institutionen der ehemaligen DDR übernommen und Führungskräfte mussten diese Belegschaften an diakonische Themen oder Glaubenthemen heranzuführen und dabei berücksichtigen, dass dieses Thema vor dem</p>

Lf d. Nr	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p><i>ein Pastor, der vorher in der Beratung tätig gewesen ist, der ja auch sehr offensichtlich sehr gute Umgänge hatte, aber als das Unternehmen dann wuchs, also gerade mit der Übernahme der Kindertagesstätten, die ja zu DDR-Zeiten recht politisch ja indoktriniert waren, gab es kein wie soll ich sagen kein Konzept, wie führen wir auch diese Mitarbeiterenden an diakonische Themen, vielleicht an Glaubenthemen heran. Das war damals sowieso, auch bei denen, die übernommen worden sind, ein sehr heikles Thema, ein angstbesetztes Thema, weil sie natürlich Angst hatten, ach bis dahin haben wir dessen Lied gesungen und jetzt kriegen wir was anderes übergestülpt und singen ein neues Lied. Und das war also nicht nur Angst, sondern oft auch Abneigung, aber man wollte natürlich seinen eigenen Arbeitsplatz sichern und von daher ja, hat man eben das dann mitgemacht.“</i></p>	<p>berücksichtigen, dass dieses Thema in der Belegschaft vor dem Hintergrund ihrer DDR-Erfahrungen angstbesetzt war, sie fürchteten ein neues Weltanschauungskonzept übergestülpt zu bekommen und aus Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes haben sie sich notgedrungen angepasst. Die christlichen, bzw. diakonischen Werte wurden in der Regel nicht gelebt.</p>	<p>werden, dass dieses Thema vor dem Hintergrund von DDR-Erfahrungen in der Mitarbeiterschaft angstbesetzt war.</p> <p>Viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit DDR-Vergangenheit fürchteten im neuen diakonischen Unternehmen ein neues Weltanschauungskonzept übergestülpt zu bekommen und aus Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes haben sie sich dann notgedrungen angepasst. Die christlichen, bzw. diakonischen Werte wurden in der Regel von ihnen im Alltag jedoch nicht gelebt.</p>	<p>Hintergrund von DDR-Erfahrungen angstbesetzt war.</p> <p>Viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit DDR-Vergangenheit fürchteten, dass sie im neuen diakonischen Unternehmen ein neues Weltanschauungskonzept übergestülpt bekommen und aus Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes haben sie sich dann notgedrungen angepasst, die christlichen, bzw. diakonischen Werte wurden in der Regel von ihnen im Alltag jedoch nicht gelebt.</p>
3	Wirkung von Leitbildern	<p><b>A 10 – Z. 82 – 91</b>  <i>„... Leitbild hat bis dahin auch keine Rolle gespielt, also es gibt natürlich ein Leitbild in der Kirche bzw. der Diakonie auf EKD-Ebene, aber (...) wir haben erst vor, es sind jetzt 4 Jahre her, im Jahr 2004/2005 begonnen, an einem Leitbild zu arbeiten. Das ist auch inzwischen in einer solchen Form, dass man es auf einer Postkarte wiederfindet,</i></p>	<p>Die Expertin beschreibt eine typische Entscheidungssituation einer Führungskraft in einem sozialwirtschaftlichen Unternehmen. Ihr Unternehmen hat vor ca. 4 Jahren ein Leitbildprozess begonnen. Sie schildert die Probleme das Leitbild in das Unternehmen zu implementieren, da es ihrer Auffassung zunächst einmal darum geht grundlegende fachliche</p>	<p>In der Praxis entstehen in sozialwirtschaftlichen Unternehmen immer wieder Probleme das Leitbild zu implementieren, da es oftmals darum geht, grundlegende fachliche Aspekte auf den Weg zu bringen, um die wirtschaftliche Existenz des Unternehmens zu sichern.</p>	<p>In der Praxis entstehen in sozialwirtschaftlichen Unternehmen immer wieder Probleme mit der Leitbildimplementierung, oftmals geht es vorrangig darum, grundlegende fachliche Aspekte auf den Weg zu bringen, um die wirtschaftliche Existenz des Unternehmens zu</p>

Lf d. Nr.	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p><i>aber die Umsetzung dessen, da sind wir auch noch dabei, das zu implementieren. Das hängt einfach damit zusammen, weil hier ganz erst mal ja banale sage ich mal fachliche, grundlegende fachliche Dinge auf den Weg zu bringen waren, auch in der Verwaltung Strukturen geschaffen werden mussten, wir brauchten nicht über ein Leitbild zu sprechen, wenn wir immer kurz vor dem Abgrund stehen wirtschaftlich und das haben wir jetzt überwunden.“</i></p>	<p>Aspekte auf den Weg zu bringen, um die wirtschaftliche Existenz des Unternehmens zu sichern. Weiterhin räumt die Expertin betriebswirtschaftlichen Aspekten einen Vorrang vor Leitbildprozessen ein. Eine Wechselbeziehung zwischen ethischer Orientierung und ökonomischen Erfolg verneint die Expertin mit dieser Aussage.</p>	<p>Betriebswirtschaftliche Prozesse haben immer noch in sozialwirtschaftlichen Unternehmen einen Vorrang vor Leitbildprozessen ein, eine positive Wechselbeziehung zwischen ethischer Orientierung und ökonomischen Erfolg wird in der Regel nicht gesehen.</p>	<p>sichern. Betriebswirtschaftliche Prozesse haben somit bei Führungskräften in sozialwirtschaftlichen Unternehmen einen Vorrang vor Leitbildprozessen, eine positive Wechselbeziehung zwischen ethischer Orientierung und ökonomischen Erfolg wird in der Regel nicht gesehen.</p>
4	<p><b>Vorbildfunktion der Führungskräfte für Werte</b></p>	<p><b>A 10 – Z. 109 – 119</b> <i>„... wir hatten also auch gerade in dem Kindertagesstättenbereich viele Mitarbeitende, die in den Ruhestand gegangen sind, wir haben leider, und das wäre sicherlich mein Wunsch gewesen, gerade die Leitungspositionen auch mit Mitarbeitenden zu besetzen, die einen christlichen Hintergrund haben, auch das gelingt nicht mal zu 50 %. Das sind schon diejenigen, die eine entsprechende Vorbildfunktion auch haben sollen und es ist jetzt so, zum 01.01.2009 haben wir auch die zweite Leitungsebene, die heißen bei uns Ressortleitungen überhaupt erst mal alle besetzt, die haben auch nicht alle einen christlichen Hintergrund, aber wir haben gerade jetzt aktuell begonnen, wir haben mit den Ressortleitungen, also auch mit denen, die noch nicht da waren, also ohne die muss man</i></p>	<p>Die Expertin schildert die besondere Situation in den neuen Bundesländern Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit einem christlichen, wertebezogenen Hintergrund zu finden. Die geht davon aus, dass Mitarbeiter mit einem christlichen Wertekanon eine Vorbildfunktion einnehmen und dass gerade die zweite Führungsebene diesen Hintergrund benötigt. Die Expertin greift beschreibt, dass zu den Themen führen und leiten gearbeitet wird.</p>	<p>Gerade in den neuen Bundesländern sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit einem christlichen, wertebezogenen Hintergrund schwer zu finden.  Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die einen christlichen Wertekanon haben besonders in der zweiten Führungsebene eine Vorbildfunktion.</p>	<p>Gerade in den neuen Bundesländern sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit einem christlichen, wertebezogenen Hintergrund schwer zu finden.  Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die einen christlichen Wertekanon haben besonders in der zweiten Führungsebene eine Vorbildfunktion.</p>

Lf d. Nr.	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p><i>wohl eher sagen, die wir in den letzten Jahren noch nicht hatten, genau dieses Thema aufgegriffen führen und leiten.</i></p>			
5	<p><b>Ethisches Verhalten in schwierigen Situationen</b></p>	<p><b>A 10 – Z. 123 – 130</b>  <i>„... das ist so jetzt der Ausgangspunkt und da gehört natürlich dann auch unser Leitbild dazu, aber auch was heißt mal ja ohne den diakonischen christlichen Hintergrund heißt überhaupt führen und leiten, viele sind in diese Funktion auch ein Stück hineingestolpert, sage ich jetzt mal etwas salopp, die ich schon übernommen habe und mit denen ich sicherlich auch noch eine ganze Weile bis zu ihrem Ruhestand zusammenarbeiten werde, aber wo ich sage, das muss also auch noch professionalisiert werden und hinzu kommt eben genau dieses auch ja transparent zu machen das Thema achtsamer Umgang auch in schwierigen Situationen.“</i></p>	<p>Die Expertin beschreibt die Problematik in ihrem Unternehmen, dass bestimmte Führungskräfte nicht nach den Prinzipien eines diakonischen christlichen Handels führen und leiten, sie aber dennoch zum Unternehmen gehören, da sie einen Kündigungsschutz genießen. Sie sieht in dem Prinzip eines achtsamen Umgangs in schwierigen Situationen einen Kompensationseffekt mit positiver Wirkung, sie formuliert es quasi als ihre minimale Anforderung an nicht-christlich orientierte Führungskräfte.</p>	<p>In besonderen diakonischen Unternehmen in den neuen Bundesländern, in denen bestimmte Führungskräfte nicht nach den diakonisch-christlichen Prinzipien führen und leiten, sie aber dennoch zum Unternehmen gehören, da sie einen Kündigungsschutz genießen stellt das Prinzip eines achtsamen Umgangs in schwierigen Situationen einen Kompensationseffekt mit positiver Wirkung dar, quasi als minimale Anforderung an nicht-christlich orientierte Führungskräfte.</p>	<p>In besonderen diakonischen Unternehmen in den neuen Bundesländern, in denen bestimmte Führungskräfte nicht nach den diakonisch-christlichen Prinzipien führen und leiten, sie aber dennoch zum Unternehmen gehören, da sie einen Kündigungsschutz genießen ist das Prinzip eines achtsamen Umgangs in schwierigen Situationen eine minimalste Anforderung.</p>
6	<p><b>Wertekonflikte</b></p>	<p><b>A 10 – Z. 150 – 164</b>  <i>„... es wäre für mich schon ein Konflikt, wenn jemand verbal sagt, die Werte, die die Kirche hat, die kann ich nicht mittragen. Also das wäre sowohl für einen Mitarbeitenden an der Basis, aber für einen Leiter ohnehin, also das ist nicht tragfähig. So etwas habe ich ehrlich gesagt noch nicht erlebt (...) Werte des Glaubens, wenn da jemand sagen würde, also das kann ich überhaupt nicht mittragen kirchliche Werte. Humanistische</i></p>	<p>Die Expertin konkretisiert ihre Auffassung zur Frage der ethischen Orientierung von Führungskräften, für sie ist es nicht akzeptabel, wenn Führungskräfte aktiv, verbal gegen kirchliche Werte vorgehen. Sie geht grundsätzlich davon aus, dass in der Sozialwirtschaft Tätige sich in humanistischen Werten verpflichtet fühlen. Wertebezogene Konflikte, die die Expertin in ihrem Unternehmen erlebt hat, bezogen sich immer im Umgang mit den Hilfebedürftigen und</p>	<p>Es ist nicht akzeptabel, wenn Führungskräfte in Fragen der ethischen Orientierung aktiv und verbal gegen Werte ihres eigenen sozialwirtschaftlichen Unternehmens vorgehen.</p> <p>Diejenigen, die in der Sozialwirtschaft tätig sind, sollten sich allgemeinen humanistischen Werten verpflichtet fühlen.</p> <p>Wertebezogene Konflikte, die in</p>	<p>Es ist nicht akzeptabel, wenn Führungskräfte in Fragen der ethischen Orientierung aktiv und verbal gegen Werte ihres eigenen sozialwirtschaftlichen Unternehmens vorgehen.</p> <p>Diejenigen, die in der Sozialwirtschaft tätig sind, sollten sich allgemeinen humanistischen Werten</p>

Lf d. Nr.	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p>Werte, davon muss ich ausgehen können vom jedem, der in der Sozialwirtschaft tätig ist, dass er die in sich trägt, aber wir wollen ja noch etwas darüber hinaus haben. Die Konflikte, die es gegeben hat, ganz konkret, die sind eher oder haben sich eher geäußert im Umgang mit den uns Anvertrauten. In heftigster Weise, dass ich sage, also so jemand kann nicht in der Sozialwirtschaft tätig sein und in der Diakonie schon gar nicht.“</p>	<p>in diesem Fall grenzt sie stark ab, sie misst die Wertebezogenheit an der Alltagspraxis, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die sich hier falsch verhalten, dürfen ihrer Auffassung nach nicht in der Sozialwirtschaft tätig sein.</p>	<p>sozialwirtschaftliche Unternehmen auftauchen, beziehen sich in der Regel auf den Umgang mit den Hilfebedürftigen. Daher kommt einer Wertebezogenheit in der Alltagspraxis der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine hohe Bedeutung zu, diejenigen, die sich hier falsch verhalten, dürften nicht in der Sozialwirtschaft tätig sein.</p>	<p>verpflichtet fühlen.</p> <p>Wertebezogene Konflikte, die in sozialwirtschaftlichen Unternehmen auftauchen, beziehen sich in der Regel auf den Umgang mit den Hilfebedürftigen.</p> <p>Einer Wertebezogenheit in der Alltagspraxis der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kommt eine hohe Bedeutung zu, diejenigen, die sich hier falsch verhalten, dürften nicht in der Sozialwirtschaft tätig sein.</p>
7	<p><b>Gelebtes Wertemanagement</b></p>	<p><b>A 10 – Z. 186 – 194</b>  <i>„... sonst hätten wir zwei Drittel unserer Mitarbeiterschaft nicht, die das auch ganz offen sagen, also dass sie nicht gläubig sind, aber dass sie die Werte, die sich daraus ableiten, im Umgang mit den uns Anvertrauten ganz klar sagen, also das wo ja Menschenwürde an oberster Stelle steht, das können sie vertreten und sie sind auch stehen auch Glaubensfragen gegenüber offen. Das ist sicherlich ein großer Kompromiss, den wir dort eingehen müssen, auf der anderen Seite aufgrund unserer DDR-Vergangenheit, das haben wir heute Vormittag auch gerade diskutiert, halte ich es nicht für den richtigen Weg, Ultimaten zu setzen, also in der Weise, dass man sagt, wenn sie bei uns tätig</i></p>	<p>Die Expertin spezifiziert noch mal die besondere Situation weltanschaulicher Sozialunternehmen in den neuen Bundesländern. Sie erwartet als Führungskraft keine Gläubigkeit von ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, betont aber grundlegende Werte wie die Beachtung der Menschenwürde im Umgang mit den Hilfebedürftigen. Sie spricht von einer Sondersituation aufgrund der DDR-Vergangenheit und postuliert damit einen Unterschied zwischen sozialwirtschaftlichen Unternehmen in West- und in Ostdeutschland hinsichtlich der Ausgestaltung einer christlichen Unternehmenskultur. Außerdem übt sie in Weltanschauungsfragen eine gewisse Toleranz,</p>	<p>Aufgrund der besonderen Situation erwarten weltanschauliche Sozialunternehmen in den neuen Bundesländern keine generelle Gläubigkeit, setzen aber die Einhaltung grundlegender Werte, wie die Beachtung der Menschenwürde im Umgang mit den Hilfebedürftigen, voraus. Durch die Sondersituation der DDR-Vergangenheit vieler Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die nach der Wende übernommen worden sind, gibt es einen Unterschied zwischen sozialwirtschaftlichen Unternehmen in West- und in Ostdeutschland hinsichtlich in der Ausgestaltung einer</p>	<p>Aufgrund der besonderen Situation erwarten weltanschauliche Sozialunternehmen in den neuen Bundesländern keine generelle Gläubigkeit, setzen aber die Einhaltung grundlegender Werte, wie die Beachtung der Menschenwürde im Umgang mit den Hilfebedürftigen, voraus.</p> <p>Durch die Sondersituation der DDR-Vergangenheit vieler Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die nach der Wende übernommen worden sind, gibt es einen Unterschied</p>



Lf d. Nr.	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p><i>werden wollen, erwarte ich, dass sie in den nächsten 2 oder 3 Jahren also in die Kirche eintreten.“</i></p>	<p>eine Kirchenbeitritt, wie er beispielsweise in kirchlichen Sozialunternehmen im Westen zumindest bei Führungspositionen gefordert wird, ist in den neuen Bundesländern nicht praktikabel.</p>	<p>christlichen Unternehmenskultur .  In Weltanschauungsfragen ist daher in den neuen Bundesländern eine gewisse Toleranz gefragt, eine Kirchenbeitritt, wie er beispielsweise in kirchlichen Sozialunternehmen im Westen zumindest bei Führungspositionen gefordert wird, ist in den neuen Bundesländern nicht praktikabel.</p>	<p>zwischen sozialwirtschaftlichen Unternehmen in West- und in Ostdeutschland hinsichtlich in der Ausgestaltung einer christlichen Unternehmenskultur.  In Weltanschauungsfragen ist daher in den neuen Bundesländern eine gewisse Toleranz gefragt, eine Kirchenbeitritt, wie er beispielsweise in kirchlichen Sozialunternehmen im Westen zumindest bei Führungspositionen gefordert wird, ist in den neuen Bundesländern nicht praktikabel.</p>
8	<p><b>Vorbildfunktion der Führungskraft für Werte</b></p>	<p><b>A 10 – Z. 264 – 271</b> <i>„... dass wir natürlich immer wieder damit anfangen, erst mal also Informationen auszutauschen, also wer macht eigentlich was oder wer beschäftigt sich womit, das sind alles Dinge, die da mit rein gehören, aber ich denke, das ist ganz wichtig, dass man da auch eine Rückinformation gibt und selber auch mit gutem Beispiel vorangeht, also auch wie man sich z. B. und in welchem Kreise man sich kritisch äußert über wen und über was, das ist also ganz wichtig und da merke ich auch, das nehmen Mitarbeitende auch als ein Stück Leitfaden für sich mit, wie sie dann</i></p>	<p>Die Expertin betont, dass es sehr wichtig ist, dass Führungskräfte einen aktiven Informationsaustausch pflegen und mit einem positiven Beispiel vorangehen. Sie fokussiert vor allem auf Verhaltensfragen, wie geht man mit kritischen Äußerungen um, wie redet die Führungskraft über Mitarbeitende. Belegschaften orientieren sich an der Führungskraft und verstehen dies als Leitfaden für ihr eigenes Verhalten im Umgang mit Kollegen oder Kunden.</p>	<p>Führungskräfte müssen einen aktiven Informationsaustausch pflegen und mit einem positiven Beispiel vorangehen. Vor allem in Verhaltensfragen, welche kritischen Äußerungen tätigen sie, wie redet die Führungskraft über Mitarbeitende, werden sie von Belegschaften als Vorbild genommen für ihr eigenes Verhalten im Umgang mit Kollegen oder Kunden.</p>	<p>Führungskräfte müssen einen aktiven Informationsaustausch pflegen und mit einem positiven Beispiel vorangehen.  In Verhaltensfragen werden sie von Belegschaften als Vorbild angesehen und dienen für ihr eigenes Verhalten im Umgang mit Kollegen oder Kunden als Orientierung.</p>

Lf d. Nr.	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p>mit ihren Mitarbeitenden an ihrem Platz auch umgehen.“</p>			
9	CARE-Ethik	<p><b>A 10 – Z. 295 – 306</b>  <i>„... dass die harten Fakten bei den Männern mehr im Vordergrund stehen, aber das sind Vermutungen. Also Frauen sind ja wahrscheinlich von Haus aus ja ich sage jetzt einfach mal fürsorglicher und da auch alle im Blick zu haben und eben zu akzeptieren, dass Krankheiten eintreten können, also ich spreche jetzt nicht von denen, die so eine Situation ausnutzen, sondern von denen, die wirklich ernsthaft krank sind, und da ist z. B. so eine Kultur bei uns seit einigen Jahren haben wir eingeführt, dass eben Mitarbeitende, die über einen längeren Zeitraum krank sind, also 6 Wochen ohnehin oder wo ich die Information habe, dass die ernsthaft erkrankt sind, dass die dann eben auch von mir einen Kartengruß bekommen und Genesungswünsche, also das sind z. B. so Dinge, die ich für sehr wichtig halte, also ich kann natürlich nicht zu jedem hinfahren, leider ist bei der Vielzahl der Mitarbeitenden auch ja also hat man es auch häufig mit ernsthaften Erkrankungen zu tun. Die Mitarbeitenden sind ja zum großen Teil auch über die 50 hinweg, dass das Risiko natürlich steigt. Aber das sind so Sachen der Wertschätzung, die ich für ganz, ganz wichtig</i></p>	<p>Die Expertin spricht weiblichen Führungskräften eine höhere Kompetenz für Aufmerksamkeit im Alltag zu, sie beschreibt sie im allgemeinen als fürsorglicher, sie akzeptieren eher, dass Krankheiten eintreten können und weibliche Führungskräfte pflegen dann eine Kultur des Mitgefühls, dies drückt sich durch eine aktive Teilnahme der Führungskraft am Befinden der jeweiligen Mitarbeitenden aus, z.B. durch Versendung von Grußkarten und das Aussprechen von Genesungswünschen.</p> <p>Die Expertin misst dieser Teilnahme am Alltag der Belegschaft eine hohe Bedeutung zu und beschreibt dies als eine besondere Form der Wertschätzung. Ihre Affinität für soziale Begebenheiten, wie die Geburt eines Kindes begenete sie mit Freude und einer positiven Grundhaltung. Die Expertin lebt damit als weibliche Führungskraft vor, was wichtig ist im Leben der Belegschaft muss von Führungskräften bemerkt, geachtet und gewertschätzt werden.</p>	<p>Weibliche Führungskräfte besitzen eine höhere Kompetenz für Aufmerksamkeiten im Alltag. Sie sind im Allgemeinen fürsorglicher und akzeptieren, dass Krankheiten eintreten können und pflegen eine Kultur des Mitgefühls. Dies drückt sich durch eine aktive Teilnahme der Führungskraft am Befinden der jeweiligen Mitarbeitenden aus, z.B. durch Versendung von Grußkarten und das Aussprechen von Genesungswünschen.</p> <p>Die Teilnahme am Alltag der Belegschaft hat eine hohe Bedeutung und ist eine besondere Form der Wertschätzung.</p> <p>Die Affinität von weiblichen Führungskräften für soziale Begebenheiten, wie die Geburt eines Kindes bedeutet, dass sie verstehen was wichtig ist im Leben der Belegschaft, muss von Führungskräften bemerkt, geachtet und gewertschätzt werden.</p>	<p>Die Teilnahme am Alltag der Belegschaft hat eine hohe Bedeutung und ist eine besondere Form der Wertschätzung.</p> <p>Weibliche Führungskräfte besitzen eine höhere Kompetenz für Aufmerksamkeiten im Alltag. Sie sind im Allgemeinen fürsorglicher und akzeptieren, dass z.B. Krankheiten eintreten können und pflegen eine Kultur des Mitgefühls.</p> <p>Die Affinität von weiblichen Führungskräften für soziale Begebenheiten bedeutet, dass sie im Kern verstehen was wichtig ist im Leben der Belegschaft, muss von Führungskräften bemerkt, geachtet und gewertschätzt werden</p>

Lf d. Nr.	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p><i>halte. Das habe ich vorher nicht so wahrgenommen und ich höre das auch immer wieder von Mitarbeitenden, die neu bei uns sind, dass die sich sehr darüber freuen oder wenn ein Kind geboren wird nicht zu schimpfen, jetzt fällt der schon wieder aus der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin, sondern sich zu freuen, genau das ist das, was wir wollen, also auch dass Kinder geboren werden und dass wir das dann auch entsprechend rüberbringen an solchen Stellen..“</i></p>			
10	<p><b>Wertschöpfung durch Wertschätzung</b></p>	<p><b>A 10 – Z. 333 – 343</b>  <i>„... ich denke, das sollte eigentlich in jedem Unternehmen, egal ob in Sozialwirtschaft oder in der Wirtschaft schlechthin sollte Mitarbeitenden entgegengebracht werden, weil ich denke, also das trägt wirklich ganz doll auch zur Identifikation, zur Motivation bei und ich meine, es sei denn, man hat nun wirklich es zum großen Teil mit Automaten zu tun und wenig mit Menschen, aber überall dort, gerade die Dienstleistungsbranche ist ja eine sehr ja personalintensive Branche, da sollte das schon so sein, hier erwarten wir überall, dass ein guter Umgang auch mit denjenigen, die die Dienste in Anspruch nehmen, dass es ein guter Umgang ist und ich denke, es wirkt sich sogar auch auf die Arbeitsleistung aus, die gar nichts mit einem menschlichen Gegenüber zu tun</i></p>	<p>Die Expertin antwortet auf die Frage nach der Wertschätzung durch Führungskräfte, dass dies eine wichtige Führungseigenschaft ist, unabhängig davon ob es in Unternehmen der Profitwirtschaft oder Sozialwirtschaft praktiziert wird. Führungskräfte, die wertschätzend handeln tragen zu einer hohen Motivation und Identifikation bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bei. Insbesondere spielt ein wertschätzendes Führungsverhalten und ein guter Umgang in der Dienstleistungsbranche eine wichtige Rolle und trägt nach Auffassung der Expertin zu einer besseren Arbeitsleistung und einer damit verbundenen Wertschöpfung bei.</p>	<p>Wertschätzung durch Führungskräfte, unabhängig davon ob es in Unternehmen der Profitwirtschaft oder Sozialwirtschaft praktiziert wird, bewirkt eine hohe Motivation und Identifikation bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.</p> <p>Insbesondere spielt ein wertschätzendes Führungsverhalten und ein guter Umgang in der Dienstleistungsbranche eine wichtige Rolle und trägt zu einer besseren Arbeitsleistung und einer damit verbundenen Wertschöpfung bei.</p>	<p>Wertschätzung durch Führungskräfte bewirkt eine hohe Motivation und Identifikation bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.</p> <p>Insbesondere spielt in der Dienstleistungsbranche ein wertschätzendes Führungsverhalten eine wichtige Rolle und trägt zu einer besseren Arbeitsleistung und einer damit verbundenen Wertschöpfung für die Unternehmen bei.</p>

Lf d. Nr.	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p><i>haben, sondern einfach eine Sache produzieren, dass man damit den Grad der Wertschöpfung durchaus erhöhen kann. Also davon bin ich überzeugt.“</i></p>			
11	<p><b>Spannungsverhältnis Ökonomie und soziale Arbeit</b></p>	<p><b>A 10 – Z. 372 – 403</b>  <i>„... ich kann nicht sagen, weil ich hier eine größere Rendite haben will, muss ich härter mit meinen Mitarbeitenden umgehen, also ich glaube, das ist gerade ein Trugschluss. Gerade weil das so ist, muss ich besonders gut mit meinen Mitarbeitenden umgehen, wenn der Druck der Rahmenbedingungen möglicherweise groß ist. Also da sehe ich uns z. B. auch dort in einem ganz großen Spannungsfeld. Wir arbeiten wenn man das mal so auch in vielen Feldern in den alten Ländern sieht unter sehr viel schwierigeren Arbeitsbedingungen. Also sprich, wir haben sehr schlechte Personalschlüssel. Da sind wir also an vielen Stellen Bundesschlusslicht. Z. B. im Erzieherbereich haben wir den geringsten Personalschlüssel. Wir haben in der Altenhilfe den geringsten Personalschlüssel also was den Pflegebereich betrifft (...) ich kann es jedenfalls nicht mittragen zu sagen, also wir kürzen hier und dort noch an den Leistungen für die</i></p>	<p>Die Expertin beschreibt, dass der Wunsch nach einer größeren Renditeerwartung in einem sozialwirtschaftlichen Unternehmen nicht durch Druckausübung auf die Belegschaft zu erreichen ist, auch wenn der Druck durch die Verschärfung der Rahmenbedingungen immer größer wird. Im Gegenteil trotz eines Spannungsfeldes ist ein guter Umgang mit dem Personal durch die Führungskräfte von hoher Bedeutung.</p> <p>Die Kürzung von Leistungen zugunsten einer höheren Rendite trägt die Expertin als Führungskraft in ihrem Unternehmen nicht mit. Die Kunst des Managements besteht für sie darin, das Spannungsverhältnis auszubalancieren und eine gute Mischung hinzubekommen. Die Wirtschaftlichkeit ist dabei zu beachten, trotzdem sind die Werte und die Unternehmenskultur zu beachten.</p>	<p>Eine größere Renditeerwartung ist in einem sozialwirtschaftlichen Unternehmen nicht durch Druckausübung auf die Belegschaft zu erreichen. Gerade bei einer Verschärfung der Rahmenbedingungen ist ein guter Umgang mit dem Personal durch die Führungskräfte von hoher Bedeutung.</p> <p>Die Kunst des Managements besteht darin, das Spannungsverhältnis zwischen ökonomischen und sozialen Herausforderungen auszubalancieren und eine gute Mischung hinzubekommen. Die Wirtschaftlichkeit ist dabei zu beachten, die Beachtung der Werte und die Unternehmenskultur stellen ein hohes Gut dar.</p>	<p>Eine größere Renditeerwartung ist in einem sozialwirtschaftlichen Unternehmen nicht durch Druckausübung auf die Belegschaft zu erreichen. Gerade bei einer Verschärfung der Rahmenbedingungen ist ein guter Umgang mit dem Personal durch die Führungskräfte von hoher Bedeutung.</p> <p>Die Kunst des Managements in der Sozialwirtschaft besteht darin, das Spannungsverhältnis zwischen ökonomischen und sozialen Herausforderungen auszubalancieren und eine gute Mischung hinzubekommen. Die Wirtschaftlichkeit ist dabei genauso zu beachten, wie Werte und Unternehmenskultur.</p>

Lf d. Nr .	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p>Mitarbeitenden, um eine höhere Rendite zu erreichen. Das denke ich ist einfach der falsche Weg. Das schließt sich für meine Begriffe aus und das ist gerade die ja die Kunst auch des Managements, das auszubalancieren und zu sagen, also da müssen wir wirklich eine gute Mischung hinkriegen. Natürlich spielt die Wirtschaftlichkeit in jedem Fall eine Rolle. Wenn die nicht gegeben ist, brauchen wir über alles andere nicht mehr zu sprechen, weil dann sind wir möglicherweise schneller in der Insolvenz, das hilft ja niemandem. Aber eben auch zu sagen, das ist eigentlich unser höchster Wert, den wir haben und mit dem müssen wir oder unser höchstes Gut und mit dem müssen wir entsprechend umgehen, sonst funktioniert das ganze System nicht.“</p>			
12	<b>Management der Gerechtigkeit</b>	<p><b>A 10 – Z. 435 – 444</b>  <i>„... gibt es einen Anbieter, der ist sehr günstig, aber der vergütet seine Fahrer mit 2,50 Euro die Stunde. Wo ich gesagt hat, das tut mir leid, aber mit dem kann ich nicht zusammenarbeiten, das widerspricht also sämtlichen Grundwerten, die wir haben und wir machen das jetzt mit den (...) und müssen eben gucken, dass wir das entsprechend in unsere Entgelte einkalkuliert kriegen und müssen ganz hart dann auch an anderen Kostenpositionen</i></p>	<p>Die Expertin berichtet anhand eines eigenen Beispiels aus ihrer Führungstätigkeit, dass Führungskräfte in der Sozialwirtschaft sich einem Management der Gerechtigkeit verpflichtet fühlen müssen und zeigt durch ihr eigenes Handeln auf, dass sie als Führungskraft sich dem Prinzip der Gerechtigkeit verpflichtet fühlt.</p>	<p>Führungskräfte in der Sozialwirtschaft müssen sich einem Management der Gerechtigkeit verpflichtet fühlen und durch eigenes gerechtes Handeln dies in ihrer Führungstätigkeit auch praktisch nachweisen.</p>	<p>Führungskräfte in der Sozialwirtschaft müssen sich einem Management der Gerechtigkeit verpflichtet fühlen und durch eigenes gerechtes Handeln dies in ihrer Führungstätigkeit auch praktisch nachweisen.</p>

Lf d. Nr.	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p><i>arbeiten, um das zu erreichen, also ich sage immer, dieser Ausbeutung kann ich mich nicht anschließen. Das wissen auch meine Mitarbeitenden, die auf dieser Strecke tätig sind auch im mittleren Management, dass wir uns was anderes einfallen lassen müssen. Also dem können wir uns schlichtweg nicht unterwerfen.“</i></p>			
13	<p><b>Management der Achtsamkeit</b></p>	<p><b>A 10 – Z. 445 – 473</b>  <i>„... das geht weiter mit ökologischen und mit nachhaltigen energetisch nachhaltigen Dingen. Wir bauen z. B. oder müssen eine Kita neu bauen (...) da wollen wir z. B. ein energetisch nachhaltiges Konzept verfolgen. Wir haben auch einen Architekten, der da auf der Strecke tätig ist (...) aber das ist auch ein Thema zur Energieoptimierung, das haben wir schon vor einigen Jahren, dass wir auch ein Unternehmen beauftragt haben mal zu schauen, also nicht nur aus Kostensicht, sondern einfach, weil wir eine ökologische Verantwortung tragen mein Wunsch und mein Ziel ist es, das auch noch weiterzuführen z. B. in dem Bereich auch der Essensversorgung. Ich sehe das nicht nur unter dem Aspekt von Gesundheit und gesunder Ernährung, sondern wie gehen wir letzten Endes mit unsere Ressourcen um. Alles was ja pestizidbeladen ist und anderweitig chemisch belastet also wir wissen ja, dass in der Landwirtschaft auch einiges auf dieser</i></p>	<p>Die Expertin schildert auf die Frage nach einem Management der Achtsamkeit in sozialwirtschaftlichen Unternehmen, verschiedene Aspekte von Achtsamkeit gegenüber der Umwelt, dazu zählen für die Maßnahmen zum Klimaschutz, zur Energieoptimierung, Verantwortung für die nachwachsenden Ressourcen, ökologische Verantwortung, gesunde Ernährung, ökologische Landwirtschaft und sog. fair gehandelte Produkte. Führungskräfte in werteorientierten Unternehmen sind auch verantwortlich für den Wertekanon der jeweils weltanschaulichen Trägerinstitutionen und fühlen sich neben einer sozialen auch einer ökologischen Achtsamkeit verpflichtet, die Expertin nennt dies mit den Worten ihres spezifisch christlichen Wertekanons „Bewahrung der Schöpfung“.</p>	<p>Ein Management der Achtsamkeit in sozialwirtschaftlichen Unternehmen, kann verschiedene Aspekte von Achtsamkeit im sozio-ökologischen Kontext beinhalten, z.B. Maßnahmen zum Klimaschutz, zur Energieoptimierung, Verantwortung für die nachwachsenden Ressourcen, ökologische Verantwortung, gesunde Ernährung, ökologische Landwirtschaft und sog. fair gehandelte Produkte.</p> <p>Führungskräfte in werteorientierten Unternehmen sind auch verantwortlich für den Wertekanon der jeweils weltanschaulichen Trägerinstitutionen und fühlen sich neben einer sozialen auch einer ökologischen Achtsamkeit verpflichtet.</p>	<p>Ein Management der Achtsamkeit in sozialwirtschaftlichen Unternehmen, kann verschiedene Aspekte von Achtsamkeit im sozio-ökologischen Kontext beinhalten, z.B. Maßnahmen zum Klimaschutz, zur Energieoptimierung, Verantwortung für die nachwachsenden Ressourcen, gesunde Ernährung, ökologische Landwirtschaft und sog. fair gehandelte Produkte.</p> <p>Führungskräfte in werteorientierten Unternehmen fühlen sich neben einer sozialen auch einer ökologischen Achtsamkeit verpflichtet.</p>

Lf d. Nr.	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p><i>Strecke passiert, dass das alles in den Kreislauf hineingeht und die Sorge, dass wir in einigen Jahren also nur noch vergiftete Böden und vergiftetes Wasser haben werden und unsere Nachkommen da gar nicht im Blick haben, das ist schon etwas, das zu höchster Sorge gereicht. Also das muss man so sagen (...) nicht nur Bio, sondern auch fair gehandelte Produkte einsetzen, finde ich sehr beneidenswert, aber die haben vermutlich auch schon eine Tradition auf dieser Strecke hinter sich, die schon etwas älter ist, wo man schon viel zielgerichteter an bestimmten Themen arbeiten konnte, das ist aber in so einer kurzen Zeit nicht alles machbar. Aber das ist schon denke ich auch gerade ein großes Thema von Diakonie allein, die Bewahrung der Schöpfung, darunter kann man das ja zusammenfassen, im Blick zu haben.“</i></p>			
14	<b>Management der Achtsamkeit</b>	<p><b>A 10 – Z. 481 – 501</b>  <i>„... das ist mit eine der schwierigsten Aufgaben. Also zu lernen, mit sich selbst achtsam umzugehen, mit den eigenen Ressourcen sich entsprechende Auszeiten ja einzuplanen, das ist wirklich ganz, ganz harte Arbeit. Das habe ich also auch so kennen gelernt und ganz konsequent tue ich es erst seit ca. 0,5 - 1 Jahr, weil man natürlich</i></p>	<p>Die Expertin resümiert, dass Achtsamkeit in Bezug auf sich selbst, eine der schwierigsten Aufgaben einer Führungskraft ist. Gerade in der Anfangszeit neigen Führungskräfte dazu sich voll für ihren Job einzusetzen und das kann nach Auffassung der Expertin an die Substanz gehen.</p> <p>Sie ist der Auffassung, wenn Führungskräfte nicht selber auf sich achten können, können</p>	<p>Achtsamkeit in Bezug auf sich selbst, eine der schwierigsten Aufgaben einer Führungskraft ist. Gerade in der Anfangszeit neigen Führungskräfte dazu sich voll für ihren Job einzusetzen und das kann an die Substanz gehen.</p> <p>Nur wenn Führungskräfte auf sich selber achten können, können sie</p>	<p>Achtsamkeit in Bezug auf sich selbst, ist eine der schwierigsten Aufgaben einer Führungskraft. Gerade in der Anfangszeit neigen Führungskräfte dazu sich voll für ihren Job einzusetzen und das kann an die Substanz gehen.</p> <p>Nur wenn Führungskräfte</p>

Lf d. Nr	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p><i>merkt nach längeren Jahren überdimensionierten Arbeitens, dass das an die Substanz geht und wenn man nicht selber auf sich achten kann, kann man auch nicht für andere sorgen, also wenn man nicht selbst für sich sorgen kann, so kann man es auch sagen, ist man das auch nicht in der Lage und ich sage das auch immer wieder den Mitarbeitenden und da habe ich den Eindruck, dass Frauen da besonders prädestiniert sind, sich gerne zu überfordern. Also ich sehe das auch besonders gerade in unserem Kita-Bereich, die dann ja große Bedarfe auch sehen, die nicht regulär durch Personalschlüssel eben auch abzudecken sind und dann zu glauben, das kann ich mit meiner eigenen Kraft und Arbeitskraft ausgleichen und da auch zu warnen und zu sagen, Leute das ist eine Illusion, da liegen wir bald alle flach auf der Nase. Das ist ein schwieriges Feld also das kommunizieren wir aber schon denke ich oder ich seit 2 Jahren immer wieder, nicht unbedingt im Großen, obwohl in Mitarbeiterbriefen erwähne ich das schon auch in Nebensätzen, aber vor allen in individuellen Gesprächen mit Leitungen, wo ich das auch merke, dass jemand dazu neigt. Also dass ich das auch immer noch mal so im Auge-in-Auge-Gespräch auch sage. Ich glaube,</i></p>	<p>sie auch nicht für andere sorgen, sie vertritt die These, dass weibliche Führungskräfte da besonders prädestiniert sind sich in sozialen Unternehmen gerne zu überfordern und unterstreicht das mit Erfahrungen aus ihrem Unternehmen und sie haben nach ihrer Auffassung eine Verantwortung in individuellen Mitarbeitergesprächen dies gegenüber den Gesprächspartnern immer wieder zu reflektieren.</p>	<p>auch für andere sorgen.  Weibliche Führungskräfte in sozialen Unternehmen sind besonders prädestiniert sich zu überfordern und haben eine Verantwortung in individuellen Mitarbeitergesprächen dies gegenüber den Gesprächspartnern immer wieder zu reflektieren.</p>	<p>auf sich selber achten können, können sie auch für andere sorgen.  Weibliche Führungskräfte in sozialen Unternehmen sind besonders prädestiniert sich zu überfordern und haben eine Verantwortung in individuellen Mitarbeitergesprächen dies gegenüber den Gesprächspartnern immer wieder zu reflektieren.</p>



Lf d. Nr.	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p><i>das tut auch vielen gut, weil sie denken, Leitung und Vorstand erwartet, dass ich hier keule bis zum Umfallen. Aber das eigentlich auch eine schlechte Geschäftspolitik. Aber das kommunizieren wir ganz offen.“</i></p>			
15	<p><b>Management der Achtsamkeit</b></p>	<p><b>A 10 – Z. 594 – 603</b>  <i>„... ich denke, man muss immer hochkonzentriert sein. Gerade im Management hat man ja auch immer parallel verschiedene gleich wichtige Themen zu bedenken, zu erfassen, zu besprechen, zu diskutieren, also da muss man schon immer sehr konzentriert sein auf das Thema, also das, was man gerade mit dem Gegenüber bespricht, weil das sind natürlich oft auch so ja Schlüsselsituationen und Weichenstellungen dann für den nächsten Weg. Also ich denke, da muss man sehr drauf achten. An der Stelle kann es dann ganz schnell in eine andere Richtung gehen wie man es eigentlich nicht gewollt hat, nur weil man gerade nicht aufgepasst hat. Das denke ich schon, das ist ein wichtiges Thema und das ist was ich auch an mir merke, weshalb man dann abends also ich auch ziemlich ja geschafft bin, weil man eben so konzentriert sein muss.“</i></p>	<p>Die Expertin wird zum Thema Achtsamkeit heißt Aufmerksamkeit im Augenblick befragt und bestätigt diese These. Führungskräfte haben meist gleichzeitig die verschiedensten Themen zu bedenken und zu bearbeiten und müssen hoch konzentriert sein, nach Auffassung der Expertin ist es sehr wichtig dass Führungskräfte die Fähigkeit haben sich gerade in Mitarbeitergesprächen trotz ihrer vielen Aktivitäten ganz auf das Gegenüber zu konzentrieren und eine Aufmerksamkeit für den Augenblick zu praktizieren.</p>	<p>Führungskräfte haben meist verschiedenste Themen zu bedenken und zu bearbeiten. Trotz ihrer vielen Aktivitäten müssen sie sich gerade in Mitarbeitergesprächen ganz auf das Gegenüber konzentrieren und eine Aufmerksamkeit für den Augenblick praktizieren.</p>	<p>Führungskräfte haben meist verschiedenste Themen zu bedenken und zu bearbeiten. Trotz ihrer vielen Aktivitäten müssen sie sich gerade in Mitarbeitergesprächen ganz auf das Gegenüber konzentrieren und eine Aufmerksamkeit für den Augenblick praktizieren.</p>

Lf d. Nr .	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
16	Management der Achtsamkeit	<p><b>A 10 – Z. 628 – 649</b>  <i>„... ja, also ich denke, dazu gehört, dass man zu seinen eigenen Fehlern, die durchaus passieren, also keiner ist fehlerfrei, dass man dazu auch steht, das auch so sagt, also das habe ich jetzt nicht richtig bedacht oder das habe ich fehleingeschätzt, das ist ganz wichtig für die Mitarbeitenden, dass man das auch sagt und jetzt habe ich den Faden verloren (...) das ist natürlich also schon es gelingt nicht immer, aber auch zu sagen, wenn ich das jetzt hätte entscheiden müssen, hätte ich es vielleicht besser gemacht, aber auch zu sagen, genau das ist es, man will es auf breite Schultern verteilen und dann auch zu akzeptieren o. k. also ich höre mir auch die Begründung an und sage gut, dann ist es jetzt so und dann werden wir diesen Weg auch weiter verfolgen und bei sich zu denken nach Möglichkeit und es nicht zu sagen, ich hätte es selber anders gemacht, also das denke ich, gehört einfach auch ein Stück weit dazu (...) es ist bewertet und für die anderen negativ bewertet und das sollte nach Möglichkeit nicht passieren. Kann ich mich vielleicht nicht auch ganz freisprechen davon, dass es dann und wann vorkommt, aber vom Grundtenor sollte es schon so sein, auch dass Mitarbeitende merken, dass man ihnen etwas zutraut.“</i></p>	<p>Die Expertin antwortet positiv auf die Frage, dass in einem Management der Achtsamkeit eine akzeptierende, nicht urteilende Haltung der Führungskraft dazu gehört. Sie fordert von Führungskräften eine gute Fehlerkultur im Unternehmen und dass sie gegenüber Mitarbeitern eine akzeptierende Haltung einnehmen. Wenn Führungskräfte gegenüber ihren Mitarbeitern den Eindruck erwecken, sie würden alles besser machen, dann findet nach ihrer Auffassung eine negative Bewertung der Mitarbeiterleistung statt. Führungskräfte sollten Zutrauen zu ihren Mitarbeitern haben und auch unterschiedliche Leistungsstände akzeptieren können.</p>	<p>Management der Achtsamkeit beinhaltet eine akzeptierende, nicht urteilende Haltung der Führungskraft.</p> <p>Führungskräften sorgen für eine gute Fehlerkultur im Unternehmen.</p> <p>Wenn Führungskräfte gegenüber ihren Mitarbeitern den Eindruck erwecken, sie würden alles besser machen, dann findet eine negative Bewertung der Mitarbeiterleistung statt.</p> <p>Führungskräfte sollten Zutrauen zu ihren Mitarbeitern haben und auch unterschiedliche Leistungsstände akzeptieren können</p>	<p>Management der Achtsamkeit beinhaltet eine akzeptierende, nicht urteilende Haltung der Führungskraft.</p> <p>Führungskräften sorgen für eine gute Fehlerkultur im Unternehmen.</p> <p>Wenn Führungskräfte gegenüber ihren Mitarbeitern den Eindruck erwecken, sie würden alles besser machen, dann findet eine negative Bewertung der Mitarbeiterleistung statt.</p> <p>Führungskräfte sollten Zutrauen zu ihren Mitarbeitern haben und auch unterschiedliche Leistungsstände akzeptieren können</p>
17	Management	<p><b>A 10 – Z. 664 – 671</b></p>	<p>Die Expertin antwortet</p>	<p>Zu einem</p>	<p>Zu einem</p>

Lf d. Nr.	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
	<b>der Achtsamkeit</b>	<p>„... ja, ich denke, dazu gehört, dass man die Dinge auch offen anspricht, die man wahrnimmt und ich glaube, dass ich von meiner Persönlichkeit her so bin, dass ich sehr für Offenheit bin und das sehr schnell auf den Tisch packe und sage, ich habe jetzt das Gefühl, liege ich da richtig und da müssen wir jetzt darüber sprechen. Halte ich auch für eine ganz wichtige Sache, dass man da auch mit seinem Gegenüber in einen Diskurs treten kann und dass man darüber sprechen kann. Es kann ja auch manchmal die eigene Wahrnehmung falsch sein, lasse ich mich auch gerne korrigieren. Also wenn ich da auch ein adäquates Gegenüber habe, das macht mir auch Spaß muss ich sagen.“</p>	<p>positiv auf die Frage, dass in einem Management der Achtsamkeit eine ganzheitliche Annahme dazu gehört und eine Führungskraft sich auch unangenehme Gefühle und Empfindungen zulassen kann. Für sie gehört dazu auch eine generelle Offenheit gegenüber Menschen, die Dinge müssen ausgesprochen werden und sie suchen die Bestätigung des Gegenübers für ihre Annahmen. Eine achtsame Führungskraft sollte ihrer Auffassung darum bemüht sein auch über Wahrnehmungen und Empfindungen einen Diskurs mit seinem Gegenüber zu führen, nur so wird sichergestellt, dass es zwischen der Führungskraft und dem Mitarbeiter zu keinem Missverständnis kommt, die Führungskraft muss auch offen dafür sein ihre Wahrnehmung zu korrigieren.</p>	<p>Management der Achtsamkeit gehört eine ganzheitliche Annahme, d.h. eine Führungskraft müssen auch unangenehme Gefühle und Empfindungen zulassen können.</p> <p>Achtsame Führungskräfte haben eine generelle Offenheit gegenüber Menschen, die Dinge müssen ausgesprochen werden und sie suchen die Bestätigung des Gegenübers für ihre Annahmen.</p> <p>Achtsame Führungskraft sollten darum bemüht sein auch über Wahrnehmungen und Empfindungen einen Diskurs mit seinem Gegenüber zu führen, nur so wird sichergestellt, dass es zwischen der Führungskraft und dem Mitarbeiter zu keinem Missverständnis kommt, die Führungskraft muss auch offen dafür sein ihre Wahrnehmung zu korrigieren.</p>	<p>Management der Achtsamkeit gehört eine ganzheitliche Annahme, d.h. eine Führungskraft müssen auch unangenehme Gefühle und Empfindungen zulassen können.</p> <p>Achtsame Führungskräfte haben eine generelle Offenheit gegenüber Menschen, die Dinge müssen ausgesprochen werden und sie suchen die Bestätigung des Gegenübers für ihre Annahmen, außerdem bemühen sie sich über Wahrnehmungen und Empfindungen einen Diskurs mit dem Gegenüber zu führen, nur so wird sichergestellt, dass es zu keinen Missverständnissen kommt und Führungskräfte müssen offen dafür sein ihre Wahrnehmungen zu korrigieren.</p>
<b>18</b>	<b>Management der Achtsamkeit</b>	<p><b>A 10 – Z. 826 – 836</b>  <i>„... weil es diese ungerechten Verhältnisse gibt also auch zwischen den einzelnen Angeboten, die wir haben, also das ist eine finanzielle Ungerechtigkeit, das ist eine Finanzierungsungerechtigkeit, das ist eine Personenschlüsselungerechtigkeit und gerade das erfordert eben ein</i></p>	<p>Die Expertin vertritt die These, dass ein Management der Achtsamkeit auch mit Gerechtigkeit zu tun hat, gerade ungerechte Verhältnisse, finanzielle Ungerechtigkeit, Personenschlüsselungerechtigkeiten fordern von der Führungskraft ein hohes Maß an Achtsamkeit. Der Führungskraft kommt dabei die Aufgabe zu</p>	<p>Management der Achtsamkeit fühlt sich der sozialen Gerechtigkeit verpflichtet und fordert von Führungskräften ein hohes Maß an Achtsamkeit.</p> <p>Führungskräfte in der Sozialwirtschaft haben die Aufgabe durch einen achtsamen Umgang</p>	<p>Management der Achtsamkeit fühlt sich der sozialen Gerechtigkeit verpflichtet.</p> <p>Führungskräfte haben die Aufgabe durch einen achtsamen Umgang und durch eine gute Kommunikation Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern</p>

Lf d. Nr .	Code	Interviewtext	Paraphrasierung	Aussage	Generalisierung
		<p><i>hohes Maß an Achtsamkeit, um einen guten Bogen über alles zu spannen. Also gerade über diese Ungerechtigkeiten, die ja völlig andere Ursachen haben und gar nichts mit einer Organisation zu tun haben, sondern das sind ja Rahmenbedingungen, die einfach so vorgegeben sind und gerade da denke ich ist es eben wichtig, das auch ein Stück weit durch achtsamen Umgang und gute Kommunikation auch verständlich zu machen und ein Stück weit auch, wenn man das überhaupt so bezeichnen kann also ausgleicht und ausbalanciert. Gerade da ist es ganz, ganz wichtig.“</i></p>	<p>durch einen achtsamen Umgang und eine gute Kommunikation die ungerechten Verhältnisse verständlich zu machen und durch ein gerechtes Handeln versucht diese Ungerechtigkeiten weitgehend auszubalancieren, wenn es in ihren Möglichkeiten liegt.</p>	<p>und eine gute Kommunikation Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die ungerechten Verhältnisse verständlich zu machen und durch eigenes gerechtes Handeln zu versuchen Ungerechtigkeiten weitgehend auszubalancieren, wenn es in ihren Möglichkeiten liegt.</p>	<p>die ungerechten Verhältnisse verständlich zu machen und im Rahmen ihrer Möglichkeiten durch gerechtes Handeln zu versuchen, Ungerechtigkeiten weitgehend auszubalancieren.</p>

Leuphana Universität Lüneburg  
Fakultät I – Bildungs-, Kultur- und Sozialwissenschaften

# Management der Achtsamkeit – Ethische Kompetenz von Führungskräften in der Sozialwirtschaft

## **Band 3**

**Expert/Inneninterviews**

vorgelegt von

Andreas Tietze, MBA

Sylt

2009

# Inhalt

4. Expert/Inneninterview A – 1
5. Expert/Inneninterview A - 2
6. Expert/Inneninterview A - 3
7. Expert/Inneninterview A - 4
8. Expert/Inneninterview A - 5
9. Expert/Inneninterview A - 6
10. Expert/Inneninterview A - 7
11. Expert/Inneninterview A - 8
12. Expert/Inneninterview A - 9
13. Expert/Inneninterview A - 10

## Interview A 1

- I.: Herr D., beginnen wir das Gespräch mal mit Ihrem persönlichen Credo, der Managertyp ist ja heute nicht mehr so unbedingt akzeptiert. Wir sehen die Bankenkrise, wir sehen die Diskussion, um auch Vergleiche, Sie sind Spitzenmanager in der Sozialwirtschaft. Was haben Sie denn für ein persönliches Bild vom Management in der Sozialwirtschaft?
- G.: Mein Bild vom Management in der Sozialwirtschaft, also erst mal vom Begriff her unterscheidet sich Management in der Sozialwirtschaft überhaupt nicht von jedem anderen Management. Sei es das Management eines Betriebes der Privatwirtschaft, in einem produzierender Betrieb oder sei es ein großer Haushalt mit 4, 5 Kindern und vielleicht mal ein paar Großeltern, die da wohnen. Es geht darum, Arbeitsabläufe zu organisieren, sich vorher Gedanken darüber zu machen, welches Ziel man erreichen will und dann dafür zu sorgen, dass die Organisation der Arbeitsabläufe so gut im effizienten Verhältnis zum Ziel steht. Und wenn es dann noch gelingt, die Menschen mitzunehmen, mit denen man in der Einheit zu tun hat, sei es in einem Sozialbetrieb, in einem gewerblichen Unternehmen oder einer Familie, dann hat man eigentlich seine Hausaufgaben als Manager gemacht und ist ein guter Manager. Die Unterschiede liegen in beiden einzelnen Bereichen nicht so sehr in der Art des Managements, sondern der Art des Produktes oder der Dienstleistung, in der Zielbestimmung. Es ist ein Unterschied, ob ich ein Ziel quantifizieren kann sehr leicht, ob ich es nur schwierig quantifizieren kann und liegt in der unterschiedlichen, ich sage mal, Belegschaft, mit der ich zu tun habe. Sei es bezüglich der Unternehmenskultur in einem Versicherungsunternehmen, sei es in einem Wohlfahrtsverband oder strapaziert man ein weiteres Beispiel, sei es in einer großen Familie.
- I.: Sie haben es angesprochen, Management in der Sozialwirtschaft, es geht mir vor allen Dingen um die Werteorientierung. Also Sie sind der Vorstand eines großen, wenn nicht des größten Wohlfahrtsverbandes, haben wahrscheinlich auch ethische Leitlinien, haben die Leitbilder, Unternehmensphilosophien und dennoch befinden Sie sich in einem Spannungsfeld zwischen Ökonomie und Ethik (Störung durch Sekretärin). Also ich wiederhole meine Frage noch mal. Die Frage des Spannungsfeldes zwischen Ethik und Ökonomie, auch die Frage der besonderen Werteorientierung in einem Sozialunternehmen.

- G.: In diesem Spannungsverhältnis zwischen Ethik und Ökonomie braucht man erst mal nicht zwingend stehen, je nach dem, wie man Ökonomie definiert. Wenn es beispielsweise, bleiben wir bei dem aktuellen Beispiel jetzt der Bankenkrise, wenn es ein Ökonomieverständnis gewesen wäre, der Manager, eine nachhaltige wirtschaftliche Situation für ihren Betrieb zu erreichen und wenn es zu ihrem Verständnis von Ökonomie gehört hätte, dabei auch Schaden von der Volkswirtschaft abzuwenden, weil es langfristig dem eigenen Betrieb auch schadet, dann hätte es auch in manchen Bereichen überhaupt kein Spannungsverhältnis zwischen Ethik und Ökonomie gegeben. In dem Moment, wo ich aber Ökonomie verenge, beispielsweise auf kurzfristige Gewinnmaximierung, dann kommt dieses Spannungsverhältnis in der Tat auf und so ist es ähnlich auch in Sozialbetrieben. Wenn ich hingehe und in einem Sozialbetrieb in sehr kurzer Zeit beispielsweise eine bestimmte Überschussituation schaffen durchaus aus edlen Motiven sei es, weil ich sage, ich muss für schlechte Zeiten gerüstet sein, die werden schlechter etc., dann kann ich möglicherweise, wenn ich andere Faktoren außer Acht lasse, wie z. B. Unternehmenskultur, Nachhaltigkeit, dann kann ich in der Tat in Konflikte geraten. Wenn ich aber auch in diesem Bereich meine ökonomischen Interessen nachhaltig und langfristig definiere, dann braucht dieses Spannungsfeld überhaupt nicht so hoch sein, also ganz im Gegenteil. Eine gute Betriebswirtschaft zu leisten ist etwas, das für mich einen hohen ethischen Wert hat.
- I.: Im Sinne von Nachhaltigkeit ...
- G.: ... das schafft Arbeitsplatzsicherheit, es schafft hinsichtlich Lieferanten und anderen Arten mit denen ich zu tun habe, Verlässlichkeit. Das sind alles außerordentlich positiv besetzte Begriffe.
- I.: Die Sozialwirtschaft hat ja in den letzten 10, 15 Jahren zahlreiche Begriffe der Betriebswirtschaft adaptiert, z.B. Kosten- und Nutzenmaximierung, Leistungsoptimierung, Effizienz, Effektivität, Outputorientierung, das sind ja alles Begriffe, die sich aus einem Terminus Technicus der Betriebswirtschaft ableiten. Wie sehen Sie das, hat da etwas verändert zum Positiven oder ist damit auch ein Ökonomieverständnis in die ursprüngliche Sozialarbeit hineingekommen, die vielleicht auch die Manager verändert hat?



- G.: Das ist was mit reingekommen ist durch diese Übernahme der Begrifflichkeiten, um vielmehr handelt es sich ja häufig nicht, das ist das Problem, ist sicherlich auch zum Teil ein Rückgang an Reflektionstiefe. Das Problem besteht darin, dass wir diese Begrifflichkeiten die dahinter stehenden ja Gedanken für den Bereich der Betriebswirtschaft vernünftigerweise übernommen haben. Wofür soll ich in diesem Haus hier anders reden als von Controlling, wenn ich Controlling meine. Und wenn ich eine mittelfristige Finanzplanung meine, dann meine ich auch eine mittelfristige Finanzplanung. All das gehört hier rein, die Begriffe sind da richtig angebracht. In dem Moment, wo wir auch diese betriebswirtschaftlichen Begrifflichkeiten auf die Dienstleistung oder das Produkt überschlugen, da wurde es häufig ein bisschen flach. Also wenn wir mittlerweile bei der Arbeitsverwaltung, die ja heute Arbeitsagentur heißt, von Kunden reden, wenn wir arbeitslose Menschen meinen, die mir auf Gedeih ausgeliefert sind, dann ist das nicht nur ein Euphemismus, der der Sache nicht gerecht wird, sondern es zeugt auch davon, dass die Akteure, die mit solchen Begrifflichkeiten umgehen nicht mehr reflektieren, ihr Verhältnis zu den Menschen, die ihnen gegenüber sitzen. Das Gleiche ist bei Pflegeeinrichtungen. Wenn ich also einen schwerstpflegebedürftigen Menschen habe, dann vom Kunden zu reden, genauso wenn ich mich eine Situation hineindenke, wie jemand der in meinen Laden kommt und einen Regenschirm kaufen will, dann zeugt das einfach davon, dass nicht genügend reflektiert wurde.
- I.: Lassen Sie uns da noch mal ein bisschen tiefer gehen, weil das ist ja interessant, was Sie schildern. Gerade jetzt die Frage soziale Gerechtigkeit. Das ist ja das Credo der sozialen Unternehmen auch in der Frage leben sie es nach innen, nicht nur nach außen, das heißt fordern sie es gegenüber den Peripherien, dem Staat, den Politiker ein, leben sie es auch nach innen und was heißt eigentlich, wenn man aus dem ja, wenn man aus der Frage der sozialen Gerechtigkeit auch einen sozialen Betrieb zu führen hat. Also ich spiele jetzt auch ein bisschen an auf die Anpassungsprozesse, die immer wieder diskutiert werden, Anpassung der Tarifverträge, hinsichtlich der Konkurrenzfähigkeit mit den privat gewerblichen Unternehmen am Markt, beispielsweise wenn wir jetzt über Pflege diskutieren und über andere Dienstleistungen, die Sie ja auch im Verband erbringen, das heißt, ist überhaupt hier die Frage der sozialen Gerechtigkeit nach innen wie nach außen in eine Balance zu bringen und wenn ja wie und wie würden Sie dieses Spannungsverhältnis vielleicht auch beschreiben?

- G.: Das Spannungsverhältnis ist eines, was ich erdulden muss, denn das Kriterium soziale Gerechtigkeit bei der Führung sozialer Betriebe, die in Konkurrenz stehen auch gerade zu gewerblichen Anbietern oder die in einer Situation sich befinden einer nur unzureichenden und unbefriedigenden Refinanzierung durch die öffentliche Hand kann immer nur ein Höchstmaß an sozialer Gerechtigkeit sein. Mit anderen Worten als Manager, der sich auf die Fahnen geschrieben hat oder dessen Verein ihm auf die Fahnen geschrieben hat, soziale Gerechtigkeit als Leitmotiv zu leben, muss unter gegebenen Rahmenbedingungen, und um die kann es ja nur gehen, ein Höchstmaß an sozialer Gerechtigkeit zu erreichen, bemüht sein. Aber mehr kann ich von ihm nicht verlangen. Wenn ich die Situation habe, dass die Refinanzierung sagen wir mal in der ambulanten Pflege so ist, dass ich überhaupt nicht die Löhne bezahlen kann, die gerecht wären, im Vergleich zu vielen anderen Tätigkeiten, die in der Volkswirtschaft verrichtet werden, dann ist das so. Aber dann muss ich mich natürlich davor hüten, eventuell selber zum Lohndrucker noch zu werden, um gegebenenfalls eine noch etwas günstigere Konkurrenzsituation herauszuholen. Das heißt, ich muss in der Tat die Balance halten im Einzelfall zwischen dem, was ich mir als soziale Gerechtigkeit leisten muss und leisten kann. Darum geht es. Ohne den Betrieb an sich zu gefährden. Das ist die hohe Kunst und das ist auch etwas, wo ich weiß von Kollegen, die auch häufig richtiggehend häufig persönliche Konflikte austragen und darunter leiden, weil sie in der Tat die Menschen nicht so behandeln können wie sie sie gerne behandeln würden und wie sie es als gerecht empfinden würden.
- I.: Die Managerinnen und Manager, die genau in diesem Spannungsfeld sind, haben sich zu entscheiden, wie sie es einerseits ihren eigenen Leuten vermitteln, aber auch ihren Bewohnern, ihren Kunden, glauben Sie, dass es da besonders einer besonderen ethischen Orientierung bedarf und wie sieht die Ihrer Meinung nach aus in einem solchen Managementhandeln?
- G.: Man muss sich entscheiden, wo man arbeitet. Damit geht es ja los. Ob ich in Betriebe reingehe als Manager und ich meine Arbeitskraft einsetze und anbiete, die deutlich auf privater Gewinne ausgerichtet sind, sprich wo Investoren bedient werden müssen etc. und wo dieses absolute Priorität hat, das ist ja in vielen Bereichen so, und wie es am Pflegebett aussieht, ist dann erst mal zweitrangig. Oder ob ich in Betrieben arbeite, die in der Tat ein

Leitbild haben, das auch ernst gemeint ist, wo es in erster Linie darum geht, gute Pflege zu organisieren, um in dem Bereich zu bleiben, und dann natürlich auch Mitarbeiter vernünftig zu entlohnen. Das ist erstmal die Grundentscheidung, die ich treffen muss, wenn ich überhaupt als Manager oder in verantwortlicher Position leitender Mitarbeiter irgendwo reingehe. Also in welchen Betrieb gehe ich überhaupt, sind ja nicht alle gleich. Sollte ich im zweiten Betrieb arbeiten, also in einem gemeinnützigen Sektor, mit einem Betrieb wo in der Tat ein entsprechendes Leitbild versucht wird zu leben, dann ist es in der Tat so, dass ja bestimmte ethische Grundlagen da sein müssen, also das wäre für mich in erster Linie eine hohe Reflektionsfähigkeit, Reflektionsbereitschaft und überhaupt zu Fragen der Moral. Dass das auch da ist und das drückt sich auch im Alltag eines Managers aus. Wenn ich mein Management und meinen Alltag so gestalte, dass ich überhaupt keine Zeit zur Reflektion habe, dann muss ich mich nicht wundern, wenn diese Fähigkeiten verloren gehen, wenn ich mir nicht in meine Tagesabläufe das Gespräch bewusst auch einbaue mit Kollegen etc., um nachzudenken, möglicherweise auch auf etwas abstrakteren Niveau über bestimmte Situationen, wo wir mit dem Betrieb stehen. Da muss ich mich nicht wundern, wenn die Reflektionsfähigkeit im ganzen Betrieb leidet und bei mir an erster Stelle. Und wenn ich dann irgendwann nur noch meinen Alltagszielen hinterher hechle, dann ist das natürlich voll. Mit anderen Worten was ich brauche ist in der Tat in diesen Bereichen ein hohes Maß an Reflektionsfähigkeit und -bereitschaft und auch die Fähigkeit und Bereitschaft dies im Alltag auch irgendwo zum Ausdruck zu bringen und seinen Platz einzuräumen.

I.: Wenn wir das Thema der Gerechtigkeit noch einmal in den Mittelpunkt des Managements stellen. Also vielleicht auch der These folgen, Management in der Sozialwirtschaft ist immer auch dem Management der Gerechtigkeit verpflichtet. Und nun gibt es verschiedene Situationen, wo Gerechtigkeit sich widerspiegeln kann. Wenn wir jetzt mal konkreter werden. Also beispielsweise Gerechtigkeit angesichts der Herausforderungen der Globalisierung (...).

G.: ... das ist jetzt konkreter?

I.: Na ja, also das heißt zum Beispiel Gerechtigkeit in einem Staat, der jetzt bezogen auf seine Wirtschaft eigentlich gar nicht mehr nationalstaatlich die Wirtschaft steuern kann, sondern immer auch bezogen was in anderen Ökonomien und meistens in den westlichen Ökonomien

stattfindet, und andererseits gibt es ja durchaus alternative Ökonomien und auch im Bereich in Indien oder in den asiatischen Ländern, die eine ganz andere Herangehensweise auch an die Frage der Ökonomie haben, beispielsweise wenn Sie sich an die Mikrokredite orientieren. Deshalb die Frage, noch unsere Gesellschaft hier in Deutschland bezogen auf die soziale Gerechtigkeit und dann auch bezogen auf die sozialen Unternehmen. Wo sehen Sie da gegebenenfalls Anknüpfungspunkte. Also können wir von solchen alternativen Ökonomien gegebenenfalls lernen, ist das überhaupt nicht übertragbar oder wo ist unsere Abgrenzung?

G.: Also was wir sicherlich lernen können, ist mit Blick auf andere weniger durchstaatlichte Länder sage ich mal, dass im Potential in bürgerschaftlichem Engagement steckt und wieviel Potential in der Tat zu erheben ist, wenn man Menschen nur machen lässt. In dem Moment, wo wir in große Bereiche, ich sage vernünftigerweise Leistungsgarantien reingezogen haben, nehmen wir den Bereich der Pflege, nehmen wir jetzt demnächst den Bereich der Kindergartenerziehung oder auch der Förderung von 0-3, wo Leistungsgarantien kommen, in dem Moment wird natürlich schon die Gefahr groß, dass der Blick sich auf den Geldgeber richtet und dass dies auch möglicherweise zu Lasten von Kreativität und bürgerschaftlichem Engagement geht. Das ist so in diesen Bereichen und ich denke, wenn wir hier was lernen können von alternativen Ökonomien, dann sicherlich das, dass hier noch ein Riesenpotential da ist, dass man bei aller Rechtsicherheit, die man braucht und nicht aus den Augen verlieren darf, die Kunst für das Bestehen bürgerschaftliches Engagement zu verlinken mit Rechtsansprüchen, die da sind, zu verlinken mit Einrichtungen und Dienstleistungen, die tatsächlich ihrerseits wieder einen bestimmten Service garantieren. Das wird die hohe Kunst sein. Also ganz praktisch, wie schaffen wir es heute bürgerschaftliches Engagement in Pflegeheime hineinzubringen, zu holen. Wie schaffen wir es, die Menschen zu uns zu holen, die wirklich Lust haben, was zu tun auch für andere und die gleiche Frage stellt sich im Kindergarten, die stellt sich in anderen Bereichen und das ist etwas, das wir als Sozialmanager auf die Agenda holen können und müssen und wo wir sicherlich von anderen gerade mit Blick auf das Ausland lernen können.

I.: Das ist ja interessant. Sie sprechen das bürgerschaftliche Engagement an. Da gibt es in der Diskussion hier bei uns in Deutschland die Frage, wie ist es mit der Anerkennungskultur, wie ist es mit der Wertschätzungskultur, wie ist es überhaupt vereinbar mit der Professionalität, die wir auf der einen Seite durch die Leistungsgesetze haben und wir versuchen ja jetzt so ein

bisschen die Quadratur des Kreises, indem wir auch Pflege jetzt beispielsweise das erste Mal öffnen für das bürgerschaftliche Engagement. Bedarf es dann nicht auch eines besonderen Managements, welche Aufgabe hat denn dann die Führungskraft, diese doch zunächst mal sehr divergenten Linien zusammenzuführen. Was ist da Ihrer Meinung nach eine der wesentlichen Voraussetzungen, die es bedarf, jetzt vom Management her?

G.: Die wesentliche Voraussetzung ist, dass ich die Motivation des Ehrenamts verstehe. Wenn ich die Motivation dieser Menschen nicht verstehe, die auch sehr unterschiedlich im übrigen sein kann, werde ich auch nicht in der Lage sein, hier Angebote zu schaffen in der Struktur, in den Abläufen meines Betriebes, wo diese Menschen einen Platz finden. Also was möchte der Ehrenamtler. Der möchte sicherlich irgendwo nützlich sein. Er will zugleich aber auch soziale Kontakte, er will Gemeinschaftsgefühl erleben, er will vielleicht auch gut unterhalten werden, all das hoch legitime Motive, die zusammenwirken, die man haben kann, wo jetzt der Manager sehen muss, wie kann ich darauf eine Antwort geben, so dass die Menschen sich bei mir wohl fühlen. Und das ist eine hohe Kunst. Das heißt, ich muss Kapazität dafür bereithalten, das ist schon mal schwierig genug bei engen Finanzkorsetts, und ich muss die Abläufe so machen, dass tatsächlich zwischen haupt- und ehrenamtlich im pflegerischen Bereich ein fruchtbares Miteinander entsteht und nicht wechselseitige Störung. Also ein Beispiel in dem Moment wo vielleicht sagen wir mal großer Stress da ist, zu bestimmten Stoßzeiten in der Einrichtung, ist vielleicht nicht ganz so klug ausgerechnet, dann einen Ehrenamtler vielleicht auch mit dort zu haben. Gerade wenn er irgendwelche Programme anbieten möchte für die Bewohner dort, das ist falsch. Das muss wirklich ordentlich gemanagt werden und das muss jemand draufhaben, der tatsächlich Ehrenamt gewinnen will. Das ist gar nicht einfach. Bei uns im Verband gerade hier in Berlin haben wir dafür spezielle Fortbildungsreihen aufgelegt, um die Einrichtungsleiter dafür zu sensibilisieren und auch zu befähigen.

I.: Wenn Sie jetzt das Thema noch einmal weiterentwickeln, also Sie haben jetzt gesagt, Sie befähigen Menschen, das hat ja was mit Fortbildung und Weiterbildung zu tun, mit lebenslangem Lernen und auch mit der Frage Anerkennungskultur, aber auch Chancengleichheit, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, das Ganze sozusagen zu verbinden mit dem professionellen Bereich. Da würde ich noch mal etwas konkreter fragen, was ist da speziell in der Personalentwicklung von Managern zukünftig gefragt. Also wenn man dieses

bürgerschaftliche Engagement als Ökonomieprozess versteht, vielleicht sogar werden sie ja durch eine gute Kultur fast wichtiger als die eigentliche Professionalität, es kommt ja auch auf den also wenn dort so ein Selbsthilfeprojekt sich beispielsweise verselbständigt. Die Frage hier noch mal, ist das im Management jetzt mit den Ausbildungen, mit den Fortbildungen jetzt bereits leistbar?

G.: Nein, es kommt sehr stark auf die Vorerfahrungen an, die jemand mitbringt. Also angenommen jemand hat eine Ausbildung als Pflegekraft gemacht, hat sich dann fortgebildet, sie wird dann Pflegedienstleitung, wenn später mal eine Einrichtung, also wenn sie einen Weg gegangen ist, bei dem man mit Ehrenamt nie in Berührung kam, dann wird es außerordentlich schwierig werden, hier tatsächlich dafür zu sorgen, dass diese Person Ehrenamt reinholt in seine Einrichtung. Wenn ich natürlich jemand habe, der jetzt während der Ausbildung, was immer er studiert oder gemacht hat, auch Kontakt bekam zu ehrenamtlicher Arbeit, sei es im Umgang mit Leuten freiwilliges soziales Jahr oder sei es im Umgang mit klassischem Ehrenamt, sei es mit Besuchergruppen in Krankenhäusern, die an die Betten kommen, sei es mit Selbsthilfegruppen im Bereich chronisch Kranke, wenn jemand irgendwo bereits dort seine praktische Erfahrungen gemacht hat, dann ist aber auch erst die Grundlage da, damit man irgendwo ansetzen kann in Fortbildung, um dann der Frage nachzugehen, wenn wir dieses, das du erlebt hast, integrieren wollen in deine Einrichtung, was müssen wir in der Aufbau- und Ablauforganisation dann beachten. Und um diese Frage zu beantworten, muss jemand bestimmte Vorerfahrungen mitbringen, sonst klappt es gar nicht. Womit hat ein Manager normalerweise zu tun, er hat damit zu tun und da kennt er sich aus. Ich habe mit Personal zu tun, die wollen Geld und ich habe mit Personal zu tun, die wollen Anerkennung, das kennt er auch, Geld allein tut's nicht und die wollen ein gutes Betriebsklima. Das sind die 3 Dinge, die eigentlich alle haben wollen. Dann gibt's ein paar Sondermotive im Personal. Vielleicht jemand, der abends nie nach Hause gehen will, wo man als Chef denkt, vielleicht fehlt ihm da was. Jemand, der vielleicht sehr viel Zeit kommunikativ auf der Arbeit zubringt, wo man als Chef fragt, na vielleicht fehlt ihm ja was, da wo jemand Privatleben kompensiert, das kennen wir alles, ganz normal im Betrieb, in allen Betrieben. Und damit kennen wir uns aus, das haben wir auch gelernt, da sind wir auch alle drin groß geworden und das ist entscheidend. Wir alle sind und waren auch schon erwerbstätig, bevor wir in Leitungsfunktionen kamen. Aber anders eben beim Ehrenamt. Ich kann nicht bei jedem voraussetzen, dass wenn diese Steuerungshebel Anerkennung, Geld, gutes Betriebsklima wegfallen, dass dann, gerade weil ein Ehrenamtler ganz anderes strukturiert ist im

Zweifelsfall, dann kann ich nicht bei jedem Personalmanager voraussetzen, dass er mit dieser Situation auch umgehen kann. Das muss ich ihm beibringen und dazu muss er bestimmte Erfahrungen mitbringen.

I.: Also Sie konzentrieren ja jetzt auch mal die Frage auf die Biographie, die jemand hat ...

G.: ... ja auch Ausbildungsbiographien ...

I.: ... Biographie sage ich mal, Affinität für soziale Dienste, Aufgaben, Kompetenzen, in denen er vielleicht Verantwortung für andere übernommen hat, indem er Ideen, Kreativität in gesellschaftliche Prozesse hineingebracht hat. Gibt es so wie ein biographiebezogenes Assessment oder Begleitung auch Ihres Verbandes, dass man sagt, wir gehen da in die jeweiligen Kompetenzstufen hinein und schauen uns das an und fördern das, also ist das sozusagen schon eine, findet das statt oder ist das eher noch in den Kinderschuhen?

G.: Es gibt zwei riesige und ganz wesentliche für uns Akquirierungshebel, das was diese Frage angeht, das ist das freiwillige soziale Jahr und Zivildienst nach wie vor. Durch Zivildienst und das freiwillige soziale Jahr bekommen Menschen Kontakt zum sozialen Bereich, den sie sonst nie bekommen hätten, gerade Zivildienst. Menschen wären in ganz anderen biographischen Ausrichtungen gelandet, wenn sie nicht diesen Zwangskontakt gehabt hätten zum Sozialen und wir haben gerade durch FSJ und Zivildienst etc. hier tatsächlich noch mal die Möglichkeit Menschen oder ja Menschen begeistern zu können für Aufgaben und zwar ohne Geld. Zivildienst ist kein Geld und Zivildienst ist auch kein reiner Zwangsdienst mehr, das kann man so gar nicht mehr sagen. Das sind schon Leute, die sehr bewusst entscheiden. Das sind in der Tat die beiden ganz großen Hebel nach wie vor die wir haben und das ist auch das Wertvolle am Zivildienst und am FSJ. Ich überlege, alleine in unserer Geschäftsstelle haben wir drei Leute mittlerweile in leitenden Funktionen, die waren hier schon als Zivildienstleistender.

- I.: Gäbe es so etwas auch für eine Seiteneinsteigerproblematik, dass man also etwas weitergeht, also Menschen aus anderen Bereichen für den sozialen Bereich zu sensibilisieren?
- G.: Wir machen es ja. Also ...
- I.: Welche Erfolge sehen Sie da?
- G.: Also wenn ich mir anschau, was viele machen, also wenn ich mir unsere Referenten im Hause anschau. Wenn jemand kommt uns sagt, er hat ein Politikstudium gemacht oder Soziologie oder irgendwas und wir stellen fest, der hat richtig Potential, der hat was drauf, den mögen wir, aber der wird erst mal zu Praktika geschickt, dass er wirklich mitarbeiten in Einrichtungen, ehrenamtlich mitarbeiten, zu gucken, wie ist das eigentlich im Team im Umgang mit anderen Menschen, die auch hilfebedürftig sind und all das. Also wir sorgen dafür, dass unsere Leute, wenn sie hier tätig sind, das machen viele meiner Kollegen, die ich kenne, dass in der Tat, wenn sie es noch nicht mitbringen, erst mal als Grundvoraussetzung diese Praktika aufs Auge gedrückt bekommen, denn sonst können wir sie ja auf Dauer gar nicht richtig einsetzen und das sind genau diese Erlebnisse, die wir organisieren müssen für das Personal, damit es auch später in der Lage sein wird, mit anderen ehrenamtlich vernünftig umzugehen.
- I.: Das ist sehr interessant. Jetzt würde ich das gerne noch mal bezogen auf die Kompetenzen dahingehend erweitern, dass ich Ihnen ein paar Kompetenzen vorstelle und Sie dann mal sagen ... also ich habe in der Hypothese dass es Schlüsselkompetenzen sind, die das Management braucht, um genau diese Dinge, die Sie hier beschreiben, voranzubringen. Das heißt also auch im Sinne von Führungsnachwuchs, Führungskräfte in der sozialen Wirtschaft zu akquirieren und ich fange einfach mal an. Fachkompetenz. Das ist ja immer so der erste Einstieg in den sozialen Bereich, dass ich aus der sozialen Beruflichkeit komme, d.h. Sozialarbeiter, Psychologe, Pfleger, ist das für Sie noch eine ganz entscheidende Voraussetzung um in der Sozialwirtschaft ....



G.: ... Ja, das ist ganz entscheidend ...

I.: ... Führungsaufgaben zu übernehmen?

G.: Ganz entscheidend. Ja. Also wenn ich um in Neudeutsch zu sprechen, mein Produkt nicht kenne und meine Kunden nicht kenne, dann kann ich auch keinen Sozialbetrieb führen, der genau diese Angebote schaffen soll. Ich kann mir nicht vorstellen, dass es irgendeinen Automobilmanager gibt, der keinen Führerschein hat. Und so ist es bei uns auch. Also jemand, der gar nicht weiß, was in etwa eine Drogenberatungsstelle sein könnte, der auch fachlich damit gar nichts zu tun hat, der nicht weiß, was eine Pflegeeinrichtung ist, der nicht weiß um die Grundstruktur von Beziehungen, die in der Regel Abhängigkeitsbeziehungen sind, das haben wir im ganzen Bereich der sozialen Arbeit, vom Kindergarten bis zum Pflegeheim, das sind Abhängigkeitsbeziehungen. Wer sich damit noch nie befasst hat, der wird außerordentliche Schwierigkeiten haben, hier in der Verwaltung, also als Manager, tatsächlich gute Produkte zu kreieren. Denn der arbeitet ja praktisch im Blindflug.

I.: Hm. Wie sieht es mit der historischen Kompetenz aus?

G.: Die ist nicht so zwingend.

I.: Wie sieht es mit der technologischen Kompetenz aus?

G.: Heutzutage, es geht auch ohne. Aber dann brauche ich verdammt viel Mitarbeiter. (lacht). Ich bräuchte keinen Computer, aber dann müsste ich noch vier Leute im Stab haben, die den ganzen Tag für mich am Computer sitzen. Also ob das sinnvoll ist, weiß ich nicht. Es ginge auch ohne. Ich verstehe auch die anderen irgendwann nicht mehr. Da wird es eher zum Problem, weil ich nicht weiß, wie deren Arbeitsplätze gestaltet sind, dann kann ich auch schlecht meiner Fürsorgepflicht als Arbeitgeber nachkommen.

- I.: Aber es gab ja immer so These, dass gerade Leute, die in den Sozialbereich gehen, nicht so die Affinität für den Technikbereich haben...
- G.: Ja, gut, die Zeiten, es ist eine ganz andere Generation, mit der wir es zu tun haben. Wenn ich mir die Mitte 20-Jährigen anschau, die ich hier einstelle, die sind mit Computern groß geworden wie ich mit dem Telefon, also das ist nicht mehr so. Das ist bei uns Älteren so, dass wir uns in der Tat überwinden müssen, jetzt noch mal einen Lehrgang machen und Excel lernen und dies, muss das sein, aber auch hier war für mich immer das Grundprinzip und das kann ich auch jedem anderen empfehlen, ich weiß über jeden Arbeitsschritt in der Buchhaltung oder im Sekretariat, auch am Computer in etwa Bescheid. Ich muss einschätzen können, welchen Arbeitsbelastungen sind die Leute ausgesetzt und ich muss einschätzen können, wie schnell oder nicht schnell werden überhaupt Vorgänge erledigt. Wenn ich überhaupt keine Ahnung habe, wie lange man für einen Buchungsvorgang braucht und wie in der heutigen Zeit der Hochtechnologie überhaupt ein Buchungsvorgang aussieht, dann hätte ich also, dann wäre ich, könnte ich meiner Finanzverantwortung, betriebswirtschaftlichen Verantwortung im Hause auch gar nicht gerecht werden. Das heißt, ich muss kein Faible haben, ich muss es nicht selber machen, aber ich muss es kennen. Sonst geht es nicht. Aber wenn ich eine Reihenfolge aufstellen könnte, es ist noch hinter dem Fachverstand.
- I.: Die ökonomische Kompetenz ...
- G.: Zwingend. Zwingend. Also jemand, der faktisch die Verantwortung hat für die Betriebswirtschaft seines Unternehmens, zwingend, ja.
- I.: Was halten Sie von einer ökologischen Kompetenz? Also die Frage des nachhaltigen Ressourceneinsatzes, Klima ...
- G.: Nicht zwingend. Ist absolut nicht zwingend Es geht auch ohne. Ich sage es so wie es ist.

I.: Dann Gerechtigkeitskompetenz, also Sensibilität für Gerechtigkeitsfragen. Recht, Unrecht.  
(...)

G.: Zwingend. Deshalb, weil es für den Erhalt einer Unternehmenskultur und einer Corporate Identity Voraussetzung ist, dass die Spitze eines Hauses diese auch verkörpert. Wenn ich also in einem Unternehmen arbeite, wo ich bestimmte Leitbilder verkörpern will und muss, weil wir sonst letztlich ja auch die Identität verlieren als Voraussetzung überhaupt für wirtschaftliches Handeln, dann brauche ich diese Sensibilität. Wenn ich die nicht habe, dann wird irgendwann die Einrichtung ,na sagen wir mal so an Seele verlieren und das ist meist der Anfang vom Ende.

I.: Und die letzte Kompetenz, die ich noch gern bewertet haben möchte, Sensibilität in Care-Prozessen, also Affinität für Sorgetätigkeiten, Anteilnahme, Umgang auch Asymmetrien?

**Unterbrechung des Interviews für ca. 8 Min. – Gesprächspartner verlässt den Raum.**

I.: Damit wir wieder ein bisschen reinkommen, wir hatten uns mit Kompetenzen beschäftigt. Und ich hatte Sie noch mal gefragt nach der Wichtigkeit von Care-Kompetenz beim Management.

G.: Gehört für mich mit zur Fachkompetenz. Das habe ich dort mit abgebucht. Ich hatte ja auch ausgeführt, es geht darum, dass man ein Gefühl haben muss auch für Abhängigkeitsbeziehungen, in dem man in der freien Wohlfahrtspflege sehr viel zu tun hat, das ist diese Care-Kompetenz im Prinzip.

I.: Weiterhin würde ich Sie gerne zu verschiedenen Führungsprinzipien befragen. Jetzt bitte ich Sie mal kurz zu antworten, ob wichtig oder unwichtig und eine kleine, kurze Begründung zu geben, warum wichtig oder unwichtig. Also zum Beispiel das Prinzip der Sinn- und Visionsvermittlung?

- G.: (überlegt lange) ... wichtig. Sinnvermittlung also, aber in der Tat Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter deutlich zu machen, worum es hier geht, ist glaube ich für den Betrieb etwas Existenzielles.
- I.: Prinzip der Autonomie und Partizipation.
- G.: Zwei sehr unterschiedliche Prinzipien. Also Autonomie nicht so wichtig.
- I.: Und Partizipation?
- G.: Auch ein Chef sollte nicht so sehr autonom arbeiten, das hat mit Hierarchie noch gar nichts zu tun. Partizipation außerordentlich wichtig. Teilhabe am Gesamtbetrieb, Teilhabe an den Erfolgen eines Betriebes, egal an welcher Stelle man sich da bewegt hat, halte ich für außerordentlich wichtig.
- I.: Prinzip der positiven Wertschätzung.
- G.: Wenn es angezeigt ist, sollte man auch positiv wertschätzen (lacht). Das ist für mich kein Prinzip, das ist für mich eine Handlung.
- I.: Prinzip des guten Vorbilds. Stichwort führen.
- G.: Sehr wichtig, sehr wichtig.
- I.: Fairness.

G.: Sehr wichtig.

I.: und Persönlichkeitsentfaltung für Mitarbeiter und Menschen im Betrieb?

G.: Nicht so wichtig.

I.: Talente, Interessenweiterentwicklung.

G.: Nicht so wichtig. Deshalb, weil die meisten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Glück nicht nur im Betrieb leben. Viele entfalten ihre Persönlichkeit auch wunderbar in den Familien oder in der Freizeit.

I.: Ich hatte Sie ja vorhin nach der Gerechtigkeitsthematik befragt. Demgegenüber steht ja in der Diskussion die CARE-Ethik. Man ordnet in der Forschung die Gerechtigkeitsethik den männlichen Führungspersonen oder den männlichen Führungsstil zu und die Care- und Sorgetätigkeit mehr dem weiblichen Führungsstil. Also die Frage, die ich jetzt stellen möchte ist, vermuten Sie eine spezielle Affinität bei männlichen Führungskräften, wenn es um die Gerechtigkeitsthemen geht und sehen Sie eine stärkere Affinität bei weiblichen Führungskräften, wenn es um das Thema Care-Orientierung geht oder gibt es da für Sie überhaupt keinen Unterschied?

G.: Ich sehe eine große Affinität, wie von Ihnen geschildert, wenn es generell um Männer und Frauen geht. Bei Führungskräften jedoch nivelliert sich das. Da gibt es diese Affinität so stark nicht mehr, geschlechtsspezifisch gesehen.

I.: Haben Sie da konkrete Erfahrungen?

G.: Ja, ich habe ja viel mit männlichen und weiblichen Führungskräften zu tun. Also ich glaube schon, dass Frauen eine stärkere Affinität zu diesen ja Care Skills zeigen da auch erhebliches Potential mitbringen, aber das je höher man in die Führungsetagen reingeht, die Differenzen geschlechtsspezifischer Art nivelliert werden, mehr und mehr.

I.: Das ist auch in der Sozialwirtschaft so?

G.: Ja.

I.: Sehen Sie die Sozialwirtschaft überwiegend noch dominiert von männlichen Führungskräften oder ist das eher ...

G.: Rein quantitativ im hauptamtlichen professionellen Bereich ja, im ehrenamtlichen nicht.

I.: Ich beschäftige mich in meinen Forschungen sehr stark mit dem Thema Achtsamkeit im Management. Was verstehen Sie unter Achtsamkeit.

G.: Unter Achtsamkeit, Aufmerksamkeit. Augen aufhalten, ansprechbar sein, sensibel sein, wahrnehmen können in der Tat wahrnehmen können, Dinge an sich heranlassen, das ist für mich Achtsamkeit. Das ist eine der Voraussetzungen überhaupt reagieren zu können. Dies wiederum kann für einen Betrieb schon sehr wichtig sein.

I.: Wie sehen Sie das Thema Achtsamkeit im Management der Sozialwirtschaft? Wie kommt das zum Ausdruck, lernt man das, hat man das? Kriegt man das, wie kriegt man das auf die Reihe?

G.: Achtsamkeit, um achtsam sein zu können, um aufnehmen zu können, um wahrnehmen zu können, muss ich erst mal offen sein. Um offen zu sein, darf ich mich nicht zu sehr mit mir selber beschäftigen. Das heißt, wenn ich mich mit mir selber beschäftige, müssen dadurch nicht so viele Anlässe haben, um mich mit mir selber zu beschäftigen. Das heißt, ich muss mit mir relativ im Reinen sein. Erst dann, wenn ich das bin, in dem, was ich hier gerade tue, bin ich in der Lage, tatsächlich für andere offen zu sein, wahrzunehmen, was um mich herum passiert, was bei anderen passiert, das ist die Grundvoraussetzung. Wenn hinzukommt, dass man dies vielleicht auch noch ein bisschen methodisch fundierter gelernt hat, sagen wir mal, jemand hat ehrenamtlich vielleicht beim Kindersorgentelefon gearbeitet, als ein Beispiel, wo man praktisch in Form der wissenschaftlichen Gesprächsführung geschult wird, achtsam zu werden, dann ist das nur umso hilfreicher. Aber Grundvoraussetzung ist, dass ich erst mal mit mir im Reinen bin und darauf aufbaue und es ist sehr schön, wenn man mal methodisch ein bisschen dazugelernt hat.

I.: Also für Sie ist Achtsamkeit auch lernbar.

G.: Unbedingt.

I.: Wodurch, also ...

G.: Wir arbeiten ja damit. Wenn ich mir überlege z. B. wir haben jetzt in diesem Projekt gemacht, wo wir Schulkinder aufgefordert haben in ganz Deutschland, in ihrem Stadtteil zu schauen, ob es da Armut gibt. Einfach deshalb, weil wir Kindern beibringen wollten, die Augen aufzumachen. Und sie sollten uns das, was sie wahrnehmen, entweder malen oder als Foto schicken usw. und siehe an, uns haben dann Lehrer berichtet und Gruppenleiter und andere, die da mitgemacht haben mit den Kindern, dass in der Tat dann plötzlich sie lernten wahrzunehmen. Auf Dinge zu achten, achtsam zu sein. Und das ist durchaus erlernbar, selbstverständlich.

- I.: Ich würde den Begriff der Achtsamkeit dann in verschiedenen Kontexten noch mal beleuchten und zwar jetzt ganz besonders auf das Thema Management, also Personalverantwortung, bezogen auf Ihre Kunden, Bewohner oder Klienten und bezogen auf Ihre Stakeholder, das heißt auf Ihre Vorstände, auf Ihr Ehrenamt, auf Aufsichtsräte?
- G.: Also fangen wir an Achtsamkeit bezieht sich auf, fangen wir mit Stakeholdern an. Weil das ist eigentlich die Gruppe, mit denen jemand, der verantwortlich leitet, am meisten einfach zu tun hat. Auch von der Wahrnehmung her, deshalb weil das ja der Arbeitgeber sind. Jeder, der abhängig beschäftigt ist, hat immer einen Blick drauf, was, wie geht es eigentlich dem, der mich gerade bezahlt. Und wenn ich Achtsamkeit hier versuche zu spezifizieren, heißt das, Sensibilität dafür zu entwickeln, was die jeweiligen Motive sind, dass jemand überhaupt sich in irgendwelchen Organen, Vorstand, Aufsichtsräten ja engagiert, das muss ich verstehen. Ich muss dann auch im Zweifelsfall tolerieren und akzeptieren, wenn ich bestimmte Motivlagen erst mal nicht nachvollziehen kann. Das hat man immer. Wenn ich 30 Leute im Gremium habe, dann habe ich auch mindestens 20 verschiedene Motive, in einem solchen Gremium tätig zu werden und davon können nicht alle erst mal auf Verständnis stoßen, weil jeder einzelne auch eine eigene Biografie hat, ich muss aber lernen das zu akzeptieren, mit beiden, nämlich mit dem Verständnis und der Akzeptanz so umzugehen, dass ich diese Organe arbeitsfähig halte. Das ist genau mein Job. Das heißt, es hat überhaupt keinen Sinn, wenn ich einen Aufsichtsrat habe von völlig sozial bewegten Menschen. Ich aber jede Sitzung daran erinnere, dass sie eigentlich die Finanzverantwortung haben und Haftung haben und die nur noch quäle die ganze Sitzung dann mit Finanztabellen. Also ich muss mir schon überlegen als Geschäftsführer, wie kriege ich das hin, dass sie ihrer Finanzverantwortung nachkommen können, aber dennoch ihre spezifische Motivation hier einbringen können, die wollen ja eigentlich fachsimpeln über soziale Arbeit. Also das muss ich jeweils können. Das ist etwas anderes, als wenn ich einen Bankaufsichtsrat habe. Beim Bankaufsichtsrat ist es relativ einfach für den Vorstand. Die kommen zusammen, dann kriegen die über 5 Stunden ein Rechenschaftsbericht des Vorstandes mit 20, 30 Charts, die wirklich voll informiert sind, der Aufsichtsrat hat eine sehr homogene Interessenlage, fühlt sich wunderbar informiert, hat seine Aufsicht ausgeübt und geht nach Hause. Diese Situation haben wir nicht. Das heißt, wenn ich achtsam bin gegenüber diesen Organen, muss ich sehen was sind die Motiv und muss meine Arbeitsweise darauf ausrichten, was nicht immer einfach ist. Was die Klientel angeht, also sagen wir mal, ich habe Kindergärten, Pflegeeinrichtungen und so weiter, da heißt Achtsamkeit für einen Chef vor allen Dingen natürlich, dass ich vermittelnd arbeite



anders als mein Organ, wann sehe ich denn angenommen ich bin Geschäftsführer eines Verbandes mit 30 Einrichtungen im Bereich der Kindertagespflege, wann sehe ich denn da mal ein Kind. Außer wenn da reingehe und gucke, ob alles in Ordnung ist. Das heißt, hier bin ich auf methodische Achtsamkeit angewiesen. Ich muss das Instrumentarium mir schaffen, die Wahrnehmung, über meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und zwar als systematisches Instrumentarium, wo ich mir ein Bild davon machen kann in regelmäßigen Abständen, wie die Qualität in den Einrichtungen läuft, ob die Kinder zufrieden sind, bleiben wir beim Beispiel Kinder, ob ich den Eindruck habe, dass wir oder ob wir in unseren Zielbestimmungen für Einrichtungen mit den Bedürfnissen der Kinder übereinstimmen, das sind ja Schlüsselmerkmale, da muss ich mir unter dem Stichwort Achtsamkeit wirklich ein professionelles Instrumentarium anlegen. Da kann ich als Manager nicht in Einrichtungen rumrennen und die Kinder jeden Morgen fragen, wie es den geht. Das ist ausgeschlossen. Das ist die zweite, die dritte Zielgruppe das Personal. Da ist Achtsamkeit in erster Linie, damit fängt es an und ist auch wirklich wichtig, dass ich in der Lage bin, Leistungsausschläge zu bewerten. Sowohl nach oben wie nach unten. Denn damit geht es immer los. Wenn irgendwas nicht stimmt beim Personal, sei es, dass jemand im Betrieb kreuzunglücklich ist, weil jemand da nicht hin will, wo er hingehört, sei es, dass jemand demotiviert ist, sei es, dass jemand seine privaten Probleme mit in den Betrieb nimmt. Als Erstes merkt man das im positiven wie im negativen Leistungsausschlag. Das heißt, wenn ein Chef in der Lage ist, wirklich mitzubekommen, was in seinem Betrieb läuft an Leistung, das einzuschätzen und im Zweifelfalls dann dem auch nachgehen zu können, warum funktionieren bestimmte Sachen nicht, dann ist er eigentlich schon sehr achtsam. Ich kenne nicht wenige, die kriegen nicht mal mit, wenn eine Woche überhaupt nichts mehr passiert in der Verwaltung oder wenn gar nicht mehr gebucht wird. Oder die Mahnungen nicht rausgehen, das sollte man alles mitbekommen. Das ist immer ein Anzeigen, dass irgendwas in der Personalführung nicht stimmt.

- I.: Vielen Dank. Der zweite Bereich Achtsamkeit in einem sozio-ökologischen Kontext, also darum ging es vorhin schon mal Klima, Umwelt, Ressourceneinsatz, Gesellschaft.
- G.: Ich finde, man darf die Manager im Sozialbereich nicht überfrachten. Also ich sage Einrichtungsträgern häufig, also den Geschäftsführern, die tätig sind vor Ort, überlasst Aufgaben auf einem bestimmten Abstraktionsniveau, sagen wir mal allgemeine politische

Lobbyarbeit, soziale Gerechtigkeit in der Gesellschaft herstellen, ökologische Fragestellungen beachten in der Sozialarbeit, überlasst das euren Spitzenverbänden. Stoßt uns nur immer wieder an das wir uns darum kümmern, das ist wichtig, wenn unsere Mitglieder uns nicht drängen, dann können wir auch manchmal zur Behäbigkeit neigen. Aber seht eure Aufgabe darin, uns, dem ihr euren Beitrag bezahlt, anzuspitzen, dass wir wirklich diesen Aufgaben , wenn ihr es denn wollt, nachgehen, aber ihr als Einrichtungsleiter, sagen wir mal von der Schuldnerberatungsstelle, 2 Mitarbeiter, 1 Sachbearbeitung, der weiß überhaupt nicht, wo ihm der Kopf steht. Soll der sich jetzt Gedanken machen über soziale und ökologische Verantwortung seiner Schuldnerberatungsstelle. Glaube ich nicht.

I.: Also jetzt konkretisiert könnte ich es mir beispielsweise vorstellen Energieverbrauch.

G.: Ja, genau darum geht es ja. Wenn ich eine Schuldnerberatungsstelle habe, bleiben wir bei dem Beispiel, die sind in der Regel in Miete untergebracht. Dass der abends die Heizung klein dreht, davon gehe ich mal aus. Aber schon bei der Frage, ist das Haus vernünftig gedämmt, soll er sich jetzt ernsthafterweise mit dem Vermieter anlegen. Wirklich, wir dürfen die Leute nicht, wir dürfen da nicht päpstlicher sein als der Papst. Die haben auch nur irgendwie ihre Arbeitswoche meist stark belastet und müssen irgendwie klar kommen und in deren Fokus ist der überschuldete Mensch und nicht die Wärmedämmung des Mietshauses, in dem sie gerade ihre Schuldnerberatungsstelle haben, das ist so. Anders als wenn ich eine Pflegeeinrichtung habe. Aber da gehört das zum Programm, das ist etwas anderes. Dem brauche ich ja gar nicht mit sozial-ökologischer Verantwortung kommen, die sagen, ich will meine Nebenkosten dämmen und nicht meine Wände, da geht es ums Geld. Und deswegen muss ich wo jemand ist und was ich ihm aufbürden kann, was sinnvoll ist und was nicht. Deswegen wenn wir sagen sozial-ökologische Achtsamkeit, da sollte der Sozialarbeiter genauso behandelt werden wie jeder normale Bürger. Oder die Maßstäbe, die an ihn angelegt werden, sollten die gleichen sein wie bei allen anderen. Vom Lehrer, über den Arzt, Sozialarbeiter, Sozialmanager bis hin zum Taxifahrer.

I.: Wie sehen Sie die Achtsamkeit in Ihrem persönlichen Kontext, also bezogen auf die Stressbewältigung, auf den Umgang mit sich selbst, auf das Thema Zeitmanagement,

familiäre Beziehungen, Auszeiten, wie würde sich Ihrer Ansicht nach die Achtsamkeit auf den persönlichen Kontext auswirken sollen.

- G.: Na ich hoffe, dass die Menschen auf sich achten, sonst werden sie nicht alt. (lacht) Gerade wenn man einen anstrengenden Beruf hat. Ich denke, das hängt miteinander zusammen. Jemand, der sagen wir mal einen Betrieb halbwegs für sich zufrieden stellend, für die Mitarbeiter und die Kunden zufriedenstellend leitet und das Kriterium wäre, dass alle ein bisschen Spaß dran haben und gerne morgens dahin kommen, der wird in der Regel jetzt nicht völlig griesgrämig sonst wie sein Privatleben führen. Die Fähigkeiten mein Leben zu gestalten und einen Betrieb zu gestalten sind identisch. Das ist so. Wenn ich das eine halbwegs beherrsche, kriege ich meistens das andere auch halbwegs hin. Ich kann nur jedem wünschen, dass er dann zu Hause auch so achtsam mit seiner Familie umgeht wie mit seinen Mitarbeitern im Betrieb.
- I.: Glauben Sie, dass da eine besondere Blickrichtung auf den sozialen Sektor ist, leider der besonders stark oder weniger stark oder verliert er sich eher in seinen beruflichen Verantwortung/Pflichten als beispielsweise in einem anderen Bereich oder sehen Sie da eine höhere Gefährdung?
- G.: Wenn ich mir anschau den Sozialbereich und sagen wir mal den Versicherungsbereich/Banken, wo man dann ja da auch Freunde hat und Bekannte, die dort arbeiten, dann sind dort diesbezüglich schon gravierende Unterschiede. Also die Selbstreflektion und auch die kritische Selbstreflektion und die Möglichkeit, im Betrieb auch seine Kritik anbringen zu können, die ist im Sozialbereich schon wesentlich höher als im Bereich, was ich jetzt wahrnehme, nehmen wir mal den Bereich Versicherungswesen. Banken habe ich viele Bekannte, wo das eigentlich kaum denkbar ist. Da gibt es Jahresziele, die werden erreicht und Kritik stört dabei. Ganz einfach. Ich meine, wir haben ja auch Jahresziele in vielen Bereichen, bei uns hier im Hause machen wir so was auch, aber in der Regel sind die außerordentlich nachhaltig formuliert.

- I.: Würde für Sie ein sehr stark auf das betriebswirtschaftlich ausgerichtete Management ein Management der Achtsamkeit eher verhindern?
- G.: Nein. Gerade Betriebswirtschaft noch mal, eine gute Betriebswirtschaft ist für mich ein Ausdruck auch einer gewissen Ethik, Achtsamkeit und betriebswirtschaftliche Sorgfalt sind für mich zwei Seiten einer Münze.
- I.: Also das eine geht nicht ohne das andere.
- G.: Geht gar nicht. Nein. Also was nützt mir die größte Achtsamkeit gegenüber Mitarbeitern und Vorständen und Kunden, wenn der Laden kurz vor dem Konkurs ist.
- I.: Wie müsste Ihrer Meinung nach ein Management der Achtsamkeit in Ihrem Verband aussehen?
- G.: In unserem? Genauso wie ich es vorhin für alle beschrieben habe. Kein Unterschied.
- I.: Halten Sie ein Management der Achtsamkeit für lehr- und lernbar?
- G.: Bei uns spezifisch ist im Verband, also jemand der hier als Funktionär arbeiten will oder sagen wir als Sachbearbeiter im Bereich Fördermittel, wenn es auch darum geht, betriebswirtschaftlich neue Rahmenverträge für Mitglieder auszuhandeln oder Ähnliches, was hier erlernt werden muss, spezifische ist, was man auch nicht draußen beigebracht kriegt, ist die paritätische Toleranz, die nötig ist. Ich habe es hier zu tun, egal wo ich hier arbeite, ob es die Frau ... in meinem Vorzimmer oder Herr ..., der die Lottomittel verwaltet, die akquiriert werden, ich habe da zu tun und sagen wir mal im Drogenbereich reicht die Spannweite vom Frauenbund alkoholfreier Kultur bis hin zum Verein für akzeptierende Drogenarbeit. In der Jugendhilfe reicht es vom großen Heimträger bis hin zu den kleinen

Trägergruppen. Im Gesundheitsbereich reicht es dann vom Guttemplerorden bis hin zum sozialistischen Patientenkollektiv. Und wer hier arbeiten will, der muss in der Lage sein, nicht zu bewerten, das gehört für mich zur Achtsamkeit. Also die Leute haben ja meistens eine hohe Fachlichkeit, wenn die hier anfangen und Vorstellungen, die haben alle schon mal was tolles gemacht und dann werden die plötzlich mit denen konfrontiert, die die nicht verstehen. Und dann neigen Profis, egal aus welcher Profession, sehr schnell dazu, zu sagen, das ist schlecht oder nicht effizient oder irgendwas. Und was man hier lernen muss im Verband, sich immer selbst erst einmal die Frage zu stellen, warum eigentlich nicht. Warum nicht eine alkoholfreie Kultur, warum nicht eine akzeptierende Drogenarbeit. Sollen die Leute sich doch jeden Tag zuschütten, wenn sie halbwegs klarkommen damit, also immer diese Frage sich zu stellen, warum eigentlich nicht. Und erst, wenn ich einen zwingenden Grund habe, warum nicht, dann kann ich anfangen zu bewerten. Negativ zu bewerten. Aber sonst erst mal zu akzeptieren, dass Menschen hier den Versuch wagen, soziale Arbeit zu gestalten und dass das erst mal was sehr Unterstützenswertes ist, ob ich das verstehe oder nicht. Und das ist schon etwas, das zwingend notwendig ist für jemanden, der hier arbeiten will und was man aber auch fast nicht erlernen kann. Also da unterscheiden wir uns schon ein bisschen sagen wir mal von geradliniger ausgerichteten Verbänden.

I.: Das heißt für Sie ist auch eine Kultur der Achtsamkeit ein Stück Unternehmenskultur?

G.: Ohne dem geht es gar nicht ja, ja. Also noch ein Beispiel. Man kriegt ja häufig Einladungen, dass man Initiativen für Wettbewerbe vorschlagen soll. Gibt es ja immer so z.B. Bürgerschaftliches Engagement Wettbewerb und da machen wir beispielsweise grundsätzlich nie mit. Weil uns sind alle gleich wertvoll. Und jeder hat auch die gleiche Aufmerksamkeit verdient unsere Mitglieder und da wird in der Regel nicht bewertet.

I.: Ja, wunderbar. Vielleicht zum Schluss des Interviews noch mal möchte ich Ihnen noch mal Gelegenheit geben, das Statement zum Gegenstand der Untersuchung abzugeben, Ergänzungen zu machen, vielleicht was noch nicht gesagt worden ist, was Sie für wichtig halten. Wenn es da jetzt etwas gäbe, würde ich Ihnen jetzt noch mal die Gelegenheit dazu geben.

G.: Ich habe jetzt nichts.

I.: Dann bedanke ich mich herzlich für das Gespräch.

## Interview A 2

- I.: Es wird ja in den letzten Tagen auch sehr viel über Werte im Management in Deutschland gesprochen. Viele behaupten, es gibt nicht nur ein Wertever sagen, sondern auch ein Versagen in dem Management von Werten. Wie wichtig ist für Sie Wertemanagement in den Organisationen, in den Unternehmen und Betrieben, die Sie hier als Spitzenverband vertreten im Bereich der privaten stationären und ambulanten Altenpflege?
- G.: Das ist bei uns natürlich ein hochsensibles Thema. Wir stellen ja keine Ware her, sondern unsere Dienstleistung richtet sich direkt an Menschen, die insofern abhängig sind, als dass sie diese Dienstleistung wirklich brauchen so und wenn das nicht als hoher Wert begriffen wird und die Dienstleistung für den betroffenen pflegebedürftigen, hilfsbedürftigen Menschen, dann glaube ich, lässt sich in unserem Berufsfeld eine Firma gar nicht führen. Insofern ist für uns immer klar, dass, ich habe das vor kurzem auch geschrieben in das Vorwort von unserem Weihnachts (BPA) Magazin, das der Präsident dann immer macht. Für uns muss klar sein, dass es im wohlverstandenen unternehmerischen Interesse, dass sich unsere Dienstleistung danach richtet, was brauchen die hilfsbedürftigen, pflegebedürftigen Menschen, wie zufrieden sind die damit und richten wir uns wirklich an deren Wünschen aus und insofern ist die Werteorientierung bei uns glaube ich Grundlage überhaupt der Dienstleistungserbringung. Das mag etwas anders sein, wenn man was weiß ich Poller zur Parkraumbegrenzung produziert, dann glaube ich ist das Thema ein bisschen anders. Aber in der Dienstleistung geht das gar nicht ohne eine klare Werteorientierung. Wenn man die verlässt, dann gefährdet man, da bin ich mir ziemlich sicher, das Gesamtunternehmen.
- I.: Nun gibt es gerade in der Sozialwirtschaft ein Spannungsfeld zwischen Ethik und Ökonomie. Die Pflege hat sich in den letzten Jahrzehnten in Richtung Markt entwickelt. Es ist aber immerhin noch ein regulierter Markt, also zwischen einem freien Markt und einer staatlichen Leistung verortet, wie sehen Sie denn jetzt dieses Spannungsfeld hinsichtlich Ihrer Problemlagen. Gestern hörte ich im Bereich der Mindestlohndebatte, Altenpflege die Diskussion, verschärft jetzt auch wahrscheinlich für Ihre Betriebe, wie ist das in Einklang zu bringen diese betriebswirtschaftlichen Anforderungen Nutzenmaximierung, Effizienz, Effektivität mit den dann auf Werte bezogenen Leistungen in Ihrer Branche?

- G.: Also für uns entscheidend sind Preis und Qualität. Das ist gar keine Frage. Beim Preis stehen wir im Wettbewerb mit anderen Anbietern, wobei die Rahmenbedingungen wie die Qualitätsanforderungen die gleichen sind. Insofern sind dem Wettbewerb da enge Grenzen gesetzt. Also wir können keinen Wettbewerb führen beispielsweise über personelle Ausstattung. Da ist die Pflege auch ungeeignet, weil wir über eine wirklich sehr knappe Ausstattung verfügen, die aber darüber hinaus wirklich sehr genau festgelegt ist. Also wir haben eine personelle Ausstattung, die vertraglich reguliert ist, die wir auf jeden Fall einhalten müssen, aber die auch so niedrig ist, dass sie nicht wirklich zur Disposition gestellt werden kann. Deshalb ist die Wettbewerbsdiskussion an der Stelle kaum zu führen. Wir haben die knappe Ressource Personal, wo jeder, der etwas vorausschauend denkt, weiß, wie wichtig die wird und wie knapp die wird, was sich auf Löhne, was sich auf Betriebszugehörigkeit auswirkt und die Effizienz der Abläufe, die klare Struktur in den Einrichtungen, das ist das, worum wir uns kümmern müssen. Aber ein Wettbewerb um möglichst wenig Personaleinsatz würde schlichtweg die leistungsrechtlichen Anforderungen schon nicht mehr erfüllen und ist auch von uns wirklich nicht gewünscht. Sondern wir skandieren immer mehr gute Pflege braucht mehr Zeit und das geht nicht, das ist nicht beliebig nach unten zu korrigieren. Wir sind da alles andere als verwöhnt mit der personellen Ausstattung, die wir haben.
- I.: Das hinterlässt auch bei den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen in der Pflege so etwas wie einen bitteren Beigeschmack. Das heißt, sie sehen auf der einen Seite die Notwendigkeit, Effizienz, Verdichtung der Arbeit und auf der anderen Seite aber die Werte, Menschenwürde, Zeit für Gespräche, die vielen Dinge, die man eigentlich gar nicht zwischen Tür und Angel regeln kann, sondern für die man in der Arbeit mit Menschen die Ruhe braucht, vielleicht auch für sich selbst ein bisschen die Klarheit braucht. Glauben sie, dass es da einen Wertekonflikt gibt zwischen den Leitbildern, zwischen der tatsächlichen Arbeit am Bett oder in der Station oder in der Einrichtung?
- G.: Ich glaube nicht. Ich glaube nicht, wenn es ordentlich kommuniziert wird. Also die Interessenlage zwischen Beschäftigten und Betreiber ist nicht weit auseinander ja. Wir haben eine übereinstimmende Interessenlage, dass wir gerne eine bessere Ausstattung hätten. Insofern haben wir auch einvernehmlich das begrüßt auf Beschäftigtenseite wie auf



Trägerseite, aber im Übrigen auch auf Betroffenenseite, also Pflegebedürftigenseite, Angehörigenseite, dass wir zum Beispiel in den Heimen zusätzliches Personal bekommen, ohne dass hierdurch die Pflegesätze erhöht werden. Das ist für mich ein neuralgischer Punkt, den man auch mit den Beschäftigten und bis hin zu den Heimbeiräten sehr transparent diskutieren muss. Es wäre ja theoretisch denkbar, dass man sagt, wir vereinbaren jetzt eine wesentlich bessere personelle Ausstattung, damit auch einen deutlich höheren Preis, möglicherweise mit dem Risiko, dass damit das Gesamtunternehmen und damit auch die Beschäftigungsverhältnisse wirklich zur Disposition gestellt werden, weil aus Kundensicht gesagt wird, genau das honorieren wir nicht. So. Da glaube ich, ist der Rahmen mittlerweile sehr eng und wenn das offen kommuniziert wird, dann ist auch klar, in welchem Geflecht wir uns dort bewegen. Also bessere Ausstattung muss immer auch den Test am Kunden bestehen und die Ausstattung weicht deshalb auch nicht groß ab zwischen den einzelnen Einrichtungen. Wir haben da einen sehr engen Bereich, in dem im Moment überhaupt Differenzierungen zu beobachten sind und haben parallel immer dazu diesen Wunsch, alles soll immer mehr und besser werden, aber sehen sehr wohl, dass nicht nur Sozialhilfeträger, sondern insbesondere auch zahlende Angehörige genau gucken, wo muss ich am wenigsten zahlen. Und diese Frage kommt häufig noch vor der Qualitätsfrage. Das ist etwas, was wir sehr bedauern. Es ist nicht, dass wir unsere Leistung gerne erläutern möchten. Wir möchten nicht einen Kunden damit überzeugen, hier bei uns ist es am billigsten. Das ist auch häufig einfach nicht der Fall. Aber dass diese Frage nach dem Geld eine so hohe Bedeutung hat bei der Auswahl der richtigen Einrichtung ist etwas, womit wir immer wieder konfrontiert sind, ob wir das wollen oder nicht und insofern haben wir dort ein Regulativ. Und das ist auch den Beschäftigten klar, dass sie eben auch um die Akzeptanz der Kunden dort werben müssen, wenn man also das Rad ein bisschen höher oder schneller drehen will.

- I.: Es gibt bei Ihnen auch Einrichtungen, die brechen raus, die werden auch interessant für Investoren, die werden mittlerweile auch auf dem freien Markt gehandelt in Fonds. Die Profitwirtschaft entdeckt zunehmend Interesse ein investives Engagement in der Altenpflege auszuüben. Glauben Sie, dass das noch viel mehr dazu führt, dass Sie eigentlich zur Profitwirtschaft werden und nicht mehr zur Sozialwirtschaft, d.h. ist für Sie eigentlich dieser Gegensatz Nonprofit - for Profit eigentlich noch in Ihrer Branche konturenscharf oder verwischt das mehr und mehr?

G.: Der ist seit vielen Jahren vollkommen verwischt. Ich sehe den wirklich nicht selbst, also ich gucke mir sehr genau an, unter welcher Fahne die freie Wohlfahrtspflege segelt. So. Was seit langem und eigentlich nie gegeben war, war die Fahne wir sind ja günstiger und wir sind Anwälte des kleinen Mannes. Sprich bei uns bekommt man die Leistung, weil wir ein Wohlfahrtsverband sind, günstiger. Es war durchgängig so, dass die Leistungen unter gleichen Bedingungen bei privaten Anbietern günstiger waren. So. Die zweite Diskussion, die dann kam, war, sind wir ein Unternehmen. Das ist mittlerweile, bei uns war das immer sehr klar beantwortet, ja, wir sind ein Unternehmen. Das ist mittlerweile sowohl kommunal als auch auf Wohlfahrtsebene was die politische Diskussion in den Verbänden betrifft, ist das aus meiner Sicht gegessen. Die sagen selbstverständlich sind wir Unternehmen und müssen uns unternehmerisch betätigen. Die einzige Diskussion, die jetzt noch übrig bleibt ist auch nicht mehr die, machen wir Gewinn oder machen wir keinen Gewinn. Auch dort wird sehr klar vertreten, wenn wir ernsthaft unternehmerisch tätig sein wollen, müssen wir zur Sicherung der Betriebe auch einen Gewinn machen. Ansonsten gefährden wir den Betrieb und damit die Verträge, die wir eingegangen sind, zu den Betroffenen, aber auch zu den Beschäftigten. Die einzige Diskussion, die jetzt noch übrig bleibt, ist, wie wird denn der Gewinn verwendet. So. Und dann kann man sagen o. k. wir verwenden den Gewinn für andere soziale Zwecke, wobei ich das wenig transparent finde. Was denn kommt davon an, also wie stichhaltig ist das und bei uns ist klar, da wir das immer als Unternehmen bewerten, der Gewinn wird auch für eigene Zwecke genutzt, aber auch zur Stabilisierung des Unternehmens. Das ist ja immer ein Teil, der alle verbindet. Deshalb glaube ich, ist diese Trenngrenze, dass man sagt, die einen sind da Unternehmer und die anderen nicht, ich glaube nicht, dass es die noch gibt, das ist schlichtweg eine Frage, die nur noch darauf hinaus läuft, wie ist die Gewinnverwendung, ist sie im Rahmen der gewerblichen Tätigkeit oder im Rahmen des Gemeinnützigkeitsrechtes, aber sind wir Unternehmen, streben wir Unternehmungen mit Gewinnerzielung an, das wird rundherum, ich kenne keine einzige Organisation, die das verneinen würde. Insofern glaube ich ist diese Diskussion weitgehend gegessen. Berücksichtigen muss man, dass wir Gewinne machen ja, aber sehr oft unter Bedingungen, die aus Kundensicht günstiger sind als bei der Konkurrenz. So. Und das glaube ich ist genau die unternehmerische Kunst, die sind sehr viel enger mit ihrem Betrieb verbandelt als das ein Angestellter jemals sein kann, das ist in der Natur der Sache liegend, und es geht um die Organisation der Abläufe, es geht um die Beschaffung, es geht wirklich darum, von vornherein sehr sauber zu gucken, wo gebe ich mein Geld aus, wo investiere ich und wo kann ich eben auch durch gutes Wirtschaften Gewinn dabei erzielen. Aber es geht nicht mehr darum, sind die einen Unternehmen und die

anderen nicht oder gibt es Einrichtungen, die Gewinne anstreben und andere, die keine Gewinne anstreben. Die Diskussion ist aus meiner Sicht längst beendet.

I.: Das Thema, das Sie ansprechen, ist wichtig auch für meinen Untersuchungsansatz. Es geht um die Frage, lebt die Branche noch aus der Wohlfahrtsromantik. Also hat sie *par excellence*, *einen an sozialen Werten orientierten Habitus* oder wie Sie es richtig beschreiben, hat sich die Branche in Richtung Markt entwickelt, daher die Frage, die freie Wirtschaft, die Profitwirtschaft geht mehr und mehr in den Management von Social Responsibility Konzepten aus Corporate Social Responsibility. Die Frage des Social Corporate Responsibility Konzeptes in Profitunternehmen ist eine Frage eine nachhaltige Wertschöpfung zu generieren. Profit-Firmen tun das freiwillig. Sie sind in internationalen Netzwerken eingebunden, z.B. geht es um Beachtung der Menschenrechte, Vermeidung von Kinderarbeit, ökologische Fragen spielen eine Rolle. Glauben Sie, dass die Sozialbranche einen eigenen Corporate Social Responsibility Prozess benötigt, müsste sie sich da andocken?

G.: Also ich bin mir nicht sicher, ob ich jetzt exakt auf das angesprochene Konzept antworten kann. Aber die Marktbedingungen sind hier etwas anders. Unsere Marktbedingungen sind so, dass die Teilnahme am Markt und das wäre für Pflegedienste die Gewinnung von Patienten und das wäre für Pflegeheime die Verträge mit Bewohnern, das spielt sich regional ab und regional muss ich als Unternehmen ein hohes Maß an Glaubwürdigkeit auf Dauer erbringen. Ansonsten bin ich in regionalen Strukturen nicht konkurrenzfähig. So. Das ist eine Grundanforderung an jeden Betrieb. Und das muss ich erfüllen. Ich muss dort unternehmerisch bestehen und ich muss auch von der Qualität und von der sozialen Verantwortung bestehen können. Ansonsten geht das nicht. Ich glaube, das, was die Investoren reizt, ist schlicht, dass es im Moment kaum Branchen gibt, wo absehbar ist ein Bedarf auf 20, 30 Jahre, der nicht wegzustrukturieren ist. Da gibt es sehr, sehr wenig Beispiele. So. Nehmen wir die Automobilindustrie. Wer sich heute vorstellt, womit wir in 20, 30 Jahren fahren, der wird sich ernsthaft überlegen, ob die Frage Benziner oder Diesel die entscheidende ist in 20, 30 Jahren noch, weil da werden wir wahrscheinlich völlig andere Konzepte, Mobilitätskonzepte haben. Das ist vollkommen unübersichtlich, welche Branche dort wie aufgestellt ist. In der Altenpflege und auch im Bereich der Behindertenhilfe wissen wir heute, wie die Situation in 20, 30 Jahren ist. Wir wissen auch, dass durch die immer spätere Inanspruchnahme von Dienstleistung sich schlichtweg ausdrückt, dass bis zu einer

*gewissen Belastungsgrenze das geschultert werden kann und danach nicht mehr. So und diese Aussicht glaube ich führt dazu, dass Investoren sagen, das ist für uns ein Feld, was interessant ist, weil wir dort eine gewisse Sicherheit über einen relativ großen Zeitraum haben, den man anderswo nicht findet. Das Interesse der Investoren kommt beileibe nicht daher, dass dort besonders hohe Renditen zu erwarten sind, sondern die Aussicht auf stabile Nachfrage über einen langen Zeitraum. Das ist etwas, was man ansonsten nicht ohne weiteres sucht. Also das ist Pflege und hat das Potential auf ein langfristiges Investment und nicht wie sonst etwas für 2, 3 Jahre und danach muss man weiter gucken.*

*I.: Ich finde, das ist ein sehr schöner Vergleich, den Sie nennen. Die Automobilindustrie beschäftigt sich zunehmend mit dem Thema Klimaschutz und mit dem Thema ressourcenschonendes, ressourcenschonende Mobilität, andere Kraftstoffe, sparsamere Autos und so weiter. In der Pflege ist es doch ein ähnlicher Prozess. Der Trend geht zwar wie Sie richtig sagen im Bereich der Demographieentwicklung so weit, dass die Menschen immer älter werden, zumindest in unserem Gesellschaftssystem, aber der Wunsch nach Individualisierung ist da, der Wunsch nach ambulanten Versorgungsstrukturen ist da, Wohnen in der eigenen Räumlichkeit, aber auch die Medizintechnik entwickelt sich weiter. Also die Frage ja auch, was wird in 20 oder 30 Jahren an Möglichkeiten da sein, damit Menschen vielleicht auch dann entsprechend gesünder leben, also auch der Lebensstil verändert sich, Prävention, gesunde Ernährung und so weiter. Die Frage, die sich dahinter verbirgt, gibt es so etwas wie eine Verantwortlichkeit, wenn wir über Werte reden, reden wir ja auch über gutes Leben, über Anteilnahme, Lebensqualität. Sehen Sie das eigentlich unterschiedlich, also das, was ich jetzt sozusagen als Zukunftsszenario für die Automobilindustrie entwickeln könnte, um Umweltautos zu bauen, ist in der Pflege nicht ein Zukunftsszenario denkbar welches mehr auf den individuellen Bedarf und die Bedürfnisse eingehen muss?*

*G.: Ich sehe das als wenig vergleichbar an, weil ob ich jetzt ein Auto habe oder nicht, betrifft mich in meinen vitalen Lebensfunktionen wenig. Das ist einfach so. Und ob ich ein großes Auto habe oder ein kleines, betrifft mich in meinen vitalen Lebensfunktionen überhaupt nicht. Dann komme ich trotzdem von A nach B. An dem Punkt, wo unsere Dienstleistung einsetzt, ist das häufig alternativlos und ich kann eben nicht entscheiden verzichte ich oder verzichte ich nicht. Sondern ich brauche diese Dienstleistung. Und insofern ist bei uns die Orientierung an den*

*Kundenwünschen natürlich wesentlich höher. Natürlich ist es auch nicht neu, dass jemand gerne in seiner eigenen Wohnung bleibt. Ich finde Untersuchungen absurd, wo 50-Jährige befragt werden, ob sie ins Heim wollen. Das finde ich wirklich völlig absurd. So. Wir versuchen an diese Grenze zu kommen, wo ich 82-Jährige befrage, was ist denn für Sie die angemessene Hilfeform, um danach unser Dienstleistungsangebot auszurichten. Und auch dort sehen wir natürlich die Familie, klar, gewünscht, wunderbar und das Unterstützungspotential sinkt trotzdem und wird auch perspektivisch deutlich sinken. Das ist die 1A-Lösung, das hätte jeder gerne und jeder hätte das auch gerne so, dass er als Pflegebedürftiger ohne schlechtes Gewissen das annehmen kann und als pflegender Angehöriger ohne Rollenkonflikt im Berufsleben oder vom Ort her das leisten könnte. So. Das ist aber absehbar, wohin diese Entwicklung geht. So und danach gibt es Stützenlösungen, die wirklich in einer sehr klaren Reihenfolge genutzt werden. Die erste stützende Lösung ist, dass man dann eben versucht über Nachbarschaft das zu organisieren, was nicht besonders lange vorhält und die Phase, wo Pflegebedürftigkeit ein großes Problem ist, die hält ja nicht über viele Jahre an. Das sind vielleicht 2, 3, 4 Jahre und häufig ist es viel kürzer. Und in dieser Phase brauche ich dann plötzlich ein sehr direkte personenbezogene Unterstützung, die immer vom Kunden selber veranlasst wird und insofern ist entscheidend, dass ich das Kundeninteresse ganz nach vorne stelle, weil ansonsten biete ich etwas an, das überhaupt niemand nachfragen würde. Deshalb ist es doch so, dass zunächst mal häusliche Pflege wahrgenommen wird und wenn dieses System überfordert ist und zwar häufig nachdem man die Überforderung festgestellt hat, sagt man o. k. wir brauchen hier noch ein größeres Maß an Unterstützung und nehmen stationäre Pflege. Und wenn ich mich im Kreise der 70-Jährigen bewege, 75-Jährigen und frage dort mal nach, wie gut sie das Hilfeangebot kennen, weil das sind diejenigen, die von Einschränkungen, Pflegebedürftigkeit zumindest bedroht sind, die wissen sehr, sehr genau was gibt es an offenen Hilfen, wie ist welcher Pflegedienst angesehen in der Region, die kennen immer Leute, die direkte Erfahrungen damit haben und die wissen auch zu jedem Heim in der Region sehr genau, welcher Ton dort herrscht, wie die Preise sind, was die leisten, was die auszeichnet und was die nicht auszeichnet. Das heißt die Steuerung der Nachfrage wird von den Nachfragenden ja selber übernommen und ich glaube an der Stelle wirklich nicht an den uninformatierten Verbraucher. Wenn es nachher noch mal darum geht, wo muss ich den Antrag stellen, das ist eine andere Frage. Aber die Verbraucher wissen sehr genau, wo ist etwas, was ich mir vorstellen kann und wie ist die Eskalationsstrategie, wenn es hier nicht mehr klappt. Ja, das ist glaube ich sehr klar mittlerweile vor Ort.*

- I.: *Wir haben jetzt ein großes Feld in Ihrer Branche beleuchtet, vielen Dank. Vieles, was Sie ansprechen, ist sicherlich auch eine große Herausforderung für die Führungskräfte, die in dieser Branche arbeiten. Deshalb würde ich jetzt gerne die Führungskräfte näher beleuchten. Ihre Managerinnen und Manager, Ihre Unternehmensführer, Ihre Führungsriege. Was denken Sie denn, brauchen die in der heutigen Zeit für Schlüsselkompetenzen, um in diesem Marktsegment erfolgreicher arbeiten zu können?*
- G.: *Durch Ihre freundliche Einleitung mit dem Kontakt zum Spitzenmanager haben Sie schon so getan, als ob ich darüber verfügen würde. Also was sicher nicht mehr reicht, sind die Entscheidungen von der Hand in den Mund, sondern es kommt auf die Unternehmensgröße an. In kleinen Unternehmen braucht man nach wie vor die Generalisten, die sehr genau wissen, was sie können, die sehr genau wissen, sie müssen lokal bestehen, müssen lokal mit einem klaren Profil bekannt sein und müssen sich auch lokal die Unterstützung suchen in den Feldern, wo sie selber nicht gut aufgestellt sind. So. Das zu erkennen, das zu differenzieren ist für mich eine ganz zentrale Anforderung an die Führungskräfte. Weil wenn man es nicht erkennt, hat man sehr schnell ein Problem, ohne es vor Augen zu haben. Wir brauchen eine hohe Kompetenz in der Personalgewinnung und Personalführung, weil Fachkräfte, aber auch Hilfskräfte, die in diesem eigentlich sehr sicheren Arbeitsfeld arbeiten wollen, werden unverständlicherweise immer seltener. Ich kenne kein Feld, wo ich eine derartig gute berufliche Perspektive habe, wenn ich das mal auf vergleichbarem Niveau betrachte. Ich kenne auch kein Feld, wo ich nach Familienpause derart leicht wieder einsteigen kann wie dort. Insofern verstehe ich überhaupt nicht, dass wir nicht einen absoluten Boom in dieses Berufsfeld haben und da sind wir in einem anderen Bereich, dass eben nach außen gut und wichtig vertreten sein muss. Diese Multiplikatoren Aufgabe dessen muss man sich bewusst sein, dass man sich der Aufgabe stellen muss. So daneben, klar muss ich sehr konfliktfähig sein, weil ich muss die Anspannung zwischen Wünschbarem und Machbarem aushalten. Ich muss auch das aushalten, was ich fachlich für wünschenswert halte, wo mir der Markt aber nicht reicht und ich muss so risikobereit sein, dass ich sage, wenn ich das für richtig halte, will ich das auch ausprobieren, ob das geht oder ob das nicht geht. Dass ich die Prozesse steuern muss, halte ich für eine Grundanforderung ja und ob ich jetzt im Personalführungsbereich, im kaufmännischen Bereich, im pflegerischen Bereich überall Sachverständigenebene erreiche, ist für mich nicht das Entscheidende solange ich eine reflektierte Einschätzung darüber habe, wo ich dort gut bin und ich mir einfach Unterstützung holen muss. Und ich glaube, das ist, was auch wir einfach fördern müssen, dass man diese Kompetenzen nebeneinander sieht und*

*so Erfahrungsfelder bietet, wo man gucken kann, wie stark bin ich eigentlich und wo brauche ich Unterstützung.*

*I.: Sie haben jetzt die Ebenen der Kompetenzen beschrieben, auch das Thema Personalentwicklung, Personalgewinnung. Was sind denn Prinzipien, die Sie unbedingt brauchen in ihrer Branche im Umgang mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern?*

*G.: Na ich brauche zunächst mal eine hohe Klarheit und Verlässlichkeit, weil ansonsten führt das in den Prozessen, die wir zu steuern haben, zu Situationen, die wirklich nicht wünschenswert sind. Also wenn ich klar vorgegebene Arbeitsschritte habe, die standardisiert sind wie in der Produktion beispielsweise, dann mag das vielleicht weniger Auswirkungen haben als bei uns, in einer Dienstleistung, die davon abhängig ist, dass die gleiche Information eben über einen 3-Schichtbetrieb gelebt wird und um salopp zu sagen, die linke Hand weiß, was die rechte tut. Das ist sicherlich eine hohe Kompetenz, dort mit der nötigen Klarheit dafür zu sorgen, dass die Prozesse klar sind und gelebt werden, aber auch überprüft werden. So. Ich brauche die Klarheit, um wirklich auch zu verteidigen, dass Wünschenswertes und Machbares im Spannungsverhältnis stehen, das Machbare darstellen zu können, aber auch deutlich zu machen, wo die Grenze ist, weil ansonsten, wenn ich das nicht schaffe, habe ich eine dauerhafte wachsende Unzufriedenheit. Und für mich ist die Frage oder eine der Fragen die auf Wohl und Wehe insbesondere bei der Personalzufriedenheit entscheidend ist, ob ich meinen Mitarbeitern das Gefühl geben kann, jawohl, das, was sie gemacht haben, ist das, was wir vereinbart haben und sie können damit zufrieden nach Hause gehen. Weil das Bild, das in der Öffentlichkeit gezogen wird, hat mit der Realität vor Ort mittlerweile überhaupt nichts mehr zu tun. Das ist nicht so, dass die Versorgung nur teilweise erfüllt werden kann und man permanent mit diesem schlechten Gewissen nach Hause geht, sondern wir haben durchaus Rahmenbedingungen, in denen wir eine zufriedenstellende gute Versorgung auch leisten können, aber das muss ich klar machen. Weil ansonsten, das ist wie ein wie eine ansteckende Krankheit im Moment. Also das, was vor Jahren die Lehrer gemacht haben, in jeder Sendung sich hingeworfen und gejammert wie schlecht alles sei, das droht im Moment der Altenpflege, dass die das dauerhaft übernehmen. Und wenn ich nicht das Gefühl mit der Anerkennung und der Wertschätzung vermitteln kann, dass die Leistung, die erbracht wurde, auch in Ordnung ist, dass die Zustimmung der Bewohner hoch ist, die ist nach wie vor hoch, wir haben Zustimmungsquoten selbst bei externen Prüfungen von in der Regel 90 bis 96 % und das muss*

*ich einbringen oder um es mit einem Beispiel zu sagen, meinen Mitarbeitern muss klar werden, dass die hohe Zustimmung bei Angehörigen und Bewohnern von deutlich über 90 % unser Gradmesser ist und eben nicht die Schlagzeile jeder Dritte verhungert. Es gibt kein einziges Pflegeheim, wo jeder Dritte verhungert ist. Ja, das ist eine völlig absurde Schlagzeile.*

*I.: Nun ist es in der Branche ja so, dass viele Führungspositionen in der höheren Managementebene von Männern besetzt sind und viele Frauen im mittleren Management arbeiten und auch eben dann in der Pflege tätig sind, können Sie sicherlich bestätigen, daher meine Frage zu den Unterschieden Mann – Frau in Führungspositionen in der Pflege. Gibt es gerade für die Pflege eine aus der Geschlechterrolle abzuleitende Fähigkeit für Führung, also wenn Sie beispielsweise mal die Thematik der Care-Orientierung nehmen, also das Sorgende, das Fürsorgende, das Umsorgende. Während vielleicht bei den männlichen Führungskräften mehr das Ord nende, das Regelnde, das Strukturierende im Vordergrund steht, gibt es für Sie typische auf die Geschlechterrollen bezogene Führungsmerkmale und glauben Sie, dass die auch in der Pflege eine Rolle spielen, in Ihrer Branche eine Rolle spielen?*

*G.: Also ich bin mir da nicht sicher, ob das der Realität so entspricht. Ja, also das klassische Rollenbild wäre ja so. Aber je höher die Führungsebene ist, umso mehr brauche ich eben auch an Transfer zwischen diesen Anforderungen. Also wenn ich dort jemanden auf einer sehr hohen Führungsebene habe, dem oder der es nur ums Fürsorgende geht, schaffe ich mir genauso ein Riesenproblem wie wenn ich dort jemanden habe, der meint, nur mit dem Ordnen und Strukturieren sei es getan. Auf den Ebenen brauche ich Kompetenzen, die dieses Schema ein bisschen überragen. Ich brauche die ordnende Sichtweise sicherlich genauso wie auch die fürsorgliche, um mir eine Gefolgschaft schlichtweg zu sichern und nicht ständig erkämpfen zu müssen. Wenn ich Gefolgschaft erkämpfen muss, dann verschleudere ich wahrscheinlich ein Großteil der Energie, die ich für etwas ganz anderes brauche. Wenn ich zwar eine sehr hohe Zustimmung habe, aber eine wenig klare Linie, damit erreiche ich auch nichts mehr. Deshalb und ich kann auch nicht wirklich erkennen, dass wir die Leitungsverantwortung ab einer bestimmten Position jetzt Geschlechtern besonders zuordnen. Bei uns ist es doch nach wie vor so, dass auch der Frauenanteil in dem Bereich überdurchschnittlich hoch ist, weil er einfach auch der dem Anteil der Beschäftigten insgesamt überdurchschnittlich hoch entspricht. So und weiß da wirklich nicht was Gesichertes zu, ob das für eine männliche Führungskraft wesentlich leichter ist, dort oder für*



*eine männliche Fachkraft wesentlich leichter ist, eine herausgehobene Führungsposition zu bekommen, weil ich glaube, das Kriterium ist an der Stelle nicht männlich oder weiblich, sondern wer hat die entsprechenden Weiterbildungen wahrgenommen und wer nicht. Also wer hat sich dort qualifiziert und der Zugang zu diesen Qualifizierungen, da sehe ich keinen Unterschied, der geschlechtsspezifisch begründet wäre.*

*I.: Meine nächste Frage zielt darauf, ob es eine besondere Qualität für Führungspersonen in pflegenden Unternehmen geben muss und die muss dann auch messbar sein, muss lehrbar sein, muss lernbar sein für das Management und ich versuche das derzeit mit dem Begriff der Achtsamkeit zu fassen, weil Achtsamkeit ja nun erst mal nicht einfach so unbedingt mit Männern und Frauen speziell zu tun hat. Was würden Sie denn unter Achtsamkeit verstehen und das auch im Zusammenhang mit Management, wenn Sie das mal versuchen, mit diesen Begriffen zu assoziieren. Management der Achtsamkeit, Achtsamkeit im Management, was verbinden Sie damit. Was würden Sie damit assoziieren?*

*G.: Also Achtsamkeit hat für mich etwas damit zu tun, dass man sich auch Zeit zum Nachspüren gibt, um Prozesse wirklich gründlich zu verstehen. Also vor meinem beruflichen Hintergrund würde man sagen Introspektionsfähigkeit ist das A und O. Wenn ich nicht introspektionsfähig bin, werde ich Prozesse nicht wirklich durchdringen können und dann handle ich an einer Oberfläche, ohne überhaupt zu merken, dass ich dort überhaupt nichts bewegen kann. So. Jemand der eine hohe Introspektionsfähigkeit hat und das verbunden mit einer vernünftigen Reflektionsbereitschaft wird achtsam Entscheidungen fällen können und auch von seinen Mitarbeitern als solche Person wahrgenommen werden. Mit der nötigen Fürsorglichkeit, die das ausdrückt, aber auch mit der nötigen Klarheit, was die Grenzen der Entscheidung betrifft. Das ist das, was ich mit Achtsamkeit verbinde, aber das sind auch die Anforderungen, die ich erfüllen muss, um achtsam führen zu können.*

*I.: Ist das in zeitlichen Dimensionen gedacht eine Frage von Erfahrung, ist es eher eine Frage von Aufmerksamkeit, die man für eine Führungsposition auch als junger, als junge Führungskraft mitbringen kann, also im Hier und Jetzt achtsam und aufmerksam zu sein. Wie würden Sie das sehen, vielleicht beim Ersten mit einem gewissen Coaching, mit einem Reflektionsprozess*

*dahin das zu erkennen oder ist das schon von Anfang an wichtig, um erfolgreich führen zu können?*

*G.: Also ich glaube, es ist immer wichtig, um erfolgreich führen zu können. Aber es ist eben nicht so, dass ich das nur über Lehrbuchwissen vermitteln kann. Das glaube ich ist der entscheidende Unterschied. Ich kann darüber gelesen haben, aber das ist ein sehr personenzentriertes Lernen und für unsere Führungskräfte wenn's in dem sensiblen Bereich wirklich geht und nicht um den Bereich der Finanzbuchhaltung, dort glaube ich, ist das unterschiedlich stark relevant, aber in dem, was unsere Kernaufgaben betrifft, dort brauche ich eben auch sehr stark diesen Anteil, dass ich das wirklich auch sozial lernen muss. Und sozial Lernen hat auch immer was mit reflektierter Selbsterfahrung zu tun. Ich glaube wirklich nicht, dass ich das ohne hinbekomme. Ich kann das vielleicht intuitiv richtig machen, aber Intuition alleine reicht nicht für eine langjährig gut anhaltende Führungstätigkeit.*

*I.: Sie haben nichts zur Achtsamkeit in sozioökonomischen Prozess gesagt. Da würde ich noch mal nachfragen, nur um es dann auch vielleicht für mich abschließend zu verstehen. Ich meine z.B. einen nachhaltigen Ressourceneinsatz, der Umgang mit Material, mit vielleicht auch Energie. Wir hatten vorhin das Thema Klimawandel. Glauben Sie, dass Achtsamkeit im Umgang mit solchen Dingen nicht auch ökonomisch relevant sein kann, wenn ich das jetzt auf die Ebene der also weniger auf die innere Situation, mehr auf die äußere Situation reflektieren könnte?*

*G.: Ich glaube, da habe ich mich unklar ausgedrückt. Also wenn ich von der Buchhaltung rede, dann geht es schlichtweg dort um sehr strukturierte Prozesse, die man nur richtig oder falsch machen kann. Und da sind die Auswirkungen vielleicht etwas geringer, wenn ich dort über eine geringere Kompetenz in diesem Bereich verfüge. Deshalb meine ich nicht insgesamt die sozioökonomischen Bedingungen der Dienstleistungen im sozialen Bereich. Wenn ich, ich muss dieses Thema in allen Belangen berücksichtigen so. Ich kann nicht völlig ignorieren, dass es Zusammenhänge gibt, von denen ich direkt betroffen bin. Das sind die von Ihnen genannten, aber ich muss auch klar sehen, wo ist meine, was sind meine Kernprozesse, wo sind meine Kernaufgaben so und das muss ich auch gut differenzieren können. Ich muss sehen, was sind meine Hauptthemen und was sind Nebenthemen, die ich berücksichtigen*

*muss, aber die ich als Nebenthemen berücksichtigen muss. Also die Rolle des Pflegeheimes für den Klimawandel kommt bei mir deutlich nach der Klärung des Umgangs zwischen Pflegenden und zu Pflegenden. Ja, das ist das, was als Erstes wirklich stimmen muss und das andere sind Themen, die uns selbstverständlich betreffen, die aber mitzubedenken sind, aber in einer anderen Kategorie.*

*I.: Sie haben jetzt da verschiedene Wertigkeiten hineingebracht. Achtsamkeit wird von mir verstanden als generalistisches Prinzip. Achtsamkeit natürlich im Umgang miteinander, aber auch gegenüber den Kunden oder den Teilhabern des Geschäftes und gegenüber der Umwelt. Glauben Sie, dass die Achtsamkeit so etwas wie eine Klammer sein kann, ich meine bei der diejenigen, die eine hohe Sensibilität für Achtsamkeit haben Auswirkungen auf den Umgang miteinander, das Wirtschaften im Unternehmen, vielleicht mal das Licht auszumachen, wenn man den Arbeitsplatz verlässt, wissen Sie, diese ganzen Dinge, die auch alltagstauglich sind, die auch im Wesentlichen damit zu tun haben, wie geht der Mensch durch sein Leben, seinen Alltag, wie gestaltet er ihn. Könnte das so ein generalistischer Ansatz werden, der sagt, das ist ein Stück mehr Bewusstsein für eine ganzheitliche Aufgabe der Dienstleistungserbringung?*

*G.: Ja gut, das ist ja, ich bin ja, wir haben versucht, anders ranzugehen, dass ich nicht auf ein Schlagwort antworte, das ich möglicherweise nicht verstanden habe, sondern habe versucht zu definieren, was ich unter Achtsamkeit verstehe und wo ich glaube, was ist das psychosoziale Rüstzeug, um das überhaupt ausfüllen zu können. Das war das mit der Introspektionsfähigkeit. So wenn Sie gerade das mit dem Licht an- und ausmachen, ist ja ein nettes Beispiel, um es mal konkret zu machen. Natürlich kann ich im Pflegeheim, es sei denn, es ist gerade keiner auf dem Flur, ich mache das Licht aus so und glaube, ich habe einen Beitrag zur Umweltentlastung damit gemacht. So. Ich muss aber andere Dinge da mit berücksichtigen oder um Ihren Begriff aufzunehmen, achtsam mit anderen Dingen umgehen. Ich muss gucken, wie ist das Erscheinungsbild nach außen. So. Wie wirkt denn das auf andere. Wie wirkt das auf meine Kunden. Wirkt das auf meine Kunden so, mein Gott hier ist das Licht aus, hier passiert nichts mehr und damit ausladend, unangemessen ausladend oder sagen die Gott sei Dank, die achten auf einen richtigen Umgang mit Ressourcen. So und das muss ich immer in das Verhältnis setzen. Und da muss ich einfach achtsam sein im Sinne von aufnahmebereit, im Sinne von reflektionsfähig, aber auch im Sinne von introspektionsfähig, um schlichtweg nachspüren zu können, was löst es bei mir aus, was löst es bei anderen aus.*

*Ich kann das als pure Nachfrage verstehen, ach Sie haben das Licht schon ausgemacht, warum eigentlich, ich kann aber auch die Sorge wahrnehmen, meine Güte, ist denn hier nachmittags um 3 schon Schluss. Oder der Externe, der kommt, welchen Eindruck macht das auf den, wenn wir nachmittags um 3 das Licht hier ausschalten. Welchen Eindruck macht das, ist hier nach dem Mittagessen das Leben zu Ende. So und wenn ich das wahrnehme, da muss ich abwägen, was mir wichtiger ist und bei mir wäre mit Sicherheit das Licht an, darauf können Sie sich verlassen.*

I.: O. k. kommen wir zur nächsten Ebene, die Frage der Achtsamkeit mit sich selbst. Im Bereich der Pflege haben Sie hohe Stresssituationen, im Management, sicherlich aber bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Zeitmanagement ist sicherlich eine Frage, Beziehungen, soziale Beziehungen pflegen, Führungskräfte, die sehr viel in der Firma präsent sind, die Frage, wie geht man um mit sich selbst, glauben Sie, dass das Thema Achtsamkeit nur dann gelingen kann, wenn man das auch mit sich selbst in Einklang bringen kann, d.h. mit sich selber achtsam umgeht?

G.: Also wenn ich Überforderung bei anderen erkennen will und habe keinerlei Gespür für meine eigene Situation, bin ich unglaublich und ich glaube auch beschränkt in der Wahrnehmung. Gar keine Frage ja. Also Achtsamkeit für sich selbst ist eine Voraussetzung, wobei das Maß der Belastbarkeit auch mit der Belastung steigt. Das ist doch eine Binsenwahrheit. Also wenn Kindergartenkinder meinen, Kindergarten ist anstrengend, Gott sei Dank, ich komme in die Schule, was passiert, die lernen in der Schule, Mensch, wäre ich noch mal im Kindergarten, da war es ja viel ruhiger. Und dann denken sie Gott sei Dank, jetzt ist Schule zu Ende, jetzt mache ich eine Lehre, da wird es ein bisschen geordneter oder ich gehe zum Studium und dann sind sie dort und merken, Mensch die Anforderungen steigen und parallel dazu wachsen eben auch die Möglichkeiten jedes Einzelnen. Also deshalb bin ich kein Freund von Vermeiden von Belastungen. Ich reklamiere auch nicht für den Pflegebereich, dass wir im Unterschied zu anderen belastet sind und alle anderen keine Belastungen haben. Was aber trotzdem bei uns als Belastung auftaucht ist der tägliche Umgang mit sehr elementaren Erfahrungen. Wir haben leidende Personen, wo das Leid nur zu ertragen und zu begleiten ist in vielen Fällen, wo ich das nicht abstellen kann. So wo ich mich dem auch nicht entziehen kann. Wir haben schwerstkranke Personen, wo ich das ertragen, begleiten und nicht abstellen kann. Ich muss das, ich muss dabei bleiben. Wir haben einen häufigen Umgang mit Sterbenden, den ich nicht wegstrukturieren kann. Dem

kann ich mich nicht entziehen und wenn ich das tue, werde ich Kernanforderungen an meine Tätigkeit nicht mehr gerecht und das glaube ich, ist eine Belastung, die gibt es in anderen Branchen nicht. Dass Zeit knapp ist, dass Anforderungen hoch sind, dass Leistungsdruck da ist, dass ich Kollegenstress habe und dass ich Schichtbetrieb machen muss und das glaube ich, gibt es in ganz, ganz vielen Branchen und dass man irgendwohin kommt und kriegt sein Geld nur fürs Wohlfühlen, das sehe ich in anderen Branchen noch nicht. Das Geld müssen alle verdienen. Aber dieser tägliche Umgang mit ganz existentiellen Erfahrungen, das ist etwas, was in unserem Bereich unvermeidbar ist und was völlig unterschätzt wird in der öffentlichen Wahrnehmung dessen, was unsere Mitarbeiter tun und was auch längst nicht angemessen honoriert wird. Nicht im Ansatz.

I.: In der Achtsamkeitsforschung wird im Bereich des Burn out Syndroms geforscht und nach Therapien gesucht. Glauben Sie, dass die Gefahr eines Burnings outs in ihrer Branche signifikant höher ist als in anderen Branchen, dass die Leute eher ausbrennen?

G.: Ich bin da wahrscheinlich ein bisschen der Exot. Ich glaube es nicht. Ich traue auch keiner einzigen Untersuchung, die sagt, nach fünf Jahren sind wir wieder aus dem Berufsfeld raus. Ich halte das wirklich für konstruiert. Wir haben in der Pflege eine Situation aus meiner Sicht wie in anderen Berufsgruppen auch. Wir haben einen Frauenberuf nach wie vor weit überwiegend. So. Was passiert mit der Bäckerfachverkäuferin, die ihre Ausbildung zu Ende hat und fünf Berufsjahre hat. Die gründet eine Familie und häufig ist es nach wie vor so, dass Frauen diesen Familienteil stärker übernehmen als Männer. Exakt die gleiche Diskussion haben wir in der Pflege auch. Da sehe ich keinen Unterschied. Wir haben es im Übrigen genauso bei akademischen Berufen, natürlich zeitversetzt, aber die Spanne ist aus meiner sehr subjektiven Beobachtung und Meinung glaube ich die gleiche. Wir haben dort die Situation, Studienabschluss, mehrjährige Berufserfahrung und dann steht diese Entscheidung an und muss beantwortet werden und wird beantwortet und damit eben auch die der Verweildauer. Was wir aber bei uns haben, sind unvergleichlich gute Bedingungen für den Wiedereinstieg. Das ist ein Pfund mit dem wir wuchern könnten, was glaube ich wenig in der öffentlichen Wahrnehmung da ist. Die Sorge um die Mitarbeiter ist etwas, was uns sehr am Herzen liegt, klar, aber was uns auch nicht unterscheidet von anderen Unternehmen. Ich muss sagen, in jedem Unternehmen muss es zur Unternehmenskultur gehören, dass ich mich

um den Erhalt der Arbeitskraft Sorge. Aus sehr egoistischen Motiven schon, das ist wohlverstandenes betriebliches Interesse, aber auch aus Achtung vor den Beschäftigten.

I.: Glauben Sie, dass die Sozialbranche etwas weniger pfleglich mit sich umgeht, dass man weniger das erkennt und sagt hier gibt es Auszeiten, Sabbatjahre, Coaching, dass man sagt, wir gehen das professioneller an, weil wir merken, dass eigentlich der Sozialmanager, der muss funktionieren bis er umfällt oder bis er gar nicht und vielleicht die Signale weniger frühzeitig erkannt werden?

G.: Die Verführung des Altruismus mag ja da sein, aber was auch nicht übersehen wird und zu übersehen ist, die Leute wollen ihr Geld damit verdienen und wollen trennen Beruf und Privat so und wollen das auch wirklich trennen können ja. Es ist nicht so, dass Pflege von den größten Ideen des Helfenden leben könnte auf Dauer. Das ist mit Sicherheit nicht so, sondern das ist zunächst mal eine Profession, der man nachgehen muss und für die man gut gerüstet sein muss. Insofern erkenne ich dort den Unterschied auch nicht so. Hilfestellung brauche ich natürlich zunächst mal auf einer Ebene, wo das in anderen Berufsgruppen vielleicht auch so ist, wechselnde Arbeitszeiten, hohe Belastungen, Auswirkungen auf den Freundeskreis, Auswirkungen auf die Familie. Das unterscheidet uns zunächst mal noch nicht von anderen Berufen. In der Feuerwehr habe ich wahrscheinlich das gleiche Phänomen. Die können auch nicht sagen, wir machen Montag bis Freitag von acht bis fünf und wenn es dann brennt, kommen wir am nächsten Morgen um 8 Uhr direkt. Diese Auswirkungen des beruflichen Ablaufs gibt es also in ähnlichen Strukturen glaube ich genauso. Dass bei uns ein höherer Unterstützungsbedarf da ist, denn ich auch wirklich sehe, ist dieser also das Rüstzeug zu haben, mit diesen sehr existentiellen Erfahrungen wirklich auf Dauer umgehen zu können, dort a) Anteil nehmen zu können, b) aber auch sich ausreichend distanzieren zu können und beides alleine funktioniert nicht. Entweder nur Anteil nehmen, das frisst auf und nur distanzieren führt zu einer unangemessen Situation im Verhältnis zu demjenigen, der diesem Leiden, Sterben ausgesetzt ist. Beides gehört an der Stelle zusammen. Und wenn wir dort unterstützen, glaube ich, hat das viel mehr Erfolg als wenn wir nur über extrinsische Motivationselemente irgendwas steuern zu können. Das halte ich für ziemlichen Unsinn. Also auch die Diskussion jetzt, der Gesetzgeber meint, er könnte etwas regeln, indem er in die Vereinbarung der arbeitsvertraglichen Entgelte meint eingreifen zu müssen. Das halte ich schlichtweg für Unsinn. Das sind extrinsische Faktoren, die nicht wirklich den Kernbereich

treffen. Wenn wir es schaffen, die Motivation hoch zu halten und auf die Bedürfnisse unserer Beschäftigten einzugehen als Führungsperson gewinnen wir dort zehn mal mehr.

I.: Das ist ja das schlafende Potential, das Sie beschreiben. Wäre das durch ein Management der Achtsamkeit weiter zu forcieren auch dann im Sinne einer Managementlehre, -ausbildung, -fortbildung, -weiterbildung ein Angebot an Führungskräfte in Ihrer Branche?

G.: Gucken Sie sich die politische Diskussion an. Es wird doch nicht umsonst tituliert, um breite Unterstützung in der Bevölkerung, fördern und fordern. So. Wir haben alle gemerkt o. k., fordern geht relativ fix und beim Fördern haben wir etwas Schwierigkeiten, den Nachweis zu führen, denn damals ging es um die Hartz-Gesetze, die Grundsicherung und so. Das lässt sich auf unsere Einrichtungen aber ziemlich gut übertragen. Natürlich können wir nicht nur fördern. Das ist banal, sondern wir müssen oft fordern und zwar heftig. Fordern sowohl was die reine Verrichtung anbetrifft als vor allen Dingen auch die Art und Weise, wie diese erledigt wird. Also es hilft nichts, es hilft uns nicht wirklich, wenn jemand seine Leistung so versteht, dass er sagt, Herr Müller ist sauber gewaschen. Das ist o. k., das ist in Ordnung. Aber der Umgang mit dem Menschen, also das, was ansonsten noch dazugehört in der Lebensgestaltung, in der Altersbegleitung, das muss ich natürlich auch leisten können und an der Stelle darf ich das auch fordern, aber ich muss genau solches Verhalten auch fördern durch unterstützende Angebote. So. Ich muss als Leitungsperson klar machen, ich erwarte einfach diesen Gesamtzusammenhang. Den lebe ich vor, den vermittele ich, den erläutere ich und den erläutere ich auch in Konfliktsituationen und sowohl in die eine wie in die andere Richtung. Und wenn ich das hinbekomme, dann, glaube ich, habe ich eine Kultur, auf der ich relativ gut aufbauen kann.

I.: Ich würde am Ende noch ein Abschlussstatement zu einer Formulierung von Ihnen, es geht in die gleiche Richtung. Wertschöpfung durch Wertschätzung und Achtsamkeit.

G.: Ja, es schließt sich nicht aus, sondern das ist Grundanforderung an Wertschöpfung.

### Interview A 3

I.: Ja, vielen Dank für das Gespräch. Meine erste Einstiegsfrage so ein bisschen zum Warmwerden, was sind denn für Sie die wichtigsten Eigenschaften eines Managers, einer Managerin in der Sozialwirtschaft.

G.: Na ja, Fachkompetenz das ist ja das Erste, aber das reicht natürlich nicht, Persönlichkeit.

I.: Können Sie das näher beschreiben, was Sie unter Persönlichkeit verstehen, Guru?

G.: Ne, ne es geht nicht um Guru, es geht in der Regel um Ausstrahlung, dass man authentisch sein kann, dass man nicht trickst, das sind erst mal kommunikative Fähigkeiten, dass man gut zuhören kann, all diese Dinge.

I.: Was gehört für Sie denn in einem Werteportfolio eines Managers in der Sozialwirtschaft, welche Werte, wenn Sie an ein internes Ranking denken. Sie können auch gerne von sich selbst ausgehen, Sie sind ja auch in der Sozialwirtschaft tätig.

G.: Ja, gut, das ist eine Frage auf der Ebene der Persönlichkeit, also Integrität wäre für mich also das Wichtigste. Also das heißt eine integere Persönlichkeit, die glaubwürdig auftreten kann, die authentisch auftreten kann. Dann kommt es so ein bisschen drauf an auf die Ziele der Organisation, was dann noch gefragt ist an Persönlichkeit. Also man muss ja auch eine Vorstellung haben, wie man in dieser Gesellschaft leben will, also welche Werte auch verwirklicht werden sollen in dieser Gesellschaft mit dieser Organisation, die er vertritt.

I.: Sehen Sie da ein Spannungsfeld zwischen den persönlichen Werten, wenn Sie jetzt auch an die ökonomische Perspektiven denken oder an die Werteorientierung im Management.



- G.: Es gibt natürlich ein Spannungsfeld zur Ökonomie, das ist glaube ich keine Frage. Aber ich würde es so auflösen, dass es im Grundsatz kein Gegensatz ist. Also ethische Werte für ein Unternehmen rechnen sich auch. Also wenn man das wieder in Transaktionskosten abbilden kann, dann wird man feststellen, dass jemand der ethisch reflektiert, wertebewusst ein Unternehmen führt und dementsprechend die Instrumente auch einführt, auch ökonomisch erfolgreich ist, wenigstens auf lange Sicht. Natürlich gibt es immer Dilemmata zwischen einer persönlichen Entscheidung die zu fällen ist und einer kurzfristigen ökonomische Rationalität, das ist gar keine Frage.
- I.: Wir erleben ja heute eine Vertrauenskrise, bedingt durch die aktuelle Bankenkrise, im Management. Glauben Sie, dass beispielsweise auch der Neoliberalismus oder bestimmte Theorien Einfluss haben auf die Manager und Managerinnen in der Sozialwirtschaft?
- G.: Ja, schon. Ich habe das ja beobachtet. Im Grunde genommen hat ja ein Elitenwechsel stattgefunden so in den letzten 20 Jahren. Also die Ökonomen oder ökonomische Rationalität hat zugenommen und insofern haben auch, sagen wir mal salopp formuliert, die BWLer an Land gewonnen in Unternehmen und das war nicht immer nur erfolgreich. Die alten Eliten kamen oft in weltanschaulich geführten sozialen Unternehmen, die kamen dann mit Stallgeruch, das waren die entweder die Prälaten oder die Gewerkschaftsführer der Arbeiterwohlfahrt und so weiter. Aber die hatten natürlich ihr Wertebewusstsein in ihrer Verbandsidentität mitgebracht und die neuen BWLer, die haben zwar ökonomisches Rüstzeug mitgebracht, aber zum Teil auch die alten Ladenhüter. Sie haben also die Integration nicht geschafft, zwischen einer Einrichtung der Sozialwirtschaft, die ja auch Werte produziert, ist ja eine Produktion von moralischen Gütern und dem was man an Fertigkeiten aus der BWL, aus der Volkswirtschaftslehre mitzubringen hat, z.B. Controllinginstrumente usw.
- I.: Sie sind ja selber zu Hause in der Wirtschaftsethik. Glauben Sie, dass die Konzepte, die es in der ethischen Orientierung im Profitbereich gibt, z.B. Corporate Social Responsibility oder

Good Governance, dies sind ja Ansätze, die auch in der Profitwirtschaft genau das, was Sie beschreiben ja auch erforscht, in der Regel freiwillig. Glauben Sie, dass dies auch übertragbar ist oder braucht die Sozialwirtschaft eigene aus ihren Werten herauskristallisierte Ethik?

G.: Wenn man der klassische Mainstream in der Managementlehre hat ja diese moralischen Fragen ja noch nicht entdeckt. Also auf der ganzen Breite. Natürlich gibt es also ich vertrete das Wertemanagement von unserem Sender für Wirtschaftsethik Corporate Government Konzepte und so weiter, die sind zwar durchaus populär diskutiert, aber noch nicht so in der Wirklichkeit angekommen wie man gemeinhin tut. Also da ist ja auch noch eine Lücke. Aber natürlich, Sie haben die Krise angesprochen im Management oder in der Managementtheorie. Man entdeckt diese Themen zunehmend aus guten Gründen, also nicht weil man besonders gut sein will, sondern weil man sie für effektive, für effiziente Unternehmensführung einfach braucht und die Frage nach dem Vergleich, natürlich sind diese Instrumente tauglich, ja auch für die Sozialwirtschaft, aber die Sozialwirtschaft hat eine lange Tradition, wo sie viele Instrumente schon immer gepflegt hat, die in der gewerblichen Wirtschaft so noch gar nicht da waren. Ich sagte ja, der Kernpunkt ist, dass die Sozialwirtschaft moralische Güter immer schon produziert hat und auch immer produzieren wird, da ist ein Proprium der Sozialwirtschaft, das in der gewerblichen Wirtschaft noch gar nicht da ist. Oder theoretisch formuliert, ein Unternehmen ist dann erfolgreich, wenn es überlebt. Zunächst mal schlicht und ergreifend. Das wird aber in der Sozialwirtschaft nicht reichen. Man kann nicht einfach überleben und den Gewinn maximieren oder optimieren, je nachdem, sondern muss ja auch irgendwo Sinn produzieren. Also es möge ökonomisch sinnvoll sein, dass wenn z. B. die Obdachlosenhilfe zusammenarbeitet mit einem Bauunternehmen oder Abbruchunternehmen, um Obdachlosigkeit zu produzieren. Das gibt aber keinen Sinn. Also werden sozialwirtschaftliche Unternehmen nicht überleben können, wenn sie nicht auch einen Sinn produzieren, der ihnen gesellschaftlich und öffentlich Legitimation bringt und mit der Legitimation auch eine Ressourcenzufuhr. Das sind ja nicht alles Gelder, die man auf dem Markt verdient, sondern die man über Legitimation praktisch erwirtschaftet, Subventionen, Zuschüsse, Kosten(...) usw.

I.: Die Sozialwirtschaft hat ja in den letzten Jahren enorme Anpassungsprozesse durchgeführt. In der Regel waren die ökonomischen Diskussionen weniger intensiv in den Belegschaften bei den Stakeholdern geführt worden. Das heißt, man hat sie sozusagen Konzepte adaptiert, die

betriebswirtschaftliche Kennzahlen enthielten usw., man hat es nicht wirklich ausdiskutiert und Sie sagen es ja zu Recht, das was da ist, das hatte man schon als Werteportfolio und das reicht ja. Aber hat man es wirklich so verengt auch reflektiert mit den ökonomischen Theorien, die da hinter stehen?

G.: In der Breite nicht. Wir beobachten natürlich in den letzten 20 Jahren das, was alle sozialwirtschaftlichen Einrichtungen diese Leitbildprozesse durchgeführt haben. Das waren natürlich Anpassungsprozesse. In der Zeit zuvor, sage ich mal so salopp, waren diese Debatten gar nicht nötig. Man war selbstverständlich eine Einrichtung der katholischen Kirche oder selbstverständlich eine Einrichtung der Arbeiterwohlfahrt und alle dieser Werteüberbau ist mitgeschleppt worden zum Teil sogar mit Missionsüberschuss sage ich immer.

Das war also zum Teil von den Belegschaften kaum ertragbar. Und da sind natürlich Brüche passiert. Also mit der Zeit also auch in kirchlichen Einrichtungen mit der Säkularisierung haben die Mitarbeiter das gar nicht mehr geglaubt, was so an Vorgaben da war. Das war ein Kern einer Notwendigkeit diese Leitbilddebatten zu führen. Das waren Anpassungsleistungen an das Wertgefüge in dieser traditionellen und zum Teil überlebten Organisationen. Die sind zum Teil meines Erachtens auch einfach steckengeblieben. Das Leitbildwissen ist ein Glanzpapier, hat man dazu lange Prozesse gemacht auch zum Verdruss von vielen Mitarbeitern und Führungskräften. Man hat nicht konsequent wie Sie in der Frage ja andeuten, man hat nicht konsequent das durchgedacht auf alle Implikationen. Man hat die Instrumente auch nicht eingeführt. Es nützt überhaupt nichts, wenn man häre Ziele im Glanzpapier formuliert und niederschreibt, aber die Instrumente nicht ausarbeitet. Was für Anreize gibt es für, wie nennt man es ethisch reflektiertes Verhalten im Karrieremuster einer Unternehmung, wie wird das in die Weiterbildung eingebaut, wie sieht es aus mit Jahreszielgesprächen usw. Wie überprüft man das Ganze, also man kann nicht einfach ein moralisches Ziel definieren, das nie überprüfbar ist. Es muss doch irgendwo so zur Realität werden. Und da haben wir konsequenterweise auch noch nicht, wenigstens sehe ich das nicht in der Breite, das Zusammenspiel zwischen Ökonomie und Ethik reflektiert. Also damit will ich sagen, ein Wertemanagementsystem macht das, ja, unabhängig von der persönlichen Präferenz einer Führungskraft. Das ist zunächst einmal der Boden, das Trampolin auf dem man springen muss, dass man ein System hat, das auch relativ gut funktioniert, wo die

Instrumente präsent sind im Unternehmen und dann kommen natürlich die Dinge der Integrität der Führungspersönlichkeit usw. hinzu. Da werden wir wahrscheinlich schon ein paar Takte drüber reden.

- I.: Ja sicher, ich möchte bei diesem Thema ein bißchen tiefer gehen, weil das sehr spannend, was Sie sagen. Es hat Ausgründungen gegeben, man hat sich vom eigentlichen Mutterleitbild entfernt und hat dann so kleinere, neuere, schlankere auch im Markt erfolgreiche Unternehmen gegründet, übrigens auch da, wo die Anpassungsprozesse durch den Markt hervorgerufen wurden. Das heißt, es gab also sozusagen diese Entfernung von der Mutter und der Anpassungsdruck im Markt. Sie sagen, das ist vieles nicht richtig transportiert worden, es hat keine Outcome-Überprüfung stattgefunden. Können Sie sich vorstellen, dass diese Leitbildprozesse auf der Ebene der Institutionen, der Wohlfahrtsverbände, noch kongruent sind, aber in den Gliederungen oder in den neuen Unternehmungen nicht mehr konsequent transportiert worden sind und was müsste man tun, um jetzt sozusagen einerseits die Spannung des Marktes, also z.B. Anpassung der Tarifverträge, Ressourcenorientierung, Ressourceneinsatz, Arbeitsverdichtung, all diese Themen, die ja auch in der Pflege und anderen Bereichen der Sozialwirtschaft eine Rolle spielen und dann natürlich bei den Menschen das Gefühl hervorruft, es stehen zwar Werte auf der Verpackung drauf, aber es sind keine Werte nicht mehr drin?
- G.: Ja, gut. Das ist eine sehr komplexe Frage weil man muss ja schauen. Man hat jetzt vielleicht im Blick die großen Verbände und die großen Träger, aber wenn man in die Landschaft reinschaut, haben wir ja tausende von Einrichtungen, die zum Teil nur 2, 3 Mitarbeiter haben, zum Teil 5, 6 oder 7000 Mitarbeiter haben. Da sieht es natürlich im Einzelfall ein bisschen anders aus. Aber ich glaube schon, ich meine die Leitbilder sind ja gut und recht, aber man muss bei der jeweiligen dieser skizzierten Organisation hinschauen, welchen Sinn ich generiere also in der Arbeit, nicht auf dem Papier. In der Arbeit, weil die moralischen Fragen, die kommen ja von der Arbeit her. Ich habe die Obdachlosenhilfe erwähnt. Wenn Sie ein Sterbehospiz machen, dann müssen Sie die Frage inhaltlich klären. Sie können das nicht ökonomisch klären. Ökonomisch ist, dass man einen möglichst schnellen Durchlauf hat im Sterbehospiz. Da ist es völlig sinnlos, wenn man einer Frau, die nächste Woche stirbt, den Friseur schickt. Das entspricht keiner ökonomischen Rationalität, aber es ist sinnvoll, wenn man das tut. Das ist würdiges Leben. Also diesen Fragen müssen Sie sich stellen in der

konkreten Arbeit. Bei größeren Trägern habe ich auch den Eindruck, dass die bei den Hausaufgaben, die man auf dem ökonomischen Feld zu tun hat, ihre eigentliche Legitimation vergessen haben. Das ist ein sehr pauschales Urteil, aber Sie fragen ja über die gesamte Landschaft hinweg und da meine ich, dass insgesamt noch Nachholebedarf ist. Das ist eine Aufgabe, eine große Aufgabe. Man entdeckt das langsam wieder. Ich merke es in den Bereichen, wo ich zu tun habe bei den Weiterbildungsgeschichten. Also dass da durchaus wieder ein Bedürfnis ist, auf den Kern der Arbeit zu kommen.

I.: Ich will jetzt noch mal in einem speziellen Fall das Thema der sozialen Gerechtigkeit ansprechen. Große Firmen im Profitbereich merken, wenn sie bei Themen der sozialen Gerechtigkeit zwar multinational tätig sind und dort nicht vernünftig ethisch nachsteuern, dann verlieren sie Absatzmärkte und Produkte in den zivilisierten Staaten Europas und auch woanders auf der Welt. Diese soziale Gerechtigkeit ist ja auch in der Sozialwirtschaft wichtig. Gibt es so etwas wie ein Management der Gerechtigkeit, also muss ein Sozialmanager sich besonders der sozialen Gerechtigkeit verpflichtet fühlen von seinen Werten her, beispielsweise auch seine Stakeholder, Vorstände, Aufsichtsräte in diesem Sinne bedienen oder glauben Sie, dass die soziale Gerechtigkeit für das Führen eines sozialen Unternehmens eine untergeordnete Rolle spielt?

G.: Nein, also ich meine, wir haben ja einen ganzen Bereich von Einrichtungen, die sind ja in ihrem Output an der sozialen Gerechtigkeit beteiligt. Teilweise als Reparaturbetrieb, aber teilweise in der Regeneration, in der Generierung dieses Wertes in der Gesellschaft. Also ich meine, da spielt es eine wichtige Rolle und intern spielt es bei vielen natürlich eine Rolle, Sie haben vorhin die Lohnfrage angeführt, also wenn die Unternehmen draufkommen, dass sie hier Lohndumping betreiben können und aus den Tarifverträgen aussteigen können, dann ist das natürlich ein Kernpunkt, der berührt die soziale Gerechtigkeit. Meines Erachtens geht das nicht. Wenn ich mir das große Feld der kirchlichen Beschäftigungsverhältnisse anschau, geht das nicht. Die katholische Soziallehre verbietet es geradezu.

I.: Trotzdem tun sie es, z.B. ein aktuelles Beispiel in der Diakonie in Baden-Württemberg ...

G.: Ja, klar.

- I.: ... und geht dann die soziale Gerechtigkeit verloren, das heißt, ist der Vertrauensverlust bei Verstößen, enorm hoch, ein Beispiel. Wenn die Firma Shell ihre ausgediente Ölplattform Brent Spar im Fjord versenkt, gibt es einen weltweiten Boykott des Unternehmens, weil die Leute sagen, das ist nicht in Ordnung, was die da machen. Die versündigen sich an der Umwelt, das geht nicht. Wir kaufen das Benzin nicht mehr. Ist eine kirchliche Einrichtung, die sich gegenüber der sozialen Gerechtigkeit versündigt dann auch nicht mehr gefragt, verliert sie dann an Glaubwürdigkeit, so dass es beispielsweise auch zu einem Verbraucherboykott kommen könnte?
- G.: Na gut die Verbraucher sind da ein bißchen anders. Also ich meine, so etwas gibt es natürlich auch. Das ist jetzt nicht die Kernfrage der sozialen Gerechtigkeit, aber die Probleme, die z. B. Unicef bekommen hat. Ist ja so ein Thema, dass man durchaus Glaubwürdigkeitsprobleme in der Öffentlichkeit bekommt. Und ich sage ja, also die sozialwirtschaftlichen Einrichtungen sind ja nicht nur am Markt tätig, sondern sie müssen ja Legitimation beschaffen. Also da sind ja noch andere Ressourcenzufuhren als der reine Verkauf einer Dienstleistung. Also das spielt eine Rolle. Es gibt auch Märkte in dem Bereich, aber es gibt nicht nur Märkte, sondern es gibt die Verteilung über Kostenträger. Und wenn sie da die Legitimation in den Kernbereichen verlieren, verlieren sie auch die Ressourcenzufuhr und organisationsintern meine ich, die Sozialwirtschaft ist zum überwiegenden Teil persönliche, personenbezogene Dienstleistung. Die wird da nicht auf dem Band produziert, sondern sie wird vom Mitarbeiter umgesetzt und sie steht unter ständiger Beobachtung von der Öffentlichkeit. Also eine sozialwirtschaftliche Organisation ist eine entwickelte Organisation, wo auch die Kunden und ihre Angehörigen zum Teil in die Organisation reinkommen, also sie besuchen ihre kranke Mutter im Krankenhaus und gucken genau hin, wie die Organisation intern läuft und sie bemerken das Umfeld und zum Teil auch als Kunden bemerken sie, wie die Stimmung dort ist. Und das kann sehr gefährlich werden für eine Einrichtung. Also man lebt vom Image, ne. Also eine soziale Einrichtung lebt vom guten Image. Wenn man sagt also ich gehe ins Caritas oder ich gehe ins Caritas-Krankenhaus oder Einrichtung, da meine ich, dass ich gut aufgehoben bin. Und wenn sie dieses Vertrauen zerstören, machen sie die Grundlage ihres Geschäftes kaputt.

- I.: Ich würde gerne noch mal auf eine weitere Ebene der Ethik kommen. Also wenn wir uns jetzt mal die verschiedenen Care-Ethiken anschauen. Care-Ethik ist ja anders als die Gerechtigkeitsethik, die geht genau wie Sie es beschreiben, in die persönliche Ebene hinein. Also sorgen um, sorgen für, Verantwortung, Aufmerksamkeit für andere, das Zentrum der Tätigkeit zu sehen. Wenn wir jetzt mal die Ansätze der Care-Ethik und der Gerechtigkeitsethik vergleichen, glauben Sie, dass das auch mit unterschiedlichen Geschlechterrollen zu tun hat. Also ich sage jetzt mal die These, sind Männer eher in der Gerechtigkeitsethik zu Hause und Frauen in Führungspositionen eher in der Care-Ethik oder ist das eher ...
- G.: Fällt mir jetzt das Beispiel nicht ein. Haben Sie ein Beispiel?
- I.: Ich habe jetzt auch kein direktes Beispiel, dennoch würde ich sie gerne fragen, ob Sie das so auf die Geschlechterrolle bezogen sehen oder würden Sie sagen, das ist unabhängig von den Geschlechtern?
- G.: Ja, gut, ich bin in der Fragestellung nicht so zu Hause, vielleicht bin ich auch nicht achtsam genug in dem Punkt. Also, natürlich wenn ich hinschaue, die Frau oder die weiblichen Führungskräfte, die ich so kenne, die achten glaube ich, also wenn Sie da einen Unterschied sehen, also das kann ich nicht empirisch belegen, ich glaube schon, dass sie mehr achten auf das, was ich vorhin sagte, auf die Aufgabe der Einrichtung, also sie sehen den persönlichen Fall eher vor sich als die Männer, die ja dann auch eher strukturell operieren.
- I.: Die CARE-Ethik wird ja auch ein bisschen mit Mütterlichkeit beschrieben. Also es gibt ja in vielen Managementsituationen, ich sage mal die Männer sind Verbandsgeschäftsführer und dann auf der zweiten Ebene die Stellvertreterinnen sind Frauen.
- G.: Ja, das stellen wir nun überall fest. Das ist schon so. Also man merkt da eine Trennung. Also vom Verband die Funktionäre sind eher die Männer als die Frauen. Also das würde ich schon so sehen oder? Ich habe jetzt keine empirische Studie im Kopf, aber ...

- I.: Es mehrere Studien, die das auch schon in diese Richtung erforscht haben, aber die Frage jetzt so, brauchen wir so eine besondere androgyne Fähigkeit, also muss es nicht gleichsam auch in einem Management auch in den Werten so eine ausbalancierte Gerechtigkeits- und Care-Ethikambivalenz bei den Führungskräften in der Sozialwirtschaft geben?
- G.: Wenn Sie mich so fragen, würde ich sagen ja. Ich würde das ein bisschen anders umschreiben, aber ...
- I.: Wie kann das erreicht werden, was würden Sie denn dort für diese Entwicklung für wichtig halten?
- G.: Na ja, gut, ich sage ja, bevor wir über individuelle Sachen reden, müssen meines Erachtens immer beim Wertemanagement die Hausaufgaben gemacht werden. Also in der Organisation muss eine Plattform da sein, wo diese Dinge auch auskommuniziert werden können. Also das ist ja wichtig, eine gewisse Rollenerwartung da sein, was wird denn hier eigentlich belohnt, welches Verhalten in diesem Laden, wollen wir das oder wollen wir das nicht und wenn wir das wollen, dann muss sich das auch widerspiegeln in den Karrieremustern und vielleicht auch in der Bezahlung oder im Ansehen oder im Rollenverständnis. Insofern eigentlich immer die Grundaufgabe ist ein Wertemanagementsystem zu installieren.
- I.: Vom System her, von den Werten des Unternehmens ...
- G.: ... dass man sagt, was will dieser Laden, an was lässt er sich messen, also auf den Wertebereich, wo merkt man, was sind sie Policies, was ist die Strategie, was sind die Papiere, die Dokumente, die man hier erarbeitet hat, da gehört auch die Leitbilder dazu, aber was sind die Instrumente, wo man das überprüft, also ist es Gegenstand des Jahresgespräches, wird das notiert, solche Dinge. Wo sind die Kommunikationsfelder, wie geht das zusammen mit der internen und externen Öffentlichkeitsarbeit. Diese Dinge mal sauber, das ist eine Professionalität des Managements, die müssen einfach da sein. Und wenn diese Instrumente da sind, dann können die inhaltlichen Bereiche, der Erwartungen,



ausdiskutiert werden. Da müssen sie auch ausdiskutiert werden und da müssen auch die Konflikte diskutiert werden mit den Mitarbeitern und den Führungskräften, da müssen sie kommuniziert werden und dann kommt man zu einem Ergebnis, dann muss auch klar werden das man dann entscheidet und so. Also diese Dinge sind für mich immer die Grundlage dafür, damit also die inhaltliche Ausgestaltung von solchen Werteprofilen, die ja unterschiedlich sein können in den einzelnen Einrichtungen, dass die dann überhaupt zum Tragen kommen. Weil es wahrscheinlich nicht geht, dass es nur über Vorleben von Führungskräften funktioniert. Also das persönliche Beispiel oder nur über das Leitbild das ist einfach zu wenig.

- I.: Also Sie sprechen von einem Mix, Sie sprechen von einer Ausbalanciertheit. Es gibt ja in den Belegschaften heute mehr oder minder auch die Wertepluralität. Das heißt jeder geht mit seinem Werteportfolio jetzt ans Bett oder in der Obdachloseneinrichtung oder in der Jugendhilfeeinrichtung und agiert dort, glauben Sie, dass das steuerbar ist, also wenn Sie von der Care-Ethik ausgehen. Also Sie haben jetzt die Systemebene angesprochen. Kann ein Unternehmen auch diese Care-Orientierung steuern?
- G.: Ja, ich glaube schon. Ethik funktioniert ja immer dann, wenn es nicht mehr selbstverständlich ist. Also wenn eine Einrichtung mit den Mitarbeitern antritt, wo alle das gleiche Denken und Handeln, wo man davon ausgeht, wir sind hier alles fromme Protestanten und so und wissen, um was es geht, dann ist es ja kein Problem. Aber gerade dann, wenn Pluralität eine Wirklichkeit ist, beginnt ja erst die Aufgabe der Ethik. Dann muss man das ja ausbalancieren. Klimeckel nennt es ja dieses Interfacemanagement, so ist das ja gar nicht schlimm, wenn hier die unterschiedlichsten Wertvorstellungen in das Unternehmen reinkommen, aber das müssen Sie ja immer ausklügeln. Auch in der gewerblichen Wirtschaft, wenn Sie sagen o. k. mal das Beispiel Pünktlichkeit, der eine ist pünktlich, der andere ist unpünktlich. Wenn ich immer erst um 10.30 Uhr zum Meeting komme, wenn es um 10.00 Uhr angesetzt ist, dann nerve ich die anderen. Und dann muss natürlich die Organisation ausbalancieren, wie machen wir das mit der Pünktlichkeit. Das kann man unterschiedlich, man kann sagen um 9.00 sind alle da, das ist dann halt abgemacht oder die Konferenz beginnt, wenn der Letzte da ist. Also beides sind mögliche Lösungen, aber es ist natürlich eine Lösung aufgrund des Konfliktes unterschiedlicher Wertvorstellungen. Und da gibt es in der Sozialwirtschaft Bereiche, die völlig klar sein müssen, in Krankenhäusern klar du kannst denken zum Schwangerschaftsabbruch was du willst, aber hier passiert keiner oder so ne. Das ist völlig

klar und so kann man die einzelnen Felder durchgehen. Ich meine auf der operativen Ebene muss dann muss der Konsens einfach selbstverständlich werden, sonst funktioniert das nicht. Wir können nicht ständig am Bett im Altenheim diskutieren, wie geht das, das muss klar sein. Die wissen wie das funktioniert und da kommen auch Werte zum Tragen. Ich meine das vorderste Prinzip ist du bist mal freundlich. Und du machst ein freundliches Gesicht, bevor du anfängst zu waschen oder so. So was muss ausgehandelt und vorgegeben werden und auch neu rekonstruiert werden, das ist ein neuer Auftrag.

I.: Sie sprechen jetzt Prinzipien an, wenn Sie jetzt, wir gehen noch mal auf die Ebene der Führungskräfte. Was sind für Sie denn wichtige Führungsprinzipien im Management der Sozialwirtschaft?

G.: Na gut, ich hatte vorhin schon ein paar genannt mit der Integrität. Ich denke schon, integer ist man dann, wenn hier keine Glaubwürdigkeitslücken auftreten. Das heißt also, der erste Punkt ist eine gewisse Klarheit muss da sein. Also die Mitarbeiter müssen verstehen, was der eigentlich will. Das muss klar sein und transparent sein, das darf nicht unter den Tisch irgendwie transportiert werden. Also das scheint mir der wichtigste Punkt zu sein. Der zweite wichtigste Punkt ist also, vielleicht aber im Unterschied zu anderen Bereichen noch ein bisschen die Kommunikationsfähigkeit, weil das ja ständig mehr als im gewerblichen Bereich Interaktionsprozesse sind. Es ist wichtig, dass die Interaktion in der Kommunikation zum Tragen kommt. Auch ein wichtiges Instrument die Konferenzen und Sitzungen, die ich habe, aber ich brauche natürlich auch die persönliche Ebene, wo ich hinhören kann, wo einen Sensor dafür entwickle, was ist in diesem Betrieb überhaupt los. Das bedarf dann auch einer gewissen Sensibilität für offene Fragen, für Zukunftsfragen, für Richtungsfragen. Eine Sensibilität dafür, welche Anforderungen von außen an die Einrichtung gerichtet werden, um das dann auch wieder umzusetzen, zu kommunizieren. Weil eine wichtige Aufgabe ist ja die Legitimationsbeschaffung für die Einrichtung, also in diesem ganzen kommunikativen Feld, das könnten wir jetzt noch mehr ausdifferenzieren, aber das scheint mir hier eine besonders wichtige Frage zu sein, wo es manchmal ein bisschen hemmt. Ich meine Führung ist ja auch eine Dienstleistungsfunktion und Dienstleistung heißt ja dann auch die Prozesse zu einer Entscheidung zu führen. Also das sind ja in der Sozialwirtschaft oft zu lange Wege, dass das einfach ewig zu lange verschleppt wird, ohne dass da eine größere Klarheit entsteht durch zu

lange Prozesse. Also da würde ich mir wünschen auch eine gewisse Entscheidungskompetenz, die man da hat. Ja, so weit mal vielleicht.

I.: Kompetenzen sagen Sie, jetzt gehen wir in der Frage auch gleich mal nach den Kompetenzen. Sie haben gesagt Entscheidungskompetenz. Welche Kompetenzen würden Sie noch über die hinausgehend sehen, die eine Führungskraft in der Sozialwirtschaft braucht?

G.: Ja, gut, Kommunikationskompetenz, Entscheidungskompetenz, Fachkompetenz hatte ich schon gesagt, ja und da würde ich dann auch, also wir reden ja über Werte, die Wertekompetenz mit dazu nehmen. Ich glaube schon, dass es wichtig ist, wenn man so eine Art Grundausbildung mitbringt, was eigentlich die Dimensionen von Ethik sind und was sie nicht sind. Ich glaube, so eine Wertekompetenz gehört genauso zur Fachkompetenz dazu wie die soziale und Kommunikationskompetenz. Also die vier Ebenen.

I.: Vielen Dank, Ich leite gleich über in die Forschungsfrage meiner Dissertation. Es geht um ein Management der Achtsamkeit.

G.: ... ein guter Begriff.

I.: ... ja, vielen Dank, was verbinden Sie mit dem Begriff Achtsamkeit?

G.: Ja, gut, ich habe noch nicht reflektiert, was das wissenschaftlich heißen wird, aber ich finde den Begriff gut. Das Achten, Beachten, Reflektieren, das ist ja eine Entscheidung, die nicht vorneweg schon also wenn man auf den Wertekanon geht, also der klassische Wertekanon ist, der Chef weiß, was gut ist für diese Firma ist. Er weiß, was gut für den einzelnen Menschen ist, das haben wir ja nicht. Alles, was gut ist für eine Firma, ist ja immer Konstruktion und da meine ich schon, dass Achtsamkeit ein sehr sensibler Begriff ist. Ich achte auf etwas, beachte es, reflektiere es, um es dann auch in Managementprozesse umzusetzen. Das beginnt mit der Achtsamkeit sich selber gegenüber, also der ständig

Gehetzte mit einem dicken Terminkalender und der mit einem Blackberry rumrennende Manager, der ist nicht achtsam für sich. Er muss dann beobachten, was ihm wichtig werden kann, dass er sensibel bleiben kann, er braucht Auszeiten, er braucht Rückzugsräume und so er muss gesund bleiben und wie man das nennt, z.B. work-life-balance all diese Termini sind ja im Raum, aber da ist etwas richtiges dran, dass ich nur achtsam den anderen gegenüber sein kann, wenn ich es auch mir gegenüber achtsam bin. Achtsam heißt diese ganze Sensibilität gegenüber den Mitarbeitern. Das heißt nicht immer in den berühmten Eisberg, wo man ständig nur das obere Siebenteil sieht und unten rumtaucht, was da noch alles in der Psychologie im Bauch des Unternehmens passiert, aber dass man ein Sensus dafür hat, dass da noch etwas anderes ist als das, was da eben auf dem Tisch liegt, was in der Runde besprochen wird, das halte ich für eine wichtige Sache. Also gegenüber den Mitarbeitern zu hören, was die denken, weil das ist ja schon ein Riesenunterschied zu Betrieben, wo feststeht, was produziert wird. Es ist ja entscheidend, wie geht es den Leuten, was ist denen wichtig, wollen die hier sterben, wollen die hier gepflegt werden, wie soll das eigentlich ablaufen in diesem Gemeinwesen, in dieser Stadt, wo man mobile Dienste zur Verfügung stellt, warum machen wir das überhaupt. Wieso sollen die Leute hier nicht psychisch verahrlosen, wo ist die Grenze, wo wir es nicht mehr schaffen. All diese Dinge sind permanente Aushandlungsprozesse, wo eine Führungskraft einfach die Antenne, eine persönliche Antenne braucht und wenn der Betrieb größer ist, auch einen Sensor dafür hat, dass er die Instrumente bereitstellt, also Forschung und Entwicklung, wie wir das auch nennen, also dass man einfach Instrumente bereitstellt, um zu erkennen, was für die Organisation jetzt wichtig ist oder wichtig werden kann.

- I.: Das ist ja sehr interessant, wir spielen ja mit dem Begriff Achtsamkeit sagt immer auch im Hier und Jetzt, sagt auch in den Definitionen, die ich gefunden habe, nicht werten, sondern erst einmal wahrnehmen dessen was ist. Sie haben ja schon die einzelnen Kategorien angesprochen, also Achtsamkeit gegenüber Personal, gegenüber Bewohnern, gegenüber auch den Ehrenamtlern. Ich würde gerne noch mal einen weiteren Kontext sehen, den ich in der Sozialwirtschaft bisher so in der Literatur nicht gefunden habe. Auch Achtsamkeit gegenüber Umwelt. Also wir sind ja heute in der Debatte Klimawandel, Energieeffizienz, nachhaltiger Ressourceneinsatz. Was halten Sie davon?

G.: Das wäre jetzt der nächste Punkt gewesen, den ich anführe. Es ist praktisch Produkt- oder Dienstleistungsebene bzw. das, was ich vorhin schon sagte, diese Legitimationsebene. Also wir konstruieren in der Sozialwirtschaft Gesellschaft ja immer mit. Also bzw. umgekehrt, wir verarbeiten ja die Erwartungen der Gesellschaft oder des Umfeldes in unserer Organisation, wir lösen ja ein Teil des Problems, wir lösen ein Teil des Problems. Also die Gesellschaft erwartet, dass diese großen caritativen Einrichtungen das Thema Alter, Sterben, Krankheit, Obdachlosigkeit, bürgerschaftliches Engagement mit lösen. Aber die Frage stellt sich ja immer neu. Das ist ja nicht so, dass man einfach sagt also wir sind nur für die Knieoperationen zuständig. Jetzt kommt eine Arbeitslosenwelle auf uns zu, Gott sei Dank im Moment nicht, aber wenn die kommt, wie wollen wir denn die bemerken, dass da zum Beispiel im Bereich der Langzeitarbeitslosigkeit ein Aufgabenfeld entsteht, wenn wir sagen o. k. wir sind immer nur zuständig für die stationäre Altenhilfe oder so. Das heißt also, das ist eine sehr inhaltliche Aufgabe der Achtsamkeit. Ich muss da nicht alles bearbeiten, jedes Wehwehchen einer Gesellschaft muss gleich mit Organisation in der Sozialwirtschaft beantwortet werden. Aber ohne diese Beachtung verkrustet die Organisation und wird letztendlich überflüssig oder altmodisch oder kommt der eigentlichen gesellschaftlich erwarteten Aufgaben überhaupt nicht entgegen. Also das ist ein weites Feld also der Terminus Achtsamkeit und das muss natürlich auch mit Instrumenten belegt werden, also man muss es ja irgendwo merken, irgendwo aushandeln, das ist eben nicht so wie auf Märkten. Also natürlich funktioniert auch Sozialwirtschaft oft so wie die Prostitution. Dort wo Geld herkommt, dort wird die Dienstleistung angeboten, aber das ist für mich eine Konterkarierung von Achtsamkeit. Also die Sozialwirtschaft hat schon eine eigene gesellschaftliche Aufgabe. Das ist nicht nur eine ökonomische, betriebswirtschaftliche Aufgabe, sondern gesellschaftliche Aufgabe, diese Gesellschaft mit zu definieren mit ihren Elend und mit ihren zulösenden Möglichkeiten. Also das würde ich unter dem Begriff Achtsamkeit schon mit subsummieren.

I.: Sie haben ja vorhin auch angesprochen Achtsamkeit gegen sich selbst, es gibt interessante Studien im Amerika, die genau das messen können, also gerade im Bereich der Burn-out-Problematik bei Managern ist festgestellt worden, dass genau das, was Sie sagen, wie gehe ich mit meiner Zeit um, wie gehe ich mit meinen Beziehungen um, wie gehe ich mit meinem Körper um, das sind alles diese Themen, die dann auch dazu führen, dass Menschen im Management unter hohen Stresssituationen arbeiten, dann krank werden. Dann wird Achtsamkeit als eine Meditation gesehen, also es gibt da verschiedene Ansätze, die in der Wissenschaft diskutiert werden. Glauben Sie, dass Achtsamkeit eine besondere Qualität für

die Sozialwirtschaft sein kann, um diese verschiedenen komplexen Problemlagen und auch Drucksituationen, zu thematisieren und auch ein Stück bewältigbar zu machen auf der Ebene der Führungskräfte?

G.: Ja, es gibt ja eine Ebene, wo das überhaupt kein Unterschied ist. Ich habe jetzt z. B. ein Unternehmen, das sponsert ein AuszeitHaus. Also das ist ein AuszeitHaus, wo Leute hinkommen können, die Burn-out-Syndrome haben, die mal eine Auszeit brauchen und da ist eine große Computerleasingfirma, die sponsert das Ganze. Und wir haben gefragt, ob die sich nach außen vermarkten wollen, als Sponsoringkonzept ... nein, nein also für sie war einfach wichtig das Signal nach innen. Also wir sind in einer gestressten Branche tätig und hetzen immer rum und dass wir hier dieses AuszeitHaus unterstützen, ist ein Signal an unsere Mitarbeiter, dass wir das Problem sehen, dass da eins ist, da ist was, wenn man im Hamsterrad rumrennt, irgendwann einmal menschlich scheitert oder an Grenzen kommt und dass wir das durchaus achten, dass solche Situationen kommen. Das muss man hier in der Firma dann nicht verdrängen. Da ist dieses Sponsoring in diesem AuszeitHaus ein Signal nach innen. Das heißt also Achtsamkeit ist durchaus eine Dimension, die ich auch für die gewerbliche Wirtschaft einfach fordern würde. Dieses Burn out oder Prophylaxe, Stressprävention, Work-Life-Balance machen die ja alles, ist ja überall da, aber das Besondere ist natürlich in der Sozialwirtschaft ... also wir haben ja permanent mit den personenbezogenen Dienstleistungen zu tun. Also wir produzieren ja nicht ein Computerprogramm, sondern wir sind ja ständig am Aushandeln mit Personen und Personen signalisieren ja andere Dinge als Waren oder ein Briefpaket oder so was. Und dieses Ausbalancieren, also was da eigentlich da ist, was dem gut tut, was dem Einzelnen gut tut, was auch mir gut tut oder was mir schadet als Betreuer, als Dienstleister, dass würde ich unter die Dimension Management der Achtsamkeit fassen, ich weiß nicht, ob Sie das auch so sehen, aber ich meine das schon. Da sind wir im Moment noch ein Stück weit drüber hinaus schon in der Art der Produktion von Dienstleistung, was wir überhaupt tun bzw. was ich vorhin sagte, wo wir überhaupt einen Sinn generieren. Ich meine, da spielen diese beiden Bereiche ineinander. Da finde ich den Begriff Achtsamkeit recht gut, obwohl ich ihn wissenschaftlich noch nicht reflektiert habe, das machen Sie ja.

I.: Das ist aber interessant. Deswegen sind Sie ja auch als Experte auf meiner Liste. Es muss natürlich in der Managementforschung das, was wir in den Konzepten beschreiben, lehr- und

lernbar sein. Also das ist jedenfalls ein Kriterium, das ich auch habe für ein Managementkonzept. Sie selber sind Trainer, Coach, Experte, Sie bilden Führungskräfte aus, Sie sind Ethikexperte, glauben Sie, dass man ein Management der Achtsamkeit lehren und lernen kann und haben Sie da so erste Ideen für Ansätze und Hypothesen, wo Sie sagen, das müsste man vielleicht näher diskutieren?

G.: Ja, gut, ich selber bin an der Hochschule, da machen wir so einen Wertemanagementkurs für so einen großgraduierten Studiengang in der Sozialwirtschaft. Da mache ich das ja. Da spiele ich das ja einfach mal durch und mir ist das schon das Wichtigste, also diese Sinnfrage zu stellen. Also wenn Sie es theoretisch wollen, ich habe ein Buch gemacht über entwicklungsorientiertes Management, da ist das drin. Der Kernsatz ist ja eigentlich nicht nur Nutzen generieren, sondern Sinn, wenn man so will. Sinn konstruieren sind alle diese Aushandlungsprozesse, auf die es ankommt und da meine ich schon, das ist das erste Ausrufezeichen, das man sagt, also Management hört da nicht auf wo man das Handwerkszeug des Controllings gelernt hat oder so was, Kostenrechnung, das ist alles wichtiger, das will ich gar nicht vernachlässigen, das ist vernachlässigt worden in der Sozialwirtschaft, aber auf der Basis von vernünftigen Zahlen kann man operieren. Also man kann nicht gegen Ökonomie in der Sozialwirtschaft. Das geht alles nicht. Ab dann beginnt eigentlich erst die Aufgabe des sozialwirtschaftlichen Managers, das ist nämlich die Dimension, wie er managt, also wie macht man das jetzt Sinn zu konstruieren, wie macht man das eine öffentliche Legitimation zu erzeugen, all die Kategorien und diese Kategorien müssen in die Köpfe der jungen Leute, die Führungskräfte werden wollen. Als sensibles Instrument, das kann man schon machen. Ich mache das dann immer in der Ausbildung, dass ich sage, das macht einen Unterschied, welches Image von Organisation Sie haben, Images of Organisation, der alte Morgan, das ist schon richtig, aber das ist ein wichtiger Punkt, wie sehe ich das eigentlich, also was sind die Werte und da mache ich immer so ein Rollenspiel wir machen vier Firmen, das eine ist die Mafia, das andere ist die katholische Kirche, das dritte ist ein Bordell und das vierte kann eure Einrichtung sein, jetzt definiert mal, wo eure Sinndimensionen sind, woran man euch unterscheiden kann an euren Werten, an eurem Wertekanon und das geht ganz schnell in einer Übung von 15 Minuten hat man wunderbar die Unterschiede herausgearbeitet. Also erstens hat man erkannt, dass es keine wertfreien Organisationen gibt, sondern höchsten werteunbewusst handelnde Organisationen und wenn sie wertebewusst handeln, dann ist das völlig klar, wie die Spielregeln sind bei der Mafia, bei der katholischen Kirche, im Freudenhaus. Eben nicht transparent, sondern

Diskretion, all diese Dinge. Und das muss man machen in der Ausbildung, ich finde, das ist wichtig, schon in einer relativ frühen Phase von Ausbildung so etwas zu integrieren. Da gibt es ja eine ganze Reihe von Versuchen, das zu integrieren, halte ich auch einfach für richtig. Und in der ökonomischen Theorie gibt es jetzt zunehmend Leute, die das doch begriffen haben. Ich meine, die alten klassischen BWL-Ansätze, die sind jetzt eigentlich in der Diskussion zunehmend obsolet geworden. Es gibt immer mehr Hochschullehrer, die das erkennen. Der Berufsverband der BWLer, der BWL-Hochschullehrer hat das lange verdrängt, die wollten das nie auf die Tageordnung bringen. Jetzt sieht man immer wieder bei Kongressen, dass es ein Thema geworden ist. Weil man erkannt hat, dass die Ökonomie, die Ökonomie mit Menschen, nicht so einfach funktioniert mit den klassischen Postkorb-Instrumenten. So geht es halt einfach nicht, man kann nicht nur planen. Man hat genau die Frage der Sinnkonstruktion, wie schaffe ich das, Sinn zu machen und in der gewerblichen Wirtschaft die Erkenntnis auch. Wenn Sie das letzte Zehntel aus der Produktion an Zeit optimiert haben, was dann. Und dann entdecken die auch, dass zunehmend nicht nur über das Produkt und über den Preis man den Markt beherrscht, sondern dass man eine Identifikation schafft. Sie müssen glauben, dass da ein sicheres Auto produziert wird, in dem man sich wohl fühlt wie zu Hause, wie die Werbung da einem suggeriert und mit ihren Klamotten. Natürlich machen sie Life Style Geschichten und natürlich ist es auch im Maschinenbau so, dass man nicht nur die billigste Maschine zum billigsten, also mit der schnellsten Lieferungsfrist nimmt, sondern dass man sagt ja, wenn ich ein Problem kriege in 10 Jahren, dann haben die das immer mal gelöst, also diese Vertrauensbasis, dass die dann auch mit einem die Probleme lösen und so. All diese Dinge sind noch viel zu wenig in der ökonomischen Theorie verankert, aber gerade das ist der Impuls der Sozialwirtschaft. Das haben wir ja immer schon gemacht in der Sozialwirtschaft, mussten wir immer schon machen, also diese Sinnkonstruktion.

I.: Das ist natürlich ein Einsatzpunkt , Sinnproduktion heißt aber auch, in der Kategorie der Achtsamkeit für Sie zunächst einmal wertfrei, aber in der Frage der jeweiligen Kategorien innen und außen als Konzept im Management auf jeden Fall implementiert?

G.: Ja und auch das Lernende.



I.: Das Lernende.

G.: Ich bin da schon dafür.

I.: Also Achtsamkeit kann ich lernen.

G.: Ja, kann ich lernen und es gehört auch dazu, dass die Organisation Achtsamkeit lernt. Also eine lernende Organisation hat die Dimension drauf. Lernen heißt dann auch, moralische Urteile fällen zu können. Also ich meine, z.B. in der Entwicklungspsychologie den Piaget nehmen, das ist ja keine Selbstverständlichkeit. Lernen heißt dann, dass man aufgrund von solchen moralischen Urteilen dann auch neue Regeln stellen kann oder Regeln verändern kann. Das ist ja nicht selbstverständlich. Da wartet man nicht auf den Chef, der sagt, ich ordne jetzt eine neue Regel an, sondern die lernende Organisation regelt sich neu. Also ich habe das entwicklungsorientierte Management jetzt genannt. Die Begriffe kann man immer austauschen, aber ich meine, das ist ja ...

I.: O. k. Zum Schluss noch ein Statement zu dem Untersuchungsgegenstand. Habe ich Ihrer Meinung nach noch was vergessen oder sagen Sie, das ist rund gewesen, möchten Sie aus Ihrer Sicht noch etwas ergänzen?

G.: Das Interview, es ist gut, gar keine Frage, weil es ja die verschiedenen Bereiche ausbalanciert, also die strukturelle Ebene und die persönliche Ebene. Also ich sehe das ja nie als Gegensatz. Meine Botschaft war ja nur also Achtung das erste Wertemanagementsystem, das ist eine Hausaufgabe, das müsst ihr machen. Und da haben wir ja, das haben Sie ja gesehen, das Ding arbeitet, nicht für die Sozialwirtschaft, aber das gilt für die Sozialwirtschaft genauso. Die Inhalte werden andere und ihr Ansatz mit der Achtsamkeit das finde ich eine gute Fragestellung und auch eine gute Begrifflichkeit, gar keine Frage. Ich bin gespannt drauf, was da rauskommt.

I.: Ja, herzlichen Dank.

#### Interview A 4

- I.: Herzlichen Dank, dass Sie sich der Praxisforschung stellen, das ist ja nicht so selbstverständlich. Unsere Sozialwirtschaft ist in einigen Bereichen unerforscht. In professionellen Profitbereichen ist Managementforschung praktisch Bestandteil der Universitäten und Sozialwirtschaft ist ja insgesamt eine sehr neue Wissenschaftsform.
- G.: Ich war Teilnehmer des ersten Managementjahrganges von 100 Jahren ungefähr.
- I.: Ja mittlerweile ist es auch schon ein Universitätsstudiengang. Ich hatte mein MBA dort gemacht und hatte mich entschieden, jetzt nach dem MBA in die Promotion einzusteigen und meine Masterthese weiterzuentwickeln. Als ich beschäftige mich im Wesentlichen mit dem Manager, dem Management in der Sozialwirtschaft. Sie sind ein Spitzenmanager seit vielen Jahren. Sie kennen die Branche, mich würde zu Beginn des Gespräches interessieren, was ist Ihr persönliches Credo für das Management in der Sozialwirtschaft. Sie können das jetzt auf die Situation der Manager beziehen und Sie können das auch gerne auf sich beziehen. Da lasse ich Ihnen sozusagen alle gestalterische Freiheit.
- G.: Zwei Kurzformen, das eine ist MMM, man muss Menschen mögen und das zweite ist, die Kollekte muss man erst einsammeln, bevor man sie ausgibt.
- I.: Wenn Sie sich jetzt Ihr Werteportfolio mal anschauen. Bezogen jetzt auf Ihr Unternehmen, die Bremer Heimstiftung, was würden Sie sagen, sind für Sie die zentralen Werte, die Sie hier vertreten?
- G.: Das kommt so eigentlich aus der Salutoaginese. Also ich sage, ich möchte Bedingungen schaffen, eine Unternehmensstruktur, die möglichst viele Mitarbeiter selbstwirksam macht. Das heißt strikte Dezentralität, Zuweisen, Eröffnen von Arbeitsfeldern, die die Leute eigenverantwortlich füllen können, also sie aus der reinen Angestelltenhaltung

herauszulocken in eine aktive Teilhabe und auf die Kundschaft bezogen ist es Normalisierung, Normalität und Normalisierung. Raus aus Institutions- und Anstaltsstrukturen, radikale Alltäglichkeit.

I.: Ihre persönlichen Werte als Führungskraft?

G.: (lange Pause) ...das ist ein bunter Blumenstrauß, ob ich den ethisch benennen würde. Meine persönlichen Werte sind, so ein Unternehmen mit Lust und ökonomisch auch gesund durch komplizierte Zeiten zu bringen.

I.: Komplizierte Zeiten ist ein gutes Stichwort. Gegenwärtig erleben wir ja durch die Bankenkrise eine Vertrauenskrise an dem Stand der Managerinnen und Manager, die allesamt ja mit einem gewissen Einstellungen geprägt, z.B. Neoliberalismus, Kapitalismus wie auch immer, Gewinnmaximierung, national, international gescheitert sind. Glauben Sie, dass es auch für die Sozialwirtschaft Wirkungen hat jetzt aus diesen aktuellen Ereignissen?

G.: Ja und nein, natürlich gibt es einen Teil der Sozialwirtschaft, der sehr neoliberal angehaucht war. Die kriegen dann vielleicht einen Dämpfer. Das sind die Leute, die nur noch betriebswirtschaftlich dachten oder die sich sozusagen nur noch unter Druck fühlten, der privatwirtschaftlichen Sozialwirtschaft möglichst alles nachzumachen. Und wo es außer Zahlen nichts gibt, für die vielleicht ein Dämpfer, ich fürchte aber leider umgekehrt auch eine Bestätigung für die Etatisten, die genauso ungeheuerlich sind. Das sind also die, die auf reine Professionalisierung setzen, die sozusagen Soziales nicht als ökonomisch messbar und ökonomisch bewertbar sozusagen unter eine Käseglocke stellen wollen, also den einen wünsche ich den Dämpfer und den anderen wünsche ich keinen Rückenwind.

I.: Wenn Sie jetzt diese betriebswirtschaftlichen Aspekte näher betrachten, also Effizienz, Effektivität, Outputorientierung, Kennzahlensteigerung, ist das in einem Spannungsfeld zu den sozialarbeiterischen, pädagogischen Zielen, die sich aus dem Berufsfeld ergeben.

- G.: Nein für mich nicht, weil sozusagen, ich habe immer soziale Arbeitsfelder oft erlebt als faul und feige, dahingehend eben, sich Bewertung entziehen zu wollen. Immer mit dem Ethos und dem Brustton der Überzeugung, das was wir tun, Pflege, Gesundheitsarbeit, das entzieht sich jeder Bewertung und Bemessung, das ist sozusagen mir sehr zuwider. Wenn man in diesem Sinne betriebswirtschaftliche Instrumente einsetzt und sagt, wir sind aufgefordert als Manager, da sind wir doch auch bei Ethik, mit einem verantwortungsbewussten Umgang mit notwendig per se beschränkten Ressourcen. Weil alles auf dieser Erde ist sozusagen beschränkt und endlich und so auch die Ressourcen, die uns zur Verfügung gestellt sind und da bin ich sehr protestantisch geprägt und es gibt ja sozusagen aus der protestantischen Ethik den Begriff der treuen Haushalterschaft. Natürlich ist es unser Job als Krankenhausmanager, als Altenheimmanager auch erst mal ein bejahendes Verhältnis zur Beschränkung von Ressourcen zu haben. Alles andere wäre sozusagen Schlaraffenland und täte auch nicht gut, weil sozusagen es quasi zur Verschwendung und zur Nachlässigkeit einladen würde. Also soweit sage ich, dieses scheinbare Spannungsverhältnis inhaltlicher Arbeit sozusagen mit beschränkten Ressourcen sehe ich gar nicht, sondern ganz im Gegenteil. Es wird ein Schuh daraus, wenn wir sagen, es sind beides notwendige Seiten derselben Medaille. Eben Betriebswirtschaft, Ökonomisierung dafür zu nutzen, dass ich mit den Ressourcen, die ich sozusagen auf dem Markt bekomme, möglichst optimal sozusagen meine fachliche soziale Arbeit leisten kann. Fatal wird es, wenn sozusagen, sozusagen daraus eine Hierarchisierung der Ziele wird. Also wo ich sage, Zahlen stehen vor Inhalt, das ist sozusagen genauso schlimm wie wenn Inhalte dürfen bitteschön nicht mit Zahlen bewertet werden.
- I.: Sie sprechen dieses Balanceverhältnis an zwischen den Zielen, den Inhalten der sozialen Berufe und gleichzeitig auch der betriebswirtschaftlichen Notwendigkeiten. Gibt es dann da Dinge, die man macht oder Dinge, die man nicht macht. Wo man sich vielleicht auch in einem Spannungsfeld befindet, weil man vielleicht die Interessen der Shareholder bedienen möchte oder muss, weil bestimmte auch Rendteerwartungen verbunden sind wo man aber auch vielleicht sagt, diesen Weg möchte man nicht gehen, wenn ja, haben Sie da Beispiele dafür.
- G.: Na gut, ich bin natürlich mit Freude und Überzeugung bei einer Stiftung, die hat eben keine Shareholder zu bedienen und muss auch nicht Profite abliefern, das macht es mir ideologisch für mich und meine Finanzkollegen sehr einfach, aber wir sagen, das ist ja nun kein Freibrief für sozusagen Nachlässigkeit, sondern unser Shareholder ist sozusagen, der Zweck, die

Zweckbestimmung dieser Stiftung, die wir zu erfüllen haben. Je ökonomischer wir vorgehen, umso mehr Mittel haben wir, die wir zwar nicht als Rendite abführen müssen, aber um sie im Stiftungssinne auch wieder einzusetzen. Sei das für Fort- und Weiterbildung, sei es für Gesundheitsförderung, sei es für neue Projekte. Also es gibt schon unser internes Ziel, einer internen Rendite, die Verwendung ist dann eine nicht profitable, sondern eine, die dann eben wieder Stiftungszwecken zugeführt wird.

I.: Das klingt ja so, dass Sie sozusagen maßvoll die ökonomischen Prozesse in Ihrem Unternehmen steuern, dennoch ist ja auch Ihr Unternehmen im Bereich Pflege und anderer Unternehmungen sage ich mal dem Wettbewerb ausgesetzt.

G.: Ja.

I.: Und der Wettbewerb ist ja in der Pflege durchaus auch beeinflusst durch Privatgewerbliche, die in den Markt hineingehen und natürlich auch Dienstleistungen erwarten oder auch manchmal Tarifierpassungen oder was auch immer, die nicht immer unbedingt in der Mitarbeiterschaft oder in den Kollegenschaften dann zu guten Stimmungen führen. Würden Sie sagen, dass das bei Ihnen ausgependelt ist oder würden Sie sich auch eher da ganz normal im Wettbewerb verhalten?

G.: Also ich erlebe es als ausgependelt. Das Ziel ist sicherlich nicht, den billigen Jakob anzubieten, wir sind preislich eher immer sozusagen bei den teureren Trägern auch im Wettbewerbsvergleich und können das bisher unterlegen durch hoffe ich das Qualitätsversprechen, das wir einlösen. Ich muss höllisch aufpassen, dass wir keine öffentliche Dienst Mentalität bei uns einschleichen lassen, die da eben sagt, wir können die Teuersten sein, müssen aber nicht die Besten sein, das ist so die eine der Balance, soweit erlebe ich es bisher jedenfalls in dieser Stadt. Nun sind wir auch in einer besonderen Situation, ein mittelgroßer Träger, der sozusagen aber nur in einer Stadt aktiv ist, hat natürlich auch eine Namensbildung und eine Tradition. Aber das Qualitätsversprechen, das die Kunden von uns erwarten, das müssen wir wieder dann einlösen an dieser Stelle. Und ich versuche das immer wieder, weil natürlich viele Mitarbeiter das sozusagen die altradieren

Klagelieder singen, hätten wir mehr Geld, könnten wir mehr machen oder mit dem Geld kann man das nicht machen, muss ich immer sagen nein, das, was uns Kunden und das Sozialsystem abverlangen können, ist, dass wir eine zum Preis adäquate Leistung erbringen. Mehr kann uns keiner abverlangen, für weniger würde ich nicht tolerieren, wenn wir uns selber abverlangen. Dass man sagt, natürlich ist die Leistung, die Mitarbeiter bringen können, in einer Relation, jetzt sehr abstrakt formuliert, zu dem Ressourceneinsatz auch zu sehen und so gibt es für mich bei sozialstaatlichen Leistungen nie ein objektives Zuviel oder Zuwenig, sondern ich würde sagen, letztendlich auch ethisches Handeln steht darin zu sagen, für 100 Euro Sozialstaatsinput muss es auch 100 Euro sozusagen Leistung geben. Das ist jetzt etwas abstrakt formuliert, aber es geht mir um eine Balance, die sagt, wenn der Input 200 Euro wäre, dann könnte man auch von uns eine Leistung von 200 Gegenwert erwarten. Eben das System der 50, dann bin ich auch jemand, der vor der Belegschaft steht und sagt, ich vertrete das mit, dann ist euch auch nur 50 abzuverlangen.

I.: Das ist sehr interessant. Ich habe mich jetzt in meinen Untersuchungen, Forschungen sehr stark mit den Gerechtigkeitstheorien beschäftigt. Das ist ja auch für die Sozialwirtschaft die Frage, ist das drin, was drauf steht, wie sozial gerecht sind die Einrichtungen, vielleicht auch wie sozial gerecht sind Manager und Führungskräfte, wenn sie als Vorbild in solchen Einrichtungen tätig sind. Glauben Sie, dass Führungskräfte hier einem Management der Gerechtigkeit verpflichtet sein müssen und wie erleben Sie das als Führungskraft also jetzt auch vor dem Hintergrund der sich verändernden Bedingungen des Sozialsystems, demografischer Wandel und alles, was da so auch vielleicht an Problemen mit diskutiert wird in unserer Gesellschaft. Wie erleben Sie das und glauben Sie, dass hier die Führungskräfte in der Branche der Sozialwirtschaft besonders der Gerechtigkeit verpflichtet sein müssen?

G.: Schön wäre es, wenn sich alle so einem Ziel verpflichtet fühlten, ist Gerechtigkeit auch ein hohes Wort, ich würde sagen, wir bemühen uns um einen fairen Interessenausgleich. Wenn man das immer wieder sozusagen auch nach außen stellen kann und kommuniziert, weil wir immer mit divergierenden Interessen zu tun haben, zwangsläufig, und auch nicht als Widersprüche auflösbar, wenn man dabei versucht, sozusagen faire Interessenausgleiche zu organisieren, dann ist das ein Beitrag zur Gerechtigkeit.

- I.: Glauben Sie, dass dieser Beitrag auch über das eigene Unternehmen hinausgehen und in die Gesellschaft hineinwirken muss, also beispielsweise durch die Diskussionen in Ihren Stiftungsvorständen, Aufsichtsräten und in den Gremien, die zuständig sind, also dass die sozusagen auch dieses transportieren und die Verantwortung haben für das große Ganze oder ist das eher für Sie weniger wichtig?
- G.: Das ist für mich sehr wichtig insoweit, dass ich sage, wenn wir denn sozusagen neben einer allgemeinnützigen Sozialwirtschaft auch eine privatgewerbliche profitorientierte haben, dann muss es ja sozusagen ein Unterscheidungsmerkmal geben. Und das ist nach meiner Meinung nach die Verpflichtetheit unseres Unternehmens nicht nur abstrakt aufs Gemeinwohl, sondern auf zivilgesellschaftliche Stärkung. Wo es nur darum geht, das Produkt Pflegeheim zu erbringen, das kann ein Privater wahrscheinlich genauso ordentlich wie wir es auch können. Da haben wir keinen Heiligenschein und auch keinen Wettbewerbsvorteil uns zuzusprechen. Das haben wir erst, wenn wir etwas tun, das in dieser Verpreisungslogik eigentlich nicht drin ist. Sonst wären wir überflüssig und das ist eben für die Heimstiftung ganz klar die Selbstverpflichtung auf gemeinwesenorientierte Mitwirkung einer Zivilgesellschaft hinzuwirken.
- I.: Der Profitbereich hat sich ja in den letzten Jahren sehr stark mit dem Begriff des Social Responsibility oder Good Governments Begriffes auseinandergesetzt und sich auch solche Leitlinien gegeben, die in der Regel einmal bezogen waren auf die Herausforderungen der Globalisierung, auf die Frage der Gerechtigkeit der Ökonomie und dann aber auch das Thema Klima und Ressourceneinsatz, Energieeffizienz oder das Thema Gerechtigkeit eben auch gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, also Vereinbarkeit von Familie und Beruf, gerechte Entlohnungssysteme. Da gibt es sehr konkrete Leitlinien, allerdings alle freiwillig, glauben Sie, dass das in der Sozialwirtschaft adäquat notwendig ist, müssen wir uns diesen verschiedenen Anforderungen an Gerechtigkeit mehr öffnen und wenn, brauchen wir eine eigene Social Responsibility oder ist es sozusagen aus unserem Gründungsimpuls schon da in der Sozialwirtschaft. Würden Sie das mal an diesen 3 Themen gewichten also gerechte Welt, also Globalisierung, Klima und dann eben gerechte Entlohnungssysteme im Bereich der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?



G.: Viele Fragen auf einmal. Aber ich denke schon, dass es nicht reicht, sich auf unseren Gründungsethos oder Ähnliches jetzt zurückzuziehen, weil ich viele Sozialformen an der Stelle richtig schlecht und traditionsvergessen auch erlebe. Ich denke, es muss immer wieder neu erarbeitet werden, auch gesellschaftlich erwartet werden, weil natürlich die Felder sehr verschieden sind. Also wenn ich daran denke, der sorgsame Umgang mit Ressourcen, eine Schöpfung könnte man auch im weitesten Sinne sagen, darunter ist alles zu fassen. Ist natürlich sozusagen die Frage, wie weit engagieren wir uns beim Energiesparen, bei Neubauprojekten, wir als Stiftung machen da eine ganze Menge, dass wir alle auch versuchen, sozial und ökologisch moderne Projekte zu machen. In der Frage gerechte Bezahlung und gerechter Lohn bin ich schon wesentlich, sehe schon wesentlich problematischer. Es ist zumindest nicht die BAT-Orientierung oder was wir sonst so haben, sondern da sag ich auch dem Wettbewerbsdruck, unter dem wir stehen. Ich orientiere mich an üblichen Löhnen. Und übliche Löhne sind zum Beispiel dass sozusagen auf dem freien Arbeitsmarkt, dem ich mich aber auch zugehörig fühle, Hilfskrafttätigkeiten deutlich schlechter als qualifizierte Tätigkeiten bezahlt werden. Und da haben wir aus dem BAT und den kirchlichen Vergütungssystemen in der Vergangenheit immer eine Nivellierung gehabt, die fand ich übrigens nie allgerecht. Also warum soll die Hilfskraft mit geringem Ausbildungslevel in ihren Gehaltsstrukturen fast an eine examinierte Tätigkeit heranreichen. Das mache ich aber nicht nur, weil ich ökonomischen Druck habe, sondern weil ich sage, da bin ich ein Freund sozusagen auch der Gehaltsdifferenzierung, die Leistungsträger besser stellt als Leute, die sozusagen eben nicht qualifiziert sind an der Stelle. Das unterscheidet mich von dem, was sonst bei dem Tarifsystem so üblich war.

I.: Ich würde gerne jetzt das Thema der Gerechtigkeit verlassen und würde ein zweites Ethikthema, das auch in der Sozialwirtschaft zumindest diskutiert wird, aber eher aus der Perspektive auch des Feminismus und der Frauen, nämlich die Frage der Care-Ethik. Also da geht es mir vor allen Dingen um die Frage, wie gehen wir mit dem Begriff des Sorgens um, also sorgen um, sorgen für. Da gibt es ja sehr pragmatische Ansätze, die davon ausgehen, gerade in asymmetrischen Beziehungen oder Abhängigkeitsbeziehungen, Ohnmachtsituationen muss hier eine Kraft in der Sozialwirtschaft fähig sein, das auszubalancieren, auszubalancieren und es gibt dort eine sehr klare weibliche Orientierung in dieser Care-Ethik. Glauben Sie, dass es dort ein Spannungsverhältnis bei Führungskräften gibt. Care versus Gerechtigkeit oder ist das ausgependelt, wie erleben Sie das?

G.: Na ich würde das als Schiefelage aber vielleicht nicht mal in dem Gerechtigkeitskontext, sondern dass unter dem Deckmantel Care im Prinzip Institutions-, Betriebsinteressen auf Leute, die von unseren Leistungen abhängig sind, abgewälzt werden. Also es hat mich immer maßlos geärgert, bis heute, gerade auch so bei kirchlichen Trägern, sich als parteilicher Vertreter für seine Betreuten aufzuschwingen. Das sind totalitäre Entmündigungsstrukturen und ich sage, da muss man sich auch als Sozialwirtschaft, egal mit welchem Hintergrund, deutlich sozusagen zurücknehmen und sagen, entweder sind wir Dienstleister, Unterstützer, Assistenten im besten Sinne für auf Hilfe angewiesene Personen, dann sind wir aber nicht zugleich deren Anwälte. Und das sozusagen wird häufig in der Sozialwirtschaft sehr selbstgerecht und als übergriffig empfinde ich das, sozusagen wir machen gleich beides. Wir wissen, was für euch gut, wir vertreten eure Interessen und im Übrigen versorgen wir euch auch noch oder assistieren euch professionell. Und an der Stelle bin ich immer derjenige, der sehr gerne auf strikte Trennung achtet. Entweder bin ich sozial mit einem Mandat für Betroffene ausgestattet, dann kann ich die aber nicht zugleich sozusagen in ihrer Abhängigkeit auch noch mit meiner Dienstleistung überziehen. Auch wenn das sehr fromm und christlich oder hilfreich klingt, da hätte ich gerne sehr deutliche Trennungen.

I.: Also diese Trennung wird ja auch in der Care-Ethik vorgenommen, indem man diese sehr genau beschreibt, wie man auch mit Menschen umgeht, die in solchen Abhängigkeitsbeziehungen stehen zu dem der pflegt, also zu der pflegenden Person beispielsweise. Aber ich würde jetzt noch ein Stück weiter gehen und sagen, es gibt ja solche Tätigkeiten, die man im gegenseitigen Umgang miteinander, also ich sage das mal Vorgesetzter zu Mitarbeiter, in diese Richtung würde ich noch mal etwas stärker fragen. Gibt es da typische Unterschiede zwischen männlichen und weiblichen Führungsstilen und ist vielleicht da auch das Thema Care ein Aspekt, den Sie jetzt als Mann in Ihrer Führungsrolle weniger ausgeprägt sehen oder ist das bei Ihnen ausgependelt. Wie würden Sie das oder es gibt das schöne Wort androgynen Führungsstil, das würde ich gerne noch mal näher beleuchten?

G.: Weiß ich nicht, also ich für mich selber sehe das ausgependelt diese Frage zwischen Fürsorgepflicht meinerseits eines Arbeitgebers und das andere notwendige Management entscheiden, Macht ausüben. Unser Unternehmen selber würde ich jetzt eher als androgyn bezeichnen, dass wir versucht haben, eine Unternehmenskultur zu entwickeln, in

unterschiedlichen Reifegraden sicherlich und wie gesagt, leiten, führen heißt andere Leute befähigen, Freiräume organisieren, Mentorenrolle einzunehmen, weniger die *altpatriarchalische* Machtausübung. Aber das ist jetzt aus meinem Blickwinkel. Ich weiß nicht, wie es andere Kollegen beschreiben. Wir sind hier eher auch ein weiblicher Betrieb, auch auf der Führungsebene, typischerweise sind zwar die beiden Chefs Männer, aber ansonsten ist es ein deutliches Frauenübergewicht, die ganzen Hausleitungen, Abteilungsleiterinnen sind überwiegend weiblich.

I.: Wir gehen jetzt mal mehr das Managementhandwerk rein. Sie sind ja als Manager auch ein Meister Ihres Handwerks und mich würde mal interessieren, was sind denn für Sie Schlüsselkompetenzen, die man für Ihren Job braucht?

G.: Also die Nummer 1 ganz sicherlich soziale Kompetenz, was ich eingangs sagte MMMM, man muss Menschen mögen, man muss kommunizieren können, das ist der Dreh- und Angelpunkt. Als zweite Kompetenz, die ich beschreiben kann, ist permanente Lust auf Veränderung, gepaart mit einer kräftigen Portion prinzipieller Selbstkritikfähigkeit. Also mir geht nichts mehr gegen den Strich als soziale Geschäftsführungen, die ihr eigenes Produkt, ihre eigene Firma sozusagen als glorios darstellen und denen nicht sozusagen selbstkritische Reflektion innewohnt.

I.: Wie sieht es aus mit einer Fachkompetenz. Braucht eine Führungskraft das als Voraussetzung um in einer sozialen Einrichtung zu führen?

G.: Nein, die sehe ich deutlich nachrangig. Ich würde mir auch keine sonderlich große Fachkompetenz zugestehen. Es geht sozusagen um Interessenströmungen zu moderieren, Impulse zu geben, Vorgefundenes immer wieder in Frage zu stellen und dabei Leute mitzunehmen. Das könnte ich auch in ganz anderen Betriebsformen ähnlich zur Anwendung bringen.

I.: Wie ist es mit der technologischen Kompetenz, offen für Technik, ich sage mal EDV?

G.: Glaube ich gar nicht, also eine gesunde kaufmännische Grundhaltung, die halte ich schon für notwendig. Man muss in sich selber als Führungskraft aber gerade auch in der Sozialwirtschaft es in einer Person ausbalancieren können. Eine Bejahung der ökonomischen sozusagen Gesetzmäßigkeiten will ich es mal nennen und gleichzeitig sozusagen sein Herz für, was ist das, die soziale Profilierung, die soziale Aufgabe zu haben. Und das versuchen wir auch unseren Leitungsleuten zu vermitteln, dass eben nicht als tragischen Gegensatz zu interpretieren, der einen zerreißt vielleicht, sondern sozusagen als das Naturgesetz Nummer 1 zu sagen, ich wiederhole mich jetzt an der Stelle ein bisschen. Diese beiden Facetten gehören zusammen. Engagement für Soziales mit beschränkter Ressource, das nicht als Belastung, als Kränkung zu empfinden und genau dieses auszubalancieren ist die Managementaufgabe. Keine Zumutung, sondern der Kern einer solchen Aufgabe.

I.: Und welche Prinzipien würden Sie im Managementberuf für sich wichtig finden.

G.: Was du nicht willst, das man dir tut, das füge auch keinem anderen zu.

I.: Schöner Satz, also Vorbildfunktion in jeder Hinsicht?

G.: Na Vorbild würde ich nicht immer sagen, man soll kein Heiliger sein. Normalität also sich nicht aufs hohe Ross schwingen und immer ich versuche mal zu sagen so gerne wie ich hier arbeite, weil ich hier sehr frei arbeiten kann, muss ich es auch Mitarbeitern möglich machen.

I.: Prinzip Fairness?

G.: Ja. Das sollte schon sein.

I.: Was ist mit einer Sinn-, Visionsvermittlung, muss der Manager die Weite erkennen und dann auch vermitteln können?

G.: Ja, ich denke schon. Ich versuche schon, gut es ist ja auch nach 20 Jahren eine besondere Rolle, sozusagen schon mich von Alltag fern zu halten und eher auf Zukunft zu gehen, aber auch Leuten möglich zu machen, wenn sie selbst sozusagen an Zukunftsprojekten dran sind, ihnen den Freiraum dafür zu geben. Aber ich glaube, die Grundvision für die Unternehmensentwicklung kommt eben doch Top-Down zustande. Aber dann das Unternehmen zu öffnen, dass eben eine Mitbeteiligung möglich ist.

I.: Gleich eine anschließendes Prinzip, die Partizipation. Also Sie sagen Strategie, Top-Down, wie halten Sie es mit dem Prinzip der Partizipation?

G.: Ich würde sagen als aufgeklärter Absolutist hat man diese Grundsatzvision zu sagen, ich betrachte stationäre Einrichtungen als problematisch, die kann nicht aus dem Unternehmen kommen, weil sozusagen sie bedroht ja auf den ersten Blick das Unternehmen insgesamt. Insoweit ist die auch nicht zur Abstimmung einstellt, das sozusagen in verdaubares Alltagshandeln umzuformen, das denke ich ist partizipativ. Aber es hat hier die Diskussion gegeben, die Heimstiftung entscheidet sich, eine Abstimmung gegeben, die Heimstiftung entscheidet sich heimkritisch, obwohl sie selber Heimträger ist.

I.: Und wenn Sie jetzt das Thema Autonomie Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, ist das für Sie auch wichtig?

G.: Das ist ja sehr wichtig, dass wir sagen, in diesem Rahmen, der eben etwa heißt Trägerleitideen, keine isolierten Pflegeheime oder Öffnung zum Gemeinwesen, Enthospitalisierung, da gibt es operativ eine völlige Autonomie, dass die handelnden Personen vor Ort, die Hausleitungen, selber schalten und walten können.

- I.: Wie ist das mit dem Prinzip Wertschätzung? Wie fördern Sie das als Führungskraft?
- G.: Wir fördern es, wobei ich immer zurückgemeldet kriege, dass ich sozusagen mich da noch besser entwickeln könnte. Es ist völlig klar und es ist auch in den Personalführungsprinzipien drin und, und, und, aber der Fisch stinkt zuerst vom Kopf, ich könnte da sicherlich auch mehr dafür tun als ich es selber einfordere.
- I.: Wie sieht es aus, es gibt ja dieses berühmte Zitat vom „war of talents“, also die Talentförderung, Interessen Ihrer Mitarbeiter, entwickeln Sie die weiter, ist das für Sie ein wichtiges Prinzip?
- G.: Ja. Also ich selbst als Person fokussierte mich ja sehr auf diese erste Leitungsebene der etwa 25 Einrichtungsleiter, die alle, fast alle, sehr langjährig sind und da geht es für mich sozusagen miteinander Weiterentwicklung auch in Grenzgebiete. Wir haben Kulturworkshops gemacht oder Ähnliches sozusagen wir investieren in die Multiplikatoren. Es ist nicht mein Job und auch nicht meine Reichweite sozusagen in den Alltag der vielen Mitarbeiter vor Ort reinzugehen, aber wir hoffen, dass sozusagen die Multiplikationseffekte, erwarten das auch, nicht nur hoffen, die Multiplikation dieses Grundführungsansatzes die Leute zu motivieren, sozusagen Entscheidungen höher zu bewerten als Nichtentscheidungen, das ist auch so eine Kulturfrage, dass wir versuchen, weil uns alle beobachten, eine Fehlertoleranz zu haben. Dass sich nicht im Unternehmen dann einschleicht, hättest du nichts gemacht, wäre dir nichts passiert, Undank ist der Welt Lohn, versuchen wir schon immer wieder herauszuheben, dass wir Entscheidungsfreude höher werten als Fehlervermeidung.
- I.: In meiner Forschungsarbeit beschäftige ich mich mit einem Management der Achtsamkeit. Durch die Interviews und durch das, was wir auch gemeinsam jetzt hier machen, Hypothesen zu generieren, zu prüfen, wie dieser Begriff oder dieses Management der Achtsamkeit aussehen könnte. Deshalb meine jetzt zentrale Frage. Was verbinden Sie mit dem Begriff Achtsamkeit, was bedeutet das für Sie?

- G.: Ja wach sein. Wach sein für sich selbst, für den anderen, für meine Wirkung auf den anderen, für Signale, die sozusagen der andere mir zurückgibt, wachsam sein aber auch wie soll ich sagen für psychische Befindlichkeiten, die ich oder das System auslösen, was kränkt Menschen, was macht sie depressiv, was verunsichert sie, was macht sie handlungsfreudig, was macht sie optimistisch. Ich denke, ein Unternehmen ist genauso ein Organismus wie wir das als Individuum sind und ein Individuum kann depressiv verstimmt werden, kann aber auch sozusagen gestaltungsfroh sein und von den grundtherapeutischen Prinzipien ist mein Bild eines Unternehmens als Organismus deckungsgleich damit.
- I.: Da haben Sie ein ganzes Feld aufgemacht, was ich auch unter anderem unter dem Begriff Achtsamkeit auch in der Theorie finde. Ich würde gerne es in drei Themenblöcken das vertiefen. Und zwar jetzt bezogen auf das professionelle Management einmal auf das Personal, wie würden Sie das, haben Sie ja schon ein angedeutet, aber noch mal konkret, ist das jetzt eine Momentaufnahme, kann man das trainieren, kann man das lernen, kann man das vermitteln und da die 3 Ebenen also Personal, Ihre Kunden, Klienten ja und vielleicht auch noch mal die Ebene Ihrer Stakeholder, Aufsichtsräte, Vorstände?
- G.: Beim Personal braucht es glaube ich lange Jahre des Wachstums, wo so eine Kultur entstehen kann und auch belastbar wird, weil das hat natürlich mit ganz viel Versuch und Irrtum zu tun, mit Beobachten des normalen Mitarbeiters, wie ist denn das System, halten die ihre Zusagen ein. So ist ein gutes Argument gegen den kurzfristigen Führungswechsel, wo ich sage, also wenn mir diese amerikanisierte sozusagen Leitungskultur ansehe, 3 Jahre hier, 2 Jahre dort, werden die das Personal sozusagen in seiner Tiefe nie erreichen. Weil die sozusagen sich nicht drauf einlassen werden auf sozusagen eine bestimmte Unternehmenskultur mitzugehen, weil die wissen, das Verfallsdatum klebt schon dran und in 2 Jahren kommt ein anderer und macht wahrscheinlich genau das Gegenteil von dem, also ich bin ich ein hoher Freund von Kontinuitäten. Wir haben ja Mitarbeiterzugehörigkeiten auch bei Leitungsleuten immer in einem Schnitt von 10 bis 20 Jahre aufwärts, das ist was völlig Normales hier und insoweit glaube ich, ist das Viele, das wir vorhin besprochen haben, Vorbildfunktion, Leitungsprinzipien erst mal nur hohle Phrase, weil sie muss sozusagen über erlebten Alltag erst verifiziert werden und belastbar und dann glaube ich, kann man Unternehmen tatsächlich prägen in einer bestimmten Art.

I.: Und das gilt sowohl für das Personal wie für die Kunden wie für die Stakeholder oder würden Sie da noch mal differenzieren?

G.: Ja auch bei Kunden ist die Beziehung sozusagen immer die zentrale Kernkompetenz, aber auch die Schaltstelle eines gelungenen oder misslingenden Handelns. Beziehung geht ja auch nur über Konstanz. Ich erlebe Unternehmensorganisation gerade in der Pflege häufig als beziehungsvermeidend, dass das geheime Prinzip von Arbeitsteiligkeit und was wir so alles machen, Schnittstellen, das geheime Prinzip Beziehungsvermeidung insoweit würde ich sagen die Reihenfolge ist Belegschaften, beziehungsfähiger machen, ist ja auch ein langjähriger und mühsamer Prozess und dadurch wächst die Wahrscheinlichkeit, dass Mitarbeiter auch sozusagen beziehungsfähiger zur Kundschaft werden, egal, was das für Arbeitsfelder sind.

I.: Und bezogen auf Ihre ehrenamtlichen Vorstände, wie können Sie es da formulieren?

G.: Da haben wir eigentlich eine gesunde Distanz zueinander sage ich mal. Die werden eher, die nehmen sozusagen am Unternehmen eher teil in der Frage sind wir ökonomisch gesund und stimmt die inhaltliche Ausrichtung. Also eine tiefere Verbindung gibt es da eigentlich nicht.

I.: Der zweite Themenblock, Achtsamkeit in einem sozio-ökologischen Kontext. Also bezogen auf die Umwelt, Umwelt, Ressourceneinsatz, Gesellschaft. Wie glauben Sie ist dort die Sozialwirtschaft verpflichtet der Achtsamkeit?

G.: Eigentlich nicht mehr und nicht weniger als alle, die wirtschaftlich handeln und bei Sozialwirtschaft würde ich immer noch sagen, in der Prämisse sind wir erst mal, wenn wir uns nicht als caritative Klöster bewegen, sind wir Teilnehmer am wirtschaftlichen Leben. Insoweit braucht da gar nicht eine Unterscheidung zu einem sozusagen anderen Wirtschaftszweigen und das würde ich eher sozusagen als prinzipielle Managementethik einfordern wollen zu sagen nach dem Zusammenbruch dieses neoliberalen Größenwahns, eine Rückbesinnung auf



die Verantwortung, die wir halt sozusagen unserer Erde insgesamt, aber auch unserem Sozialraum schulden. Und da gibt es ja neben dem amerikanischen Weg Gott sei Dank auch viele gute europäische Traditionen. Also wenn ich so hanseatische Kaufmannshäuser sehe oder die Sparkassen oder so was, also da die sich dann keinen anderen Fragen stellen müssen als wir es auch tun.

I.: Hm. Wie würden Sie es jetzt bezogen auf den persönlichen Kontext sehen. Also Achtsamkeit jetzt Sie als Person. Ich sage mal so ein paar Stichworte Stress, Umgang mit Stress, Umgang mit sich selbst, Zeitmanagement, eigene Beziehungsfähigkeit, ist das für einen Manager, für einen Spitzenmanager eine Wichtigkeit, die Achtsamkeit in dem Bereich zu üben?

G.: Ja, klar. Also sozusagen das heißt hier aber auch man muss sich immer der Frage stellen, wie viel Neurose finde ich eigentlich bei Führungskräften wieder, die auf der Flucht vor sich selbst sind, in solche Hamsterräder einsteigen. Also ich glaube hier mein Kollege und ich, wir haben das ganz gut ausbalanciert mit einer relativ gelassenen Grundhaltung, sicherlich auch einer Stressresistenz, aber letztlich haben wir uns auch das Umfeld so gestaltet, dass die Freude an der Arbeit das Überwiegende ist.

I.: Zum Schluss würde ich gerne noch mal auf die Umsetzbarkeit eines solchen Managements der Achtsamkeit in der Sozialwirtschaft eingehen, halten Sie ein Management der Achtsamkeit für lehr- und lernbar, wie Sie sich das vorstellen können, wie man das implementiert oder auch welche Aspekte Sie für wichtig halten oder sagen Sie, das ist eher die Schule des Lebens?

G.: Die Schule des Lebens ist sicherlich eine Hochschule des Lebens mindestens. Wenn es gut geht, auch eine Eliteuni. Ich glaube schon, dass das thematisiert werden kann und muss im Sozialmanagementkontext. Und zwar genau als das Verbindungsglied, dass diese zwei Seiten einer Münze zusammenhält. Wir hatten ja die Ökonomisierung auf der einen und wir hatten sozusagen die sozialwirtschaftlichen Inhalte auf der anderen und da in der Mitte zu sagen, der Verbindungskitt könnte ebenso etwas wie die Achtsamkeit nach außen wie auch nach innen sein, also die Grundhaltung eines Managers. Und da erlebe ich durch unglaubliche

Wichtigkeitsatetüden diese Flucht in die Hamsterräder. Wir machen hier nicht mit in der Prahlsstatistik wer hat die längste Arbeitswoche, mein Kollege und ich wir kommen im Regelfall mit 40 Stunden hin und haben auch noch viele schöne andere Interessen außerhalb der Heimstiftung und allein wenn man diese Maske der, die Maskerade dieser Wichtigkeit der scheinbaren schon etwas karikierte, würden den Leuten vielleicht auch etwas mehr Luft zum Atmen und zum Lachen geben.

I.: Wir sind jetzt auch schon am Schluss. Ich würde Ihnen die Gelegenheit geben, ein Statement zum Gegenstand der Untersuchung zu geben. Sie haben jetzt ja den Gesprächsverlauf erlebt, ist es da Ihnen aufgefallen, habe ich was vergessen, möchten Sie gerne noch was ergänzen, persönliches Statement?

G.: Ja. Also ich glaube, ich muss Sie noch mal warnen, das Formale einer Organisation und auch der Person nicht so wichtig zu nehmen. Also meine 21 Jahre Erfahrung hier und auch ganz viel Leitungsleuten ist, dass bei identischen formalen Bedingungen, das Ergebnis eben nicht determiniert ist, sondern die Individualität einer jeden Leitungsperson und das sind dann wirklich Sachen, die auch nicht standardisierbar sind. Also diese Grundfrage ist, ist jemand optimistisch oder eher verzagt. Ist jemand statusgeil oder normal, ist jemand an Kommunikation interessiert auch wirklich oder nicht. Das sind für mich eigentlich die harten Fakten. Die weichen Themen sind für eigentlich die harten Fakten und alles andere drum herum sind Instrumente, die kann man mal mehr, mal weniger anwenden, aber die garantieren in keiner Weise eben die Wirksamkeit der jeweiligen Person. Wir haben schon fürchterlich danebengegriffen auch bei Leuten, die mich total beeindruckt hatten, nicht nur mich, wir hatten da meistens ein Gremium, und es waren die autistischsten Typen, die man sich vorstellen kann und umgekehrt haben Leute, die formal viele, viele Lücken aufwiesen, durch Ihre Persönlichkeit das Ding dann gerissen. Insoweit habe ich eine hohe Achtsamkeit für subjektive Faktoren inzwischen.

I.: Ja, herzlichen Dank für dieses Gespräch.

## Interview A 5

I.: Herr B., erst mal herzlichen Dank für das Interview. Wir fangen mal mit einer kleinen Warm-up-Phase an. Spitzenmanager in der Bankwirtschaft. Hat sich da was verändert für Sie?

G.: Sie meinen seit dem ich hier bin oder in der letzten Zeit?

I.: Da überlasse ich Ihnen jetzt in der Antwort. Aber sicherlich auch durch die Ereignisse in der letzten Zeit geprägt, also mein Untersuchungsgegenstand geht ja um Management und Ethik und wie ist da so Ihre persönliche Einschätzung?

G.: Das was sich geändert hat, ist dass wenn man in meine Bank kommt, das man Szenerfahrung hat ist eine spannende Sache, alldieweil man in eine Funktion hineingerät und wenn man eine Abteilung aufbaut und und eine Researchabteilung, die wir hier entwickelt haben und auch die Banken in Europa, aber wir reflektieren auch gewisserweise die Entwicklung in der Szene, in der Sozialwirtschaft selbst und diesen Prozess mitzumachen, ist natürlich auch eine sehr interessante Aufgabe. Früher brauchten sich die Banken nicht um den Markt zu kümmern, weil die Geschäfte waren Selbstläufer und Risiken waren nicht in dem Maße vorhanden und durch die Vermarktlichung und den Wettbewerb und auch in diesem Bereich eine zunehmende Finanzmarktabhängigkeit führte dazu dass man aus Bankensicht auch stärker in den Markt entwickeln muss. Und den fachlichen Anforderungen auch an die Kollegen im Bankgeschäft, Bankenwirtschaft in der Sozialwirtschaft die zugenommen hat gerecht zuwerden. Und die Frage jetzt, wo Ethik ist klärt natürlich die Frage das dieser ethische Diskurs sehr wenig stattfindet in der Sozialwirtschaft oder lange Zeit stattgefunden hat und mit Ethik meine ich, nach welchen Kriterien ist man aktiv und tätig und damit meine ich welche nicht-ökonomischen Aspekte legt man zugrunde

G.: Also wir haben ja diese ganze Verbetriebswirtschaftlich, und Vermarktlichung in dem Sektor, die stattgefunden hat und da ist seit längerer Zeit die Frage, die Sinnfrage, die ethische Frage

sage ich mal so, die ist außen vor geblieben. Diese Prozesse sind teilweise ja auch an sich nicht schlecht. Man muss ja fragen jetzt, was unterscheidet denn, ich will das nicht differenzieren, Sozialwirtschaft von anderen Sektoren der Wirtschaft oder auch gemeinnützige Tätigkeit von gewerblicher Tätigkeit, das sind zwei verschiedene Sachen und wo sind, was kommt an ergänzenden Kriterien noch hinzu über reine Effizienz, geldkalkulierter Effizienz und ich glaube diese Diskussion wird jetzt auch verstärkt durch die Finanzmarktkrise wieder kommen und die Sozialwirtschaft sich dieser Frage lange Zeit nicht so gestellt hat, bis auf einige wenige Ausnahmen.

I.: Das ist ja sehr interessant. Sie beginnen ja mit der Frage Entwicklung des Banksektors, jetzt speziell auch Ihres Unternehmens Bank für Sozialwirtschaft, was ist denn Ihr Werteportfolio? Ist das zu unterscheiden von anderen Banken oder ist es das Soziale in Ihrem Unternehmen, Sie haben wahrscheinlich Leitbilder, Sie haben auch eine Werteorientierung, die Sie wahrscheinlich auch mit Ihren Vorständen beschlossen haben, mit Ihren Aufsichtsräten, die ja wahrscheinlich auch aus der Sozialbranche kommen und dort diese Werte mitbringen, wie ist denn Ihr Werteportfolio?

G.: Also wir haben kein Werteleitbild oder kein Wertekanon, der so beschlossen worden ist. Das haben wir nicht. Unsere Sache ist unser Geschäftsmodell. Es hat sich ja gezeigt, dass es auch eine gewisse ethische Orientierung hat insofern, dass wir zum Beispiel von der Finanzkrise nicht so betroffen sind. Wir haben, wir machen ein Geschäft, das sehr auf die Realwirtschaft bezogen ist. Das heißt also Finanzierung der Sozial- und Gesundheitswirtschaft und wir haben zum Beispiel und da wollen wir unser Geld verdienen und wir haben nicht versucht das Geld zu verdienen über irgendwelche spekulativen Geschäfte getätigt haben oder auf dem Finanzmarkt das Geld zu verdienen, sondern das führt auch dazu, dass wir gesagt haben, da wollen wir unser Geld verdienen, wir wollen den sozialen Sektor langfristig durch unsere Finanzierung unterstützen. Und das machen wir jetzt aber auch, also rein banktechnisch aber auch finanzierungstechnisch aber auch verbunden mit einer hohen Kompetenz auch der Kollegen im Verständnis des Sektors in seinen Besonderheiten. Ob es Wohlfahrtsverbände sind oder soziale Gesundheitswirtschaft und wir haben eben da unser Geld verdient und wollen auch unser Geld verdienen wir haben auch keine Kredite verkauft, also einfach so das Risiko weitergegeben und nachher stärker ins Risiko gegangen oder aber auch den Kunden letztendlich im Regen stehen lassen, einen anderen Kreditgeber ausgeliefert. Bei uns geht es

darum, das ist auch ganz wichtig, Realwirtschaft unterstützen soziale Gesundheitswirtschaft und es ist wichtig, auch eine langfristige Kundenbeziehung zu haben, eine partnerschaftliche Kundenbeziehung aufzubauen und auch in Situationen, wo ein Kunde mal in Schwierigkeiten kommt, dann auch noch Partner zu sein und auch noch mit ihm einen guten Weg zu finden, das sind so wichtige Kriterien unseres Geschäftsbildes.

I.: Also Sie sind ja wahrscheinlich als Bank genauso wie alle anderen Banken in Europa unter Basel II unter den Regulierungsdruck gekommen, Sie haben sicherlich auch die Branche beobachtet, Anpassung an betriebswirtschaftliche Normen, Nutzenmaximierung, Effizienz, Effektivität auch bezogen dann auf eine bestimmte Renditeerwartung für soziale Wertschöpfung. Das hat ja in den letzten Jahren auch zu hohen Problemen geführt z.B. Verdichtung der Arbeit, Tarifierpassung und so weiter. Muss die Bankenbranche, also Sie auch besonders, muss umsteuern, also ist da vielleicht auch so etwas wie eine vielleicht andere interne Renditeerwartung, eine etwas andere Art auch des Wirtschaftens nötig?

G.: Na ja.

I.: Oder wird sich da überhaupt etwas in dieser Richtung tun?

G.: Man muss erst mal sehen, dass früher auch nicht alles rosig war. Das heißt, was unter dem Bereich Sozialwirtschaft lief oder im sozialen Sektor lief, war ja nicht unbedingt wirtschaftlich und war auch nicht nützlich, manches nicht nützlich. Das heißt also, wir müssen die Ökonomisierung, Zielorientierung, Ergebnisorientiertheit des Wirtschaftens in dem Sektor auch positiv sehen. Ja. Weil Unwirtschaftlichkeit vor allem im sozialen Bereich sollte man sich Unwirtschaftlichkeit nicht leisten, weil das Geld dann nicht denen, denen es dienen soll zunutze kommt. Und deshalb einfach zu sagen, früher waren rosige Zeiten, das war sozialer oder ethischer, das kann man so pauschal gar nicht sagen, es gab viele unethische Kunden und Kunden wurden schlecht bedient. Deshalb herrscht eine gewisse Zielorientiertheit, nicht Ökonomisierung und damit auch verknüpft also rationaleres Wirtschaften führt auch zu einem optimaleren Mitteleinsatz zur Erfüllung sozialer Zwecke. Insofern ist es auch positiv. Die andere Frage ist natürlich, was ich ja eben schon mal so beiläufig ansprach, ist durch eine

stärkere konkurrenzwirtschaftliche Struktur bzw. die aufgebaut worden sind, man die Frage sich stellen kann, also es wird dann auch ein Druck ausgeübt zwischen den Anbietern innerhalb des gemeinnützigen Sektor aber auch zum gewerblichen Sektor da ein Wettbewerbsdruck aufgebaut wird, der dann letztlich zu einem Preiswettbewerb führt und dann zur Überlebensfrage führt und dann so ethische Fragen, warum tun wir das denn, draußen vor bleiben. Das ist dann die Gefahr, das kann man bei der Mindestlohndebatte auch in dem Sektor sehen und das kann auch dazu führen, dass gewisse Bereiche nicht mehr bedient werden, die sich halt sich nicht marktlich organisieren können oder der Zugang zu gewissen Leistungen auch begrenzt wird. Das stellt sich auch in der Sozialwirtschaft die ethischen Fragen und da ist ein Defizit, weil ich so festgestellt habe im letzten Jahr das man die ordnungspolitischen Diskussion, den Rahmen abzustecken, was jetzt wieder diskutiert wird im Rahmen der Finanzmarktkrise, wo man sagt das hat man ja nicht geregelt, dass die Spielregeln neu bedacht werden müssen und da müssen auch ethische Kriterien rein, denn der Markt ist kein abstrakter Mechanismus, sondern da müssen Spielregeln gesetzt werden. Und die Konkurrenzwirtschaft, die ja auch alle gut sind, das ist ja nichts Negatives, aber die Spielregeln sind entscheidend. Da muss auch die Sozialwirtschaft und insbesondere jetzt die gemeinnützige Sozialwirtschaft stärker auch die ordnungspolitischen Diskussion führen.

- I.: Es gibt ja jetzt innerhalb der Ethik seit vielen Jahrzehnten den Begriff der Gerechtigkeitsethik und es gibt ja auch für den Banksektor neue Ökonomien. Also wenn Sie beispielsweise an die von Mohammad Yunus gegründete Graman Bank denken, die ja mit Mikrokrediten arbeitet, aber auch die europäischen Banken, wenn Sie die Banka Ethika, die in Italien gegründet ist, sehen oder auch in Belgien die Ethikfonds, die sich bilden, die eine Art Solidarfonds sind und das Ökonomieverständnis sich verändert nach dem Motto Geldanlage unter dem Thema der sozialen Gerechtigkeit. Ist das für Sie ein Ansatz, den Sie auch im Bereich der Sozialwirtschaft jetzt stärker als Herausforderung sehen. Also die deutschen Banken sind ja immer öffentliche Banken, haben doch den starken Privatisierungsdruck in diesem Markt bisher ferngehalten, weil sie auch so nicht so direkt davon betroffen waren. Glaube Sie, dass so ein Konzept der Banka Ethika oder eine Ethikbank oder eine Bank, die sich besonderen gerechtigkeitsethischen Fragestellungen verstärkt widmet, dass das auch etwas ist, das für Ihr Haus oder für überhaupt den deutschen Bankensektor interessant werden könnte?

G.: Also wir sind bei einer europäischen Vereinigung und gerade auch Banka Ethika sind Partner von uns und arbeiten auch in gewisser Weise zusammen unmittelbar. Warum sind wir Mitglied dieser Organisation, weil wir auch lernen wollen, was, welche ja Banktraditionen, kulturelle Traditionen in anderen Ländern Europas da sind und was kann man davon lernen für unser Geschäft oder für Deutschland. Unser Geschäft ist bislang noch geprägt also wo wir die Diskussion noch aufnehmen bei uns, ist unser Geschäft aber wesentlich geprägt von der deutschen Tradition. Wir haben in Deutschland eine stark professionalisierte, unternehmerisch organisierte Sozialwirtschaft, die unser Kunde ist, große Spendenorganisationen natürlich auch und wir haben von daher unser Geschäftsmodell ergänzt zu den Prinzipien die gerade sagte ist stark auf traditionelle Kreditfinanzierung ausgerichtet und wir überlegen natürlich auch, inwieweit wir auch bei veränderten Verhältnissen in Deutschland vielleicht auch andere Finanzierungsinstrumente eine Rolle spielen könnten.

I.: sie meinen Mezzaninkapital, Mikorkredite etc.?

G.: Ja, Mezzaninkapital, das haben wir gemacht, das ist aber auch eine Sache, die im Grunde genommen, also in der gewerblichen Wirtschaft schon länger existierte, die aber auch für die Sozialwirtschaft eine große Bedeutung bekommen, weil früher waren es halt die Zuwendungen, die wurden dann eigentlich als Eigenkapital ähnliche Mittel wurden die angesehen und da sich die Finanzierung geändert hat oder zurückgefahren worden ist, ist das Eigenkapital schwächer, da spielt Mezzaninkapital eine Rolle. Wir haben einen Mezzanin-Fonds aufgelegt, der möglicherweise durch die auch erst mal indem auch die Sozialwirtschaft realisiert, dass sie sich anders aufstellen muss und dass sie sich eher auch an den Kriterien an den Finanzmärkten angebunden ist und anders wirtschaften muss, dieses auch eine große Bedeutung bekommt. Diese Mezzaninenkapitale, also das haben wir schon gemacht. Bei Mikrokrediten sind wir nicht aktiv, aber ich denke schon, dass das in Deutschland eine große Rolle hätte, haben könnte. Ob das jetzt für unser Geschäftsmodell gerade passt oder nicht passt, weil bei Mikrokrediten haben sie ja in gewisser Weise einen Massenkredit, damit können wir ja auch wirklich größere Projekte, ist das mit einem gewissen Aufwand auch verbunden. Also wenn se Mikrokredite machen, ist die Frage, wie man das ansetzt jetzt. Wie man das ansetzt, das fängt ja schon mit 100 Euro an, sagen wir mal so, das ist aber, da muss man ganz anders herangehen, um das überhaupt wirtschaftlich darstellen zu können. Also

von den Prozessen her, vom Aufwand her. Was wir machen ist, dass wir mit einer Finanzberatungsinstitution des regionalen Wohlfahrtsverbandes seit 10 Jahren zusammenarbeiten, machen wir so was, indem wir eine Arbeitsteilung machen. Wir vergeben gemeinsam mit denen Kredite. Kredite bis zu 50.000 Euro. Und durch die Arbeitsteilung, die wir haben mit dieser Organisation, die berät quasi den Kindergarten „Pustebume“, die ist denen nahe, kann auch Bürgschaften organisieren oder Geld über Fördervereine mit einwerben, weil die nahe dran sind, dürfen aber natürlich keine Kredite vergeben nach dem Kreditwesengesetz und wir machen den Bankteil, den wirtschaftlichen Teil. Das heißt, durch diese Arbeitsteilung ist es möglich, auch kleinere Kredite zu vergeben. Und das ist früher vor 10 Jahren vor einem ganz anderen Hintergrund entstanden, aber das ist so eine Sache, wo ich denke, dass solche Sachen auch eine breitere Bedeutung haben könnten. Wir haben in Deutschland die ganze Sozialfinanzen, Social Finance, Social Banking keine Tradition, ist also relativ neu hier, ist noch nicht rezipiert. Wenn ich an die USA und auch die anderen Länder Europas denke und die aufgrund unserer Tradition und auch Notwendigkeit, aber wie kommen durch die sozialwirtschaftliche Entwicklung in Verhältnisse hinein, wo dies eine große Bedeutung hat. Oder auch Fonds, also auch nachhaltige Fonds so etwas bieten wir auch an. Wir haben selbst keine, aber wir machen das mit Partnern zusammen, wir diskutieren auch gerade jetzt im Zuge mit den Kollegen aus Europa, ob man so ein Label produziert, so eine nachhaltig wirtschaftende Bank, also die Produkte auch labelt, um nach außen erkennbar zu machen, dass die Kunden sich auch daran wenden können und sagen da sehe ich mein Geld, das ich anlegen will auch sicher, auch in einem guten Zweck gewirtschaftet wird und nicht in die Rüstung hineingehen und solche Sachen. Das heißt also starke Diskussion zwischen Banking und Socialbanking wird nach Deutschland hineinkommen. Jetzt in 2, 3 Jahren verstärkt und wir stehen davor wie gehen wir damit um. Nicht dass wir alles noch machen müssen, aber wir haben dieses Geschäftsmodell, sind in bestimmten Sektoren tätig, das heißt, dass wir groß Mikrokreditvergeber sind wird nicht sein, aber ich sagte ja als Beispiel die Kooperation mit so einem wohlfahrtsverbandlichen Finanzberatungsorganisation könnte wir auch so etwas vergeben.

- I.: Sie sprechen Corporate Social Responsibility an, also ich gebe mir eine Grundlage, wie ich mit den Themen der Globalisierung, der Frage des Ressourcenverbrauchs, der Frage Klima, Umwelt, aber eben auch Sorge für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Vereinbarkeit Familie und Beruf, Longlife Learning Prozesse, also das sind ja alles Themen, weiche Themen, die auch stärker in diesem Corporate Social Responsibility geregelt sind, in der Profitwirtschaft ist



das freiwillig, glauben Sie, die Sozialwirtschaft braucht so etwas auch oder bringt sie das schon mit, indem sie ja schon viele regulierte Ebenen hat, die durch den Staat Prinzip des leistungsrechtlichen Dreieckverhältnisses gegeben ist, dass der Staat auch viele Auflagen macht, glauben Sie, dass so etwas notwendig ist ?

G.: Ja, das ist hier und da vorhanden. Aber ich denke schon, dass es einen systematischen Diskurs darüber notwendig ist, über Spielregeln und ethischen Zielen nachzudenken. Nicht nachzudenken, sondern auch dann als Grundlage, als Orientierungsmaßstäbe für das Handeln zu machen. Dass da noch ein hohes Defizit da ist. Nach so einer Ökonomisierungsphase sage ich mal so, wo auch ja, also ich kann da zwei Phasen nennen. Die 1. teilweise sehr platt jetzt gesagt, die 1. man war, man galt als sozial, hat das im Namen drin oder Wohlfahrt oder wie auch immer und hat das vor sich hergetragen oder hat das auf der Stirne stehen. Das heißt ja nicht, dass das auch wirklich so lief. So dann kam die Ökonomisierungsphase, also Austausch von Mitarbeitern und hat dann sehr stark die Ökonomisierung durchgezogen worden ist. Was auch sehr wichtig war auf jeden Fall, nur wo aber auch dann wieder diese, diese Wertefrage draußen vor blieb und wo Gefahr drohte. Jetzt allmählich gibt es ja diese Diskussion, nicht nur Diskussion, sondern auch ganz konkret die Leitbilddiskussion. Das muss aber noch praktisch werden, das an die Wand hängen von Leitbildern hilft da leider nichts. Sondern da muss auch in dem Unternehmen ein entsprechender Diskurs sein und das muss dann auch in die politische Ebene hineingebracht werden. Das sind 2 Ebenen, also das Unternehmen selbst und da Defizite wo das gemacht werden sollte, z.B. Balances Scorecard Instrumente, da denke ich gibt es Ausnahmen, wo es explizit auch in die Unternehmenspraxis hineingeht. Und eben es fehlt auf der ordnungspolitischen Diskussionsebene. Da sollte das mehr sein, wobei man sollte mit der Ethik nicht die Ökonomie tot schlagen, das ist auch so eine Gefahr dabei, dass man vorschnell mit der Ethik anfängt. Wie ich eben sagte, man muss gut wirtschaftlich sein, um auch ethisch sein zu können.

I.: Nehmen Sie beispielsweise die Consozial, großes Motto: Zukunft, Wertschöpfung durch Wertschätzung. Eines der Leitmotive, welches auch in verschiedenen Literaturstellen immer mal wieder aufgetaucht war, war beim Kongress der Sozialwirtschaft, eines der Leitthemen, was heißt das konkret denn für die Führungskräfte, was muss ein Manager in der Sozialwirtschaft ,muss der ein Management der Gerechtigkeit können, ein Management der

Wertschätzung, Wertschöpfung durch Wertschätzung können. Wie stelle ich mir das praktisch vor, wie stellen Sie sich das vor?

G.: Ja natürlich, ich denke, dass die also von den gemeinnützigen Organisation her in der Sozialwirtschaft, wenn ich von denen ausgehe, da ist genau dieser Diskurs notwendig, da gehört das auch zum Managementqualifikation dazu. Dass diese Frage, die Sie angesprochen haben, Wertschöpfung bezogen auf die Mitarbeiter, aber auch die Frage, welche Leistungen erbringe ich und wie erbringe ich sie. Schließ ich damit Leute aus, welche Qualität hat die Leistung, dass also auch Wertfragen diskutiert werden. Oder was ist auch die Zielsetzung meiner Organisation, also auch die ethische Rechtfertigung, wichtig ist auch warum brauchen wir eigentlich einen gemeinnützigen Sektor, auch in Abgrenzung, was ist das Alleinstellungsmerkmal, wird das eingelöst, wenn ich nur agiere wie ein Gewerblicher dann braucht man ihn eigentlich nicht mehr. Also es geht nur darum, sich abzugrenzen, ein Alleinstellungsmerkmal zu haben, sondern es geht auch um diese Kriterien, die Sie angesprochen haben, dass die auch wirklich dann umgesetzt werden.

I.: Es gibt ja derzeit die These, Bankenkrise ist eine Managementkrise, d.h. ein Finanzversagen, ist auch ein Führungsversagen und die, die jetzt vielleicht nicht rechtzeitig erkannt haben, dass es Grenzen der Ökonomie gibt, aber dass es wie Sie sagen Regeln geben muss. In der Sozialwirtschaft heißt es doch, es gibt einen Gründungsimpuls aus der Gemeinnützigkeit, aus dem sozialen Engagement heraus und für die Führungskräfte bedeutet das doch eigentlich jetzt, diesem Führungsansatz gerecht werden zu müssen, den ethischen Zielen gerecht zu werden, das sind doch die Spannungsfelder. Da sage ich Ihnen nichts Neues, Verdichtung der Pflege, Zeit für ein persönliches Wort im Dienstleistungsprozess zwischen Erzieherin und Kind, zwischen Pflegerin und zu Pflegendem usw. wie passt das zummen?

G.: Genau das sind die Diskurse, die geführt werden müssen, die auch lange Zeit gefehlt haben und deshalb müssen diese Kriterien, diese ethischen Kriterien, die müssen sich ja dann auch in konkreten Prozessen niederschlagen.

I.: ... auch messbar sein ihrer Meinung nach?

- G.: Und messbar und im Ergebnis sich niederschlagen. Und da kann es natürlich auch Grenzen geben, die Frage des ökonomischen Überlebens. Dass die Finanzierungen des Staates zurückgefahren werden, also man kann gewisse Sachen nicht mehr einlösen, die man gerne einlösen möchte. Aber da muss man dann auch politisch aktiv werden.
- I.: Also Sie sagen, ohne Staat, der hier mehr Ressourcen gibt, ist Ethik oder ist die Balance des Spannungsfeldes zwischen Ökonomie und Ethik in der Sozialwirtschaft nicht aufzulösen, habe ich das richtig verstanden?
- G.: Nein, so das wäre zu schlicht gesagt. Es kann jede Organisation selbst was tun muss man mal sagen. Man kann aber an Grenzen stoßen. Also wenn ich jetzt zum Beispiel die staatliche gesetzten Spielregeln so sind, dass ich nur einen Preiswettbewerb habe und in vielen Sektoren von Kindergärten vom Kindererziehungsbereich bis hin zum Pflegebereich, Wettbewerb gewünscht ist, ja also im gewerblichen Wettbewerb stehen, da ist jetzt die Frage, Wettbewerb ist ja nichts Schlechtes, aber wenn so ein Preiswettbewerb degeneriert ohne Qualitätsmaßstäbe ohne sich an humanen Kriterien zu orientieren, dann kommt natürlich so eine Organisation auch an Grenzen. Dann kann sie zwar was wollen, aber ökonomisch komme ich nicht auf einen grünen Zweig, ich kann nicht überleben. So und dann findet eine Angleichung statt mit den normal Gewerblichen, die ja nicht schlecht sein müssen und dann kann ich über meine ethischen Ziele reden wie ich will. Kann ich überlegen, mache ich jetzt meinen Laden zu oder was mache ich jetzt. Und da muss man in dem Fall, wenn es soweit ist, bis dahin ist ein großer Gestaltungsbereich, das muss man sagen, aber wenn es soweit kommt, da muss man dann auch dementsprechend handeln

Gesprächsunterbrechung um 5 Min. durch Störung.

- I.: Vielleicht gehen wir auch in eine andere Thematik rein, I es geht mir jetzt stärker um die Führungskräfte. Wir haben ja jetzt sozusagen das Umfeld beleuchtet und auch Ihre Einschätzung der Situation besprochen. Was sind denn für Sie für Führungskräfte in der Sozialwirtschaft wichtige Schlüsselkompetenzen, die sie brauchen, ohne die sich die

Herausforderungen die im Gespräch benannt wurde zu bewältigen, welche Kompetenzen brauchen Führungskräfte in der Sozialwirtschaft?

G.: Also ich denke schon, sie brauchen mehr Kompetenzen als jemand in der gewerblichen Wirtschaft, weil es vielschichtiger ist. Also sie müssen sowohl in hohem Maße die ganzen ökonomischen Kompetenzen haben, weil die Erreichung von Zielen auch jetzt ethischer und sozialer Werte immer stärker jetzt auch ökonomische Grundlagen braucht. 2. brauchen sie auch in hohem Maße eine soziale Kompetenz, Wertschätzung war ja das Stichwort von Ihnen in der Mitarbeiterführung, die auch glaubhaft macht, wofür die Organisation steht und zum dritten brauchen sie sage ich mal so eine ja ich sage mal so eine strategische Kompetenz. Das heißt also, weil die Aufgabe jetzt auch ist diese strategischen Kriterien auch diese ethischen und sozialen Kriterien dazu in dem Umfeld eine Strategie zu entwickeln und nach innen runterzuberechnen auf den operativen Prozess und Reflexion auch dessen, was im Umfeld passiert, da ist die strategische Kompetenz schon notwendig. Also nicht nur das Alltagsgeschäft, sondern auch eine starke strategische Kompetenz, ein ökonomische und soziale Kompetenz, um das zusammenzufügen. Das ist ein entscheidender Punkt. Im gewerblichen Unternehmen ist das relativ einfach. Da hat man ja, man weiß ja Profit und Shareholder Value optimieren muss und alle anderen Kompetenzen, die man braucht, sind mehr so instrumentell, dienen die dazu dieses zu erreichen und insofern ist das etwas anspruchsvoller für die Führungskräfte. Es ist nicht damit getan, dass z. B. eine Organisation, die jetzt sagen wir mal nehmen wir mal einen reinen Sanierer rein, der rein ökonomisch orientiert ist, dass sie keinen guten Dienst mit.

I.: Was ist mit Fachkompetenz. Glauben Sie, die Personen müssen eine soziale, einen sozialen Beruf mitbringen, um das Soziale zu verstehen.

G.: Nein. Fachkompetenz ist nicht schlecht. Es gab früher, Leute die fachlich gut sind, müssen nicht unbedingt leitungsmäßig gut sein. Früher gab es so Karrierewege, die führten dazu, dass bewährte Leute an gewisse Stellen in der Leitungsebene kamen, also lange gedient waren oder richtig eingefärbt waren, das ist nicht das Kriterium. Man muss klar sehen, dass Führung ein besonderes Profil verlangt, Kompetenz wird verlangt. Sie müssen nicht

Kindergärtner, Sozialarbeiter oder so was sein, garantiert auch nicht das Soziale, Sie müssen die Organisation leiten können und das ist etwas anderes.

I.: Und welche Prinzipien sind für Sie wichtig?

G.: Ja, gut, das kann man ja nicht generalisieren. Es gibt Prinzipien, die ich habe oder andere haben ...

I.: ... welche halten sie denn für vorteilhaft auch vor dem Kontext der Herausforderung des Wandels, der Spannung zwischen Ökonomie und Sozialem?

G.: Also erst mal würde ich sage, es muss keine Spannung sein zwischen Ökonomie und Sozial. Das würde ich so nicht sagen oder sage ich so nicht. Beides gehört zusammen. Es ist immer die Frage, welche Art von Ökonomie mache ich und welche Art von Sozialen mache ich. Das ist der Punkt und das ist eine ganz bestimmte Art von Ökonomie, die auch bei uns im Mainstream drin war sowohl wissenschaftlich als auch wirtschaftspolitisch, da gibt es auch andere Vorstellungen von Ökonomie. Möglicherweise dass es da weiterführende Diskussionen gibt, die das ein bisschen aufbricht, ist ja auch ideologisch behaftet. Jetzt komme ich noch mal zu Ihrer Frage zu den Prinzipien. Das kann ich nur persönlich sagen, das ist eine Frage der Gerechtigkeit, das ist eine Frage der Zugänglichkeit sozialer Dienste und der Bedarfsgerechtigkeit und sozialer Kohäsion, das sind so wichtige Kriterien, die ich denke, für die man eintreten sollte.

I.: Ich will noch einmal Rolle von Frauen und Männern im Management der Sozialwirtschaft näher beleuchten. Wir haben ja oftmals in der Sozialarbeit, bei den sozialen Dienstleistungen einen hohen Anteil Frauen und die Dienstvorgesetzten, Werkleitung, Vorgesetzten sind dann die Männer, wechselt aber auch, Frauen eher mehr in der Care-Ethik, also sorgen für, sorgen um, kommunikative Kompetenz, erkennen Zusammenhänge des Sozialen eher. Glauben Sie, das ist ausbalanciert, das ist auszubalancieren im Management?

G.: Also die männliche Führungskraft faktisch ist es immer noch so, dass die Leitungskräfte Männer sind. Ja genauso wie Sie sagen, das andere sind dann die sozial Aktiven oder auch in den Verbänden, die Vorsitzende der Sozialhilfe ist eine Frau, das andere ist dann ein Mann. Der Geschäftsführer in jedem Fall ein Mann. Also ich sehe da eine akute Unterrepräsentation von Frauen auf Führungsebenen, also bei Heimleitungen geht es noch, aber auf Geschäftsebene da ist es immer noch so, gerade auch bei großen Sozialunternehmen, da dominieren die Männer, je größer die Unternehmen je eher finden sie Männer in Führungspositionen. Und bei diesen Vereinsorganisationsstrukturen hat man vielleicht noch einen hohen Anteil von Frauen, in den Vorständen halt noch. Aber beim Vorstandsvorsitzenden werden es schon weniger. Aber auf der Kreisebene, es gibt ja auch eine Kreisgeschäftsführerin, aber es ist noch, ich sage mal in den faktischen Kernentscheidungsfunktionen regieren die Männer. Trotz dieser Fülle von Frauen in dem Sektor.

I.: Aber was heißt das für die Führungsposition. Wie sehen sie das als Bank, können Frauen besser mit dem Geld umgehen als Männer. Haben Frauen da eine andere Fähigkeit als Männer?

G.: Ich muss sagen, ich habe da gar keine Erfahrung damit.

I.: Wie schätzen Sie das ein.

G.: Ich, also das ist aber jetzt von außen her betrachtet, ich hatte mal eine Position, wo meine Vorgesetzte eine Frau war. Ja doch, kann man schon sagen, dass da schon eine andere Mitarbeiterorientierung da ist, also nicht nur rein funktional, auch eher mitarbeiterbezogen. Sagen wir mal so, das Wahrnehmungsfeld war schon etwas weiter gefasst. Also bei den Erfahrungen, die ich so habe. Das glaube ich schon, nicht so funktional der Zugriff auf Mitarbeiter. Aber ich denke, das ist auch eine Frage der also ich kann nicht sagen, dass Frauen besser sind als Männer.

I.: ... es geht nicht um besser oder schlechter.

G.: Ich kann nur die Erfahrungen, die ich so habe, dass eine Weiterorientierung schon da ist.

I.: Ich beschreibe für die Sozialwirtschaft den Ansatz eines Managements der Achtsamkeit. Also Achtsamkeit ist jetzt so eine Terminologie, die sagt, ich bin im gegenwärtigen Moment aktiv, werte nicht, schaue erst mal auf das, was ist, gehe nicht zu sehr mit den Gedanken in die Vergangenheit, in die Zukunft und Achtsamkeit ist jetzt so eine Klammer, diese verschiedenen sozialen ethischen Ansätze Gerechtigkeit, Care zu integrieren. Ich frage sie jetzt nach den Ebenen, Kontext Achtsamkeit für Personal, für Kunden, für Stakeholder, also ehrenamtliche Vorstände, also Achtsamkeit, was verbinden Sie damit bezogen auf das Management.

G.: Also Sollvorstellung?

I.: Ja, Sie sind zum Brainstorming eingeladen, helfen Sie mir eine Arbeitshypothese zu finden?

G.: Ja, ja schon insofern wie ich schon mal sagte z. B. Achtsamkeit darauf, Achtsamkeit ein weiteres Wahrnehmungsfeld erst mal. Wenn wir jetzt zu einem profitorientierten Denken neigen, dann ist das relativ klar das Ziel und das wird zu optimieren versucht.

Ich denke, wenn man in dem sozialwirtschaftlichen Bereich, in dem sozialen Bereich da sehe ich so, da braucht man mehr Achtsamkeit, weil man mehr Sachen zusammenfügen muss. Man muss natürlich auch sein Geschäft gut machen, wirtschaftlich machen, muss Ergebnisse bringen, das ist erst mal klar, aber die Ergebnisse werden ja nicht für sich selbst gebracht, sondern um etwas zu bewirken, sei es den Leuten zu helfen und Probleme zu lösen und da muss man auch da achtsam sein, das ist schon ein 2. Punkt mehr. Auch die Glaubwürdigkeit nach innen bedeutet natürlich einen anderen Umgang mit den Mitarbeitern, es muss jetzt nicht der wohlige Schmusekurs sein, das ist jetzt nicht der Punkt, aber Achtsamkeit nach innen, Glaubwürdigkeit nach innen. Also haben wir schon einen 2. Aspekt. Und natürlich auch nach außen die Glaubwürdigkeit. Die muss da sein und die Achtsamkeit darauf auch bezogen

auf die Klienten, Kunden oder wie auch immer Sie dazu sagen. Das ist ein entscheidender Punkt. Es geht ja auch anders umgekehrt und sehe die nicht nur so als diejenigen, die das Geld abdrücken ja, von denen ich Geld kriege, sondern sehe die auch den Menschen und versuche, die Leistungen anzubieten, dass die denen nützen, Qualität und so weiter. Achtsamkeit müsste ein weiteres sein und ist auch anspruchsvoller als das in einer strikten profitorientierten Organisation ist.

I.: Gucken wir uns noch mal den Achtsamkeitsbegriff an, Sie beschreiben ihn auf die Prozesse, auf die Beziehungen intern, extern auf die Sozialwirtschaft als Wirtschaftsspektrum, gehen noch ein bisschen weiter auf einen sozio-ökologischen Kontextes. Muss die Sozialwirtschaft Achtsamkeit auch gegenüber Umwelt, Klima, Ressourcen, gesellschaftlicher Prozesse, demografischer Wandel üben, also ist das mit der Begrifflichkeit Management der Achtsamkeit zu füllen.

G.: Also demografischer Wandel nicht unbedingt. Das wäre so eine Entwicklung, da muss man ja auch ökonomisch drauf einstellen, da würde ich keinen Unterschied sehen, aber da ist die Frage nach diesem Begriff Nachhaltigkeit. Also wenn ich nichts dagegen tue, auch im Unternehmen nichts tue, was nachhaltig die Lebensbedingungen behindert. Das heißt, auch ein anderer Zeithorizont gehört natürlich dazu, wo ich Umwelt zerstöre mit negativen Effekten halt oder für andere Menschen was tue dann würde, das müsste mit einbezogen werden, ja.

I.: Und Achtsamkeit im Persönlichen, also Sie wissen, Führungskräfte sind hochbelastet, Stressbewältigung, Umgang sich selbst, Zeitmanagement, Zeit für familiäre und soziale Beziehungen, wie würden Sie den Bezug zur Achtsamkeit herstellen?

G.: Ja. Also das geht ja in gewisser Weise über den Begriff Ganzheitlichkeit hinaus. Dass man als Führungskraft also nicht nur sich selbst ernst nehmen wie die anderen oder ernst nehmen sollte. Es gibt ja Leute die sagen, wer sich selbst nicht ernst nimmt, der nimmt auch andere nicht ernst, da ist ja auch was dran. Wobei ich möchte auch sagen, das gehört dazu. Das sich das nicht immer einlösen lässt ist eine andere Sache, zumindest ist das was dran, Leute, die



mit sich selbst nicht menschlich umgehen, sage ich mal so, die gehen auch mit anderen nicht menschlich um. Oder die sich instrumentalisieren lassen, instrumentalisieren auch andere. Und insofern gehört zu einer Leitungspersönlichkeit natürlich auch doch gegen zu arbeiten. Das heißt, sich auch gegenüber Vorgesetzten Positionen einzunehmen und auch sich selbst wertzuschätzen und dieses auch zu behaupten, ist auch ich denke schon so eine kurz gesagt ganzheitliche Persönlichkeit nötig, die mit sich im Reinen ist oder versucht das zumindest. Das führt auch dazu, dass man glaubhaft ist nach innen und auch entsprechend handelt. Ansonsten, was natürlich schwierig aufrecht zu erhalten ist. Ein permanenter Kampf.

I.: Würden Sie sagen Achtsamkeit ist etwas, das auch mit dem Reifegrad von Menschen zu tun hat, dann ist das eher so ein Entwicklungsprozess der durch Mentoring, Coaching erreichbar ist und der sich im Lauf der Führungsverantwortung füllt. Ist Achtsamkeit etwas, das auch jungen Führungskräften schon von Anfang an beigebracht werden kann, was dem Aspekt von Führung dienlich ist?

G.: Also entscheidend ist ja, viele studieren ja heute Sozialmanagement ja. So etwas kann man nicht lernen, wo wir gerade von sprechen. Entschuldigung, so was kann man nicht schulisch vermittelt bekommen, universitär oder wie auch immer, sondern die Frage ist, es muss ja auch in die Person integriert werden. Man lernt es schon, man kann es auch lernen, unterstützt werden schon, aber das ist eine Frage des Tuns und inneren Verarbeitens. Man kann es nicht anlesen, das muss in die Persönlichkeit integriert werden und sich entwickeln und das ist ein entscheidendes Moment. Ich sehe da schon noch Defizite, von Leuten die für Personalentwicklung zuständig sind oder für Rekrutierung zuständig sind, das man darauf nicht achtet und auch die entsprechend nicht unterstützt. Ich denke, insgesamt also häufig die Kriterien, nach denen man Leute aussucht, das, was wir so gerade abgesteckt haben, nicht berücksichtigt werden. Man braucht ein Sanierer uns geht's schlecht, jetzt brauchen wir eine Rasierklinge, aber nicht das, was wir jetzt gerade besprechen achtsam sein im Bezug auf anderen Menschen von außen nach innen und für sich selbst, dass das berücksichtigt wird und entsprechend auch, entsprechend das das dann auch gefordert wird. Es ist ja auch so, dass das im Alltagsvollzug, kann ich bei mir schon mal so sagen, also Ausbildung aus eigenen Stücken heraus bei meinem früheren Arbeitgeber habe ich mal viel Geld in die Hand genommen, weil ich was für mich tun wollte und was gemacht, das war auch ein ganzheitlicher Ansatz, über ein Dreivierteljahr lang lief das ziemlich intensiv und anstrengend

auch, hat mich auch bereichert nicht für den Job, aber auch für den Job, aber für mich jetzt mal und zehre ich heute noch von, es wird aber durch das Alltagsgeschäft leicht überlagert, wenn man dann wieder mehr funktionaler wird und weniger ganzheitlich. Und das ist immer so ein Kampf natürlich auch. Das finde ich auch wichtig, dass man das in den Rekrutierungsprofilen für Führungskräfte berücksichtigt und dann letztlich auch was dafür getan wird. Ich war so erstaunt, der Vorstandsvorsitzende eines großen Sozialunternehmens fragt an ich möchte gerne mal was machen so Persönlichkeitsentwicklung. Dass der mich so ansprach so ganz offen, das fand ich schon überraschend, weil das begegne einen sonst ja nicht, weil wir sind ja immer alle taff und den großen Max machen sie, viele, habe ich ihm ein paar Tipps gegeben, worauf er mal achten und gucken sollte und das fand ich schon erstaunlich, dass jemand aus der Selbstreflexion heraus sagt, ich muss mal was tun.

I.: Das ist ein ganz wichtiger Punkt, den Sie ansprechen. Selbstreflexion und Achtsamkeit. Glauben Sie, dass das eine Voraussetzung für ein Management der Achtsamkeit ist?

G.: Ja. Selbstreflexion, wenn ich, wenn er das, was er tut und auch von oben herab nachdenkt was er tut und sehr operationistisch da funktioniert auf der Ebene, der kann auch keine gute Führungskraft sein. Wenn ich reflektiere dann habe ich einfach einen ganz anderen Wahrnehmungshorizont und Achtsamkeit setzt voraus, dass mir darüber Gedanken mache, wie gehste da mit dir um und wenn ich das nicht habe, sondern zufrieden bin damit, dass ich halt ich ein gute Jahresergebnis habe oder das ich den Tag jetzt rum gebracht habe, Mitarbeiter zusammengestaucht habe und wenn das alles so ist, dann ist nichts reflektiert meines Erachtens und läuft sich auf den Tod, insofern ist die Reflektionsfähigkeit bedeutet auch in gewisser Weise von Auszeit manchmal. Denn die Geschäfte laufen immer schwieriger, also die meisten Leute sind ja nicht zu beneiden, die wirtschaftliche Verantwortung wird höher, das Risiko wird höher, die Auseinandersetzungen mit den Kostenträgern und Wettbewerbern sind größer wie man die Kunden kriegt, das Geschäft wird schon immer mehr und das Rad dreht sich immer schneller und wenn ich so sehe was die Leute mehr arbeiten und da ist immer die Gefahr, dass man dann, dass man auf die Füße guckt, aber nicht mehr, wo man hingeht. Ja Reflektion ...

- I.: Achtsamkeit hat eine lange Tradition im Buddhismus beispielsweise, also auch immer so räumliche Frage, also schaffen es die Asiaten eher, so einen hohen Standard also von Leistung, Führung, Selbstdisziplin, Selbstreflektion, also wenn Sie auch gerade an die japanische Kultur denken. Also ist es eher so, dass es in den europäischen Traditionen und Kulturen schwierig ist und auch akzeptiert wird, eine gewisse Achtsamkeit und auch Meditation darum?
- G.: Also ich kenne das Asiatische nicht, ich habe keine Erfahrung, kann dazu auch nichts sagen, sehe aber auch, da gibt es ja auch irgendwelche Entwicklungen. Also ob ich in einem japanischen Unternehmen arbeiten möchte, das sei zu bezweifeln. Auch von diese verbissene Pflicht, dass die Leute dann sterben sozusagen am Arbeitsplatz, zu sehr fixieren, dass da auch ein sozialer Druck da entsteht. Was sich in China entwickelt, ist ja auch purer Kapitalismus. Also ich weiß nicht, wo da diese, was wir so darunter verstehen ob das da noch bremsend wirkt und auch praktisch wirkt, ich weiß es nicht. Wichtig ist aber, dass die das Profil und auch das Bewusstsein von den Management Leuten hereinkommt, dass man diese Auszeit, diese Reflektionszeit braucht, wenn man nicht ausbrennen will. Und auch eben ich denke, um zum Ausgangspunkt zurück zu kommen, auch ethisch sein zu können, weil man dann so funktional wird im negativen Sinne. Und das muss man sich auch selbst organisieren. Das muss man sich organisieren, das heißt, dass man sich nicht mit Sachen beschäftigt, die damit nichts zu tun haben und auch Diskussionen, Fortbildungen, Training und so was macht und wo man über den Alltag hinausdenkt wo man sich selbst nochmal findet, weil, wie ich schon sagte, das Alltagsgeschäft, das immer hochtouriger wird, auch immer verengter wird. Das man die Probleme, die man auch auf dem Tisch hat gelöst bekommt, man sieht ja nicht mehr wo man hinget und findet sich auch selbst nicht mehr da drin wieder. Und das muss eben besser organisiert werden sowohl von Arbeitgebern als auch von der professionellen Szene her, gut man muss auch selbst was dafür tun.
- I.: Wir haben die verschiedenen Aspekte der unterschiedlichen Ethiken, aber auch die Frage der Achtsamkeit haben wir beleuchtet, jetzt noch mal zurück. Meine Aufgabe ist es zu schauen, gibt es einen Ansatz, einen Managementansatz der Achtsamkeit in der Sozialwirtschaft. Was würden Sie abschließend sagen, wenn es diesen Ansatz gibt. Was wären für Sie so die Säulen jetzt im Hinblick auf unser Gespräch wichtig sind?

- G.: Also erst mal gibt es das nicht, so, aber ich denke, auch jetzt wenn wir von diesem gemeinnützigen und auch höheren Anspruch da rangehen in der Sozialwirtschaft, dass man da, dass es da so etwas geben müsste, weil das Voraussetzung ist für eine gewisse Andersartigkeit und Glaubwürdigkeit. Und da müsste es so etwas geben. Und ich meine die Elemente die dazu gehören, die haben wir vorhin schon gesagt, das wäre auch ein wichtiges Unterscheidungsmerkmal oder Rechtfertigung auch für diesen Sektor. Und denn es muss eine Identität bestehen also dem Leitbild der Organisation was ich tue, was getan wird von Menschen auf der Ebene und wenn das auseinander bricht, kann man alles andere vergessen. Dann brauchen wir den Sektor nicht.
- I.: Und Achtsamkeit wäre so etwas wie eine praktische Ebene. Versuchen übereinzukriegen, indem was die Ziele und Werte der Organisation sind, indem was ich selber als Führungskraft kann und will, wie ich mit anderen umgehe und wie ich dann auch wiederum dieses durch Beziehungen, Kommunikation in dem Unternehmen umgehe, meinen sie das?
- G.: Also im Unternehmen die Kommunikation hängt damit zusammen, welches Zielportfolio ich habe, das man schon überlegt, welche Kriterien spielen da eine Rolle. Intern, wie ich mit den Mitarbeitern umgehe und natürlich auch wie ich mit den Kunden umgehe. Das ist nicht nur eine Sache, die unternehmensmäßig ist, man muss auch dann sehen, welche Spielregeln habe ich, um auch so agieren zu können.
- I.: Jetzt die Abschlussfrage, wäre das Management der Achtsamkeit auch für eine Bank interessant?
- G.: Ich denke schon, ja. Ich denke schon, wir sind ein e ganz normale Bank, eine Aktiengesellschaft, die Aktionäre sind zum großen Teil gemeinnützige Organisationen und aber nicht desto weniger unter dem Aspekt des Geschäftsmodells und also auch die Achtsamkeit, was ich gerade so gesagt habe, was ich darunter verstehe, glaube ich schon, das ist ein wichtiger Punkt und die Bank denke ich hat es zwar nicht explizit formuliert, ist aber auch bei den Leuten unterschiedlich ausgeprägt und ich würde es auch für ein Management

der Bank fordern. Vielleicht sogar eine Bank der Achtsamkeit in der Zukunft. Wobei Achtsamkeit, man darf das nicht übertreiben mit der Achtsamkeit.

I.: Ja, da werden auch in vielen ökonomischen Prozessen künftig eine Zukunftsressource sein, dass wir hinschauen, was wird wie, wo angelegt und welche Geschäfte dienen zum Guten der Menschheit.

G.: Genau.

I.: Und welche nicht.

G.: Ja genau. Wie ich schon sagte, genau, wo man Geld anlegt, wo man investiert, wo man Geld zur Verfügung stellt unter welchen Bedingungen, auch Geld verfügbar macht, egal, was sie machen wollen mit dem Finanzinstrument und genau das ist ja in der Achtsamkeit. Man muss nur sehen, dass man den Begriff nicht überdehnt ...

also nicht alles unter dem Mantel der Achtsamkeit diskutieren, erst haben wir unter Ganzheitlich diskutiert, jetzt kommt die Achtsamkeit und Sie machen das ja auch von der Managementkompetenz fest, da würde ich das jetzt auch mal festmachen jetzt an der Person, an den Führungskräften festmachen und nicht alles unter dem Mantel der Achtsamkeit subsumieren.

I.: Ich würde Sie bitten, haben Sie noch weitere Gedanken, die Ihnen jetzt zu meinem Forschungsgegenstand einfallen?

G.: Habe ich im Moment nicht, wie geht es denn weiter mit Ihrer Forschung.

I.: Auswerten, schauen, was sich daraus für Thesen generieren lassen, das ist der Sinn von qualitativen befragen. Vielen Dank, dass sie daran mitgearbeitet haben.

## Interview A 6

I.: Ich beschäftige mich im Rahmen meiner Dissertation mit Managementforschung und die Sozialwirtschaft ist ein unbeschriebenes Blatt, also wir wissen wenig über Menschen, die in Führungspositionen in der Sozialwirtschaft arbeiten. Mich würde zu Beginn interessieren, wie ist denn Ihr persönliches Credo als Managerin in einem Spitzenverband?

G.: Also ich finde, dass es eine ganz große Herausforderung ist, also für mich persönlich. Trotz der langen Berufserfahrung, die ich mitbringe, weil natürlich die Anforderungen sich in den letzten Jahren, in den letzten Jahrzehnten sich gravierend verändert haben und es ist wirklich ein Spagat zwischen Wirtschaftlichkeit und Qualität der sozialen Arbeit und das empfinde ich als große Herausforderung.

I.: Wie ist denn Ihr persönliches Werteportfolio. Sie sind ja auch in einem Verband tätig, der wahrscheinlich Leitbilder hat, sich in verschiedenen Prozessen auch immer wieder mit seinen Werten auseinandersetzt, also vielleicht mal die Werte Ihres Unternehmens und Ihre persönlichen?

G.: Also das ist für mich sehr wichtig, dass es ein hohes Maß an Übereinstimmung, also meine persönlichen Werte mit den Werten des Verbandes der Arbeiterwohlfahrt gibt. Also ich muss auch immer wieder schauen, ob das eigene Handeln sich auch wirklich daran orientiert, wo des Diskrepanzen gibt, man auch immer ein Stück weit sich selbst überprüfen.

I.: Wie machen Sie das.

G.: Wie mache ich das. (Telefon klingelt) Ich muss das Telefon abstellen, ich habe es vergessen. Können wir kurz unterbrechen?

- I.: Ja. Also noch mal zurück. Die Frage ist, wie Sie Ihre persönlichen Werte im Unternehmen reflektieren?
- G.: Ich glaube, das ist insbesondere in schwierigen Situationen, also wo man jetzt mal vom Alltagshandeln absehen, ja in Konfliktsituationen, in schwierigen Situationen, wo man Lösungsansätze braucht, da wird es mir glaube ich am meisten bewusst und weil es immer wieder ein Nachdenken dann verbunden ist.
- I.: Haben Sie da ein aktuelles Beispiel, Stichwort Tarifaueinandersetzungen, soziale Gerechtigkeit ?
- G.: Ja vielleicht ist es ein ganz gutes Beispiel. Die AWO in Bayern hat jetzt seit Mai einen eigenen Tarifvertrag erstmals in der Geschichte. Wir haben einen bundesweiten Tarif für die AWO und in diesen Tarifverhandlungen, wo ich also Mitglied in der Tarifkommission war, war die Zielsetzung, diesen gemeinsamen Tarifabschluss ja zustande zu bringen und jetzt sind ja die Interessen von Verdi und AWO als Arbeitgeber ja durchaus unterschiedlich und da Lösungsansätze zu finden für die einzelnen Fragestellungen, wo es eben so stark auseinandergeht, das ja, das war mir wichtig. Weil eben das Ziel war, wirklich tarifvertragliche Bedingungen für alle Beschäftigten der AWO in Bayern zu bekommen.
- I.: Sie sagen jetzt, dass Sie sich in diesem Wettbewerb befinden, jetzt bietet die AWO auch Dienstleistungen an, da konkurrieren Sie mit gewerblichen Dienstleistern, die am Markt einen gewissen Preis erzeugen und wie machen Sie das denn da. Sie sind ja wahrscheinlich in der Pflege und in anderen Bereichen nicht anders aufgestellt als die Mitbewerber und da könnte ich mir schon vorstellen, wenn Sie jetzt das Thema Mindestlohn oder schlechte Bezahlung, was wir jetzt so in der Diskussion über die Gewerkschaftsschiene, aber auch die politische Schiene der AWO wahrnehmen oder was wahrnehmen kann, dass man schon für gerechte Löhne eintritt, jetzt aber genau in diesem Spagat ist und jetzt kommen Ihre Mitarbeiter und sagen Frau Ziegler, Sie sind die Landesgeschäftsführerin, jetzt haben wir aber trotzdem nicht das, was wir uns wünschen, da kommen die Diskussionen vielleicht um die Werte. Wie muss ich mir das vorstellen?

- G.: Also zum einen muss man mal klar stellen, in der Funktion, in der Rolle als Landesgeschäftsführerin bin ich unmittelbare Vorgesetzte von 27 Mitarbeitern. Die Situation vorher, ich war beim Bezirksverband Niederbayern/Oberpfalz der AWO, da waren es 1000 Beschäftigte. Also das hat sich jetzt ein Stück weit verändert. Ich habe andere Aufgaben und die Zahl der Beschäftigten für den Landesverband allein ist relativ ja im Verhältnis zu den 17.000 Beschäftigten der AWO in Bayern ja ein kleiner Bereich. Aber zu der Frage, ich denke, dass mit dem Tarifabschluss und das sieht man auch an den Reaktionen der Mitarbeiter, doch ein Ergebnis zustande gekommen ist, das sie mittragen können.
- I.: Dieses Spannungsverhältnis zwischen Ökonomie auf der einen Seite und Ethik auf der anderen Seite. Wir haben ja in der Sozialwirtschaft in den letzten Jahren so Begriffe wie Nutzenmaximierung, Effizienz, Effektivität, Outputorientierung, kennzahlenorientierte Steuerung, Controlling, ich könnte diese Liste jetzt beliebig weiterführen. Begriffe aus der Betriebswirtschaftslehre in die Sozialwirtschaft übernommen. Glauben Sie, dass diese betriebswirtschaftlichen Ziele mit den sozialen Werten bei Ihnen in der AWO in einem Spannungsverhältnis stehen?
- G.: Ich denke, das ist schon so, also das auf jeden Fall. Hilfreich, um ein Stückweit eine Brücke zwischen beiden sehe ich schon auch dieses Qualitätsmanagement. Weil im Qualitätsmanagement auch Abläufe ja hinterfragt werden, überarbeitet werden, weiterentwickelt werden und ist gleichzeitig auch für die Dienstleistungen, die erbracht werden, dass man sich Gedanken machen muss, wie kann man jetzt die Werte des Verbandes in qualitätspolitische Maßnahmen integrieren und umsetzen.
- I.: Ich konfrontiere Sie mit der These: Wertschöpfung durch Wertschätzung, hat die Sozialwirtschaft eine Kultur des anderen Umgehens und hat das auch eine ökonomische Relevanz. Habe ich das richtig verstanden? Also das bedeutet aber, dass Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die ja in personenbezogenen Dienstleistungen tätig sind, dieses auch übermitteln müssen. Also sie haben jetzt letztendlich am Bett selbst da gar nicht den Einfluss, sondern Sie müssen darauf vertrauen, dass diese Werte gelebt werden und wie empfinden denn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, wenn hier vom Management von Nutzenmaximierung, gesprochen wird und gerade die Controller, die Betriebswirte in Ihrem



Verband genaue Vorstellungen haben, wie eine Dienstleistung erbracht wird und was sie kosten darf oder versuchen Sie, die soziale Seite den Betriebswirten zu vermitteln, die betriebswirtschaftliche Seite den Sozialen, wo sehen Sie da Ihre Aufgabe?

- G.: Die Aufgabe denke ich ist, beides in Einklang zu bringen, wobei man natürlich schon an bestimmte Grenzen stößt. Also man kann jetzt Entgelte für Dienstleistungen nicht unendlich nach unten reduzieren. Also bestimmte Qualität kostet auch bestimmtes Geld. Also wir legen es jetzt in der ambulanten Pflege, da gibt es ja Gebührenvereinbarungen mit den Krankenkassen, mit den Pflegekassen, die sind seit 2004 nicht erhöht worden. Durch die Tarifierhöhungen, die jetzt stattfinden, ist ein kostendeckendes Arbeiten überhaupt nicht mehr möglich. Also man kann aber nicht gleichzeitig dann den Druck auf die Mitarbeiter noch unendlich erhöhen. Also es gibt Grenzen, wo man dann wirklich laut sagen muss, so geht es nicht mehr. Also man kann jetzt keine Akkordarbeit in der Pflege, also das wäre denke ich mit unseren Werten in keinsten Weise vereinbar.
- I.: Trotzdem reagieren sozialwirtschaftliche Unternehmen, ich gehe mal davon aus, die AWO ist da genauso in der Diskussion wie die Diakonie oder andere, damit, dass sie zunehmend betriebswirtschaftlichen Ziele verfolgen, Holdings gründen, die die unangenehmen Dinge regeln damit die Mutter sozusagen mit ihren Werten sauber bleibt. Viele Tochterfirmen sind in der Regel dann auch gar nicht mehr gemeinnützig, die arbeiten schon ganz normal im gewerblichen Bereich und wie ist denn da, spüren Sie da die Diskrepanz, also ist da je weiter es weg von der Mutter in den Markt geht dann überhaupt noch von den Werten der AWO was übrig. Steht da nur noch AWO drauf oder ist da auch noch AWO drin?
- G.: Also ich denke, dass wir im Rahmen der Verbandsentwicklung, die bundesweit in der AWO stattgefunden hat, eben diese Brücke durch das AWO QM, durch das AWO Qualitätsmanagement, das auch verpflichtend ist für Gesellschaften der AWO, also für die GmbHs. Weil irgendwann kann man ja wirklich eine Entwicklung haben, die sehr weit auseinandergeht und dann fragt sich wirklich noch diese GmbH, die zwar auf dem Briefpapier das AWO Herz hat, das findet sich aber in der sozialen Arbeit nicht wieder.
- I.: Gehört aber trotzdem noch dazu.

G.: Hm, ja.

I.: Wie stelle ich mir das vor. Also jetzt auch bezogen auf die Führungsebene, der Druck im System nimmt zu, wenn der ein sagt, ich bin in der Holding, bekomme für die gleiche Arbeit nur 70 % von dem, was du bei der Mutter bekommst, also ist das so oder wie, da entsteht doch den Mitarbeitern Groll, ich will hinaus auf die Frage der Gerechtigkeit. Die spielt ja eine große Rolle bei Ihnen in der sozialen Arbeit, in der Sozialwirtschaft, müssen Sie als Führungskraft ein Management der Gerechtigkeit ausüben?

G.: Jetzt in Bezug auf den Tarifvertrag?

I.: Ja zum Beispiel der Tarifvertrag oder Ausgliederungen, also die Diskussion, die ja immer wieder kommen und die die Authentizität der Führungskraft in Frage stellt, die Werte des Verbandes in Frage stellt. Also Ungerechtigkeit wird ja sehr klar empfunden und durch die Mitarbeiter kommuniziert?

G.: Also ich nehme das Beispiel Tarifvertrag, da ist es uns gelungen, dass nahezu alle AWO Verbände und die noch relativ geringe Anzahl an GmbHs in Bayern bei der AWO Mitglied im Arbeitgeberverband sind einzubinden und damit ist der Tarifvertrag auch wirklich verpflichtend. Also das war auch ein Stück weit das Werben für diesen Tarifvertrag, dass auch die GmbHs mit beitreten. Also weil genau das, wir wollen keine Zweiklassengesellschaft an Mitarbeitern.

I.: Das heißt, die GmbHs sind jetzt beigetreten, sind aber gleichzeitig jetzt müsste ja der Betriebswirt kommen und sagen, das geht ja gar nicht. Jetzt sind im Markt die Privatgewerblichen nehmen zu zahlen ihrem Personal weniger Geld und können wirtschaftlicher arbeiten und die Dienstleistungen sind nicht mehr konkurrenzfähig?

G.: Gut, die Situation ist Bayern ist, dass die AWO schon immer relativ hohe Pflegesätze, Heimkosten, hatte in ihren Pflegeeinrichtungen und wir denke ich doch durch unsere Qualitätsanforderungen trotzdem sicherstellen konnten, dass wir eine gute, sehr gute Belegung hatten. Das wird sich natürlich weiter verändern je mehr private Einrichtungsträger auf den Markt kommen und die Versuche jetzt, betriebswirtschaftlich Kosten zu senken, natürlich auch im Vordergrund stehen. Aber ich denke, es muss beides miteinander vereinbar sein.

I.: Also das ist sehr interessant. Es gibt ja in der Wirtschaftspolitik mittlerweile bei großen Profionternehmen so etwas wie Social Responsibility, Good Governance man versucht sozusagen den Wirtschaftsansatz auf die Gerechtigkeitsbene zu stellen, vermutlich auch um seine Produkte absetzen zu können. Die Sozialwirtschaft sagt, wir haben ja das Gute all die letzten Jahrzehnte in unserem Titel gebucht. Gibt es in der Sozialwirtschaft so etwas wie eine eigene Ethik für das Problem was wir gerade besprochen haben, was glauben Sie, wie würde ein Ansatz überprüfbar in der Sozialwirtschaft, also der Ansatz der sozialen Gerechtigkeit?

G.: Wie wird der überprüfbar?

I.: Ja, kann man ihn überhaupt überprüfen, das jedenfalls eine meiner Arbeitshypothesen, die ich jetzt überprüfe und da bin ich sehr interessiert, wie Sie einschätzen?

G.: Also ich denke, es gibt zwei wesentliche Gruppen. Die eine Gruppe ist die der Mitarbeiter. Also da wäre die Frage eben wie konzeptionell in der Personalführung soziale Gerechtigkeit im Wert, der sich dann auch im Handeln auswirkt, aber das müsste ja dann auch genau definiert werden. Also das wäre der eine Bereich und dann die Frage, die andere Personengruppe sind dann die Kunden, für die wir Dienstleistungen anbieten und wie wirkt da die soziale Gerechtigkeit im Umgang.

I.: Gibt es bei Ihnen im Rahmen des Managements, also der Führungskräfte, die ja dann für all diese Fragen verantwortlich sind einen ethischen Codex und sagen die Unternehmen der

Sozialwirtschaft, wir sind ja sozial, weil wir sozial drinstehen haben, mehr brauchen wir gar nicht, das ist die Frage, braucht die Sozialwirtschaft einen besonderen Gerechtigkeitsansatz für das Management?

G.: Ich denke, wir brauchen es schon, aber es bedarf dann schon auch der jeweiligen Definition. Also wir wollen zum Beispiel keine zwei Klassen in Pflegeeinrichtungen. Wir wollen, dass auch Sozialhilfeempfänger in Einzelzimmern leben können oder sie nicht umziehen müssen in Doppelzimmer wenn ja Hilfe zur Pflege eintritt, wenn der derjenige kein Selbstzahler mehr ist. Aber denke ich, dazu braucht es Managemententscheidungen, die und ich glaube, dass das möglich ist.

I.: Verzichten Sie dann freiwillig auf die Rendite oder unsere spezielle Rendite ist, dass die Menschen sich wohl fühlen, wie kann ich mir das vorstellen. Es gibt ja auch Anbieter im Feld der Altenpflege, die dann sagen, wir wissen genau, dass wir mit dem Doppelzimmer mehr Rendite erwirtschaften können. Ist das bei ihren Führungskräften bei der AWO anders?

G.: Ich denke, es geht ja dann auch ein Stück weit über das Handeln von Führungskräften in Einrichtungen hinaus, indem man auch politische Forderungen formulieren muss.

I.: Ja die formulieren Sie nach außen die Politik, aber wir sind ja noch bei dem Unternehmen nach innen gerichtet?

G.: Ja nach innen und nach außen man muss versuchen seine Werte auch in der Praxis zu bedienen oder umzusetzen.

I.: Wir haben uns über das Thema Gerechtigkeit unterhalten, Sie sind ja nun auch eine weibliche Führungskraft. Es gibt in der Ethik auch so etwas wie eine Care-Ethik, da geht es auch um Sorgen, um Führen, vielleicht auch um eine besondere weibliche emanzipative Fürsorgeorientierung in der Sozialwirtschaft. Haben Sie mit dieser Thematik Erfahrungen

gemacht, also z.B., dass die Männer sich mehr an der Gerechtigkeitsfrage und Frauen sich mehr an der Care-Ehtik orientieren oder muss man als Führungskraft die jeweils anderen Elemente auch genauso drauf haben?

G.: Also ich denke, dass jede Führungspersönlichkeit auch ihren eigenen Stil finden muss, entwickeln muss und ob es dann besondere weibliche Aspekte gibt im Führungsverhalten kann durchaus sein, aber ich denke, das ist ja das ist ganz persönlich. Wissen Sie was ich meine?

I.: Ja, sie beschreiben das sozusagen, dass jeder Mensch anders ist und dass jeder seinen Stil entwickelt in Führungspositionen. Ich versuche herauszufinden, ob es trotz dieses persönlichen Stils, einen besonders weiblichen oder männlichen Führungsstil gibt, gerade bezogen auf die beiden Themen Gerechtigkeit und Care?

G.: Die kommunikative Kompetenz, also denke ich ist jetzt nach meinen Erfahrungen eben doch bei Frauen etwas ausgeprägter. Also gerade auch einen Schwerpunkt zu setzen auf ja auf die zwischenmenschlichen Beziehungen, ja auf Atmosphäre in einem Arbeitsteam, also da bin ich schon überzeugt davon, dass das für Frauen auch eine ganz wichtige Aufgabenstellung ist und dass auch da viele Aktivitäten stattfinden.

I.: Was heißt das für die Ökonomie. Haben wir eine sehr männliche Denkweise in der Sozialwirtschaft oder ist es so, dass es überhaupt keiner Geschlechterrolle zuzuschreiben ist oder geht eine Frau da anders vor?

G.: Also bei gleicher Zielsetzung sind durchaus Unterschiede möglich.

I.: Können Sie das konkreter beschreiben, vielleicht auch Ihre Erfahrungen schildern, die Sie selber als weibliche Führungskraft machen?

- G.: Bezogen auf die Mitarbeiter, man sagt ja die Motivation ist ja wirklich eine ganz wichtige Voraussetzung ja für Leistungsfähigkeit, Leistungsbereitschaft und ich kann gute Arbeitsergebnisse erzielen, wenn eine gute Atmosphäre in meinem Team besteht, wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hochmotiviert sind, dann kann ich sehr gute Arbeitsergebnisse erreichen, die dann wiederum ganz wesentlich zum wirtschaftlichen Erfolg beitragen.
- I.: Aber wenn Sie das jetzt so beschreiben, kann dann dieses Sorgen um, das Wahrnehmen auch von Unterschiedlichkeiten gerade in asymmetrischen Beziehungen z.B. in der Pflege , glauben Sie das Frauen als Vorgesetzte da besondere Werte haben, die Frauen dann in dieser Situation etwas anders machen als Männer, wenn sie in der gleichen Position sind?
- G.: Also ich spreche jetzt mal von mir aus, also ich glaube Glaubwürdigkeit, dann Authentizität ist was ganz Wesentliches dabei.
- I.: ... es geht ja in die Richtung Mütterlichkeit, also wahrnehmen, zuhören können, was da los ist Glauben Sie, dass bei diesem Themen männliche wie weibliche Führungskräfte gleichermaßen in sozialen Unternehmen ausbalancieren können oder braucht man klassischer Weise Beides, männliche und weibliche Eigenschaften im Sinne eines androgynen Führungsstils, um ein Sozialunternehmen zu führen?
- G.: Beides. Beides ist notwendig. Also ich muss sagen, Strukturen im Auge behalten, ich muss mir den Organisationsaufbau, ich muss mir Abläufe anschauen und gleichzeitig aber den einzelnen Menschen sehen. Also das ist etwas, das sich ausschließt und ich glaube, dass letztendlich der Erfolg auch darin besteht, dass man beides miteinander verbindet und ja in Einklang bringt.
- I.: Was sind denn für Sie so Schlüsselkompetenzen für das Management der Sozialwirtschaft?

G.: Also man muss über eine Fachkompetenz verfügen.

I.: Warum?

G.: Warum? Als Führungspersönlichkeit ist man ja ständig in der Situation, Entscheidungen zu treffen und Entscheidungen sollten auch fachlich orientiert und basiert sein.

I.: ... meinen Sie Fachkompetenz bezogen auf soziale Berufe oder auch andere Fachdisziplinen z.B. Betriebswirtschaft etc., können Sie bitte das genauer beschreiben.

G.: Also für mich war es wichtig, ich habe Sozialpädagogik studiert, ich habe dann aber zu einem späteren Zeitpunkt noch so ein Teilstudium Betriebswirtschaft bei der AKAD, so 1,5 Jahre absolviert. Das war sehr wichtig, also ich hatte ja Erfahrungen in der Betriebswirtschaft, aber es war doch ein Learning by Doing und mir war es ganz wichtig, dass ich eine theoretische Grundlage habe, um meine Entscheidungen eben auf einer besseren Basis treffen zu können. Also wenn ich lerne, durch Versuch und Irrtum oder dergleichen ja, reicht es nicht aus.

I.: ... wenn Sie jetzt Fachkompetenz sagen, dann meinen Sie schon aus den sozialen Berufen kommen. Sozialarbeiter, Psychologe, Pflegefachkraft, also Sie meinen schon Kompetenz Management in der Sozialwirtschaft auch also muss durch diesen sozialen Beruf gegangen sein. Muss den sozialen Beruf ausgeübt haben?

G.: Das kann auch umgekehrt sein. Also jemand der aus einem ökonomischen Beruf kommt, aber der dann noch mal was Soziales draufgesetzt hat. Ich halte es für notwendig, dass die Fachkompetenz in beiden Bereichen besteht und das eine soziale kommunikative Kompetenz da ist?

I.: ... soziale Kompetenz, meinen Sie damit auch Care-Kompetenz, d.h. Sensibilität ja für Anteilnahme, Sorgetätigkeiten also das, was man sozusagen das spezielle Empfinden auch für soziale ja Dienstleistungen?

G.: Also bei der Fachkompetenz beziehe verschiedene Kompetenzen mit ein (lange Pause)

I.: Hm ... wie ist das den Werten und der ethischen Komeptenz ....

G.: ... die Frage nach der Werteorientierung. Ich tue mich jetzt ein bisschen schwer zu sagen, man braucht eine Kompetenz, eine ethische Kompetenz, also man kann sie vielleicht so bezeichnen ... (lange Pause)

I.: Ja, sagen Sie es ruhig.

G.: Na denn sage ich es (lange Pause)

I.: ... was wäre denn für Sie so eine ethische Kompetenz?

G.: ... also zum Beispiel Glaubwürdigkeit ist sehr wichtig. Ich sage mal Solidarität, Gerechtigkeit, ja Vertrauen und Offenheit im Umgang miteinander.

I.: Wie ist das so mit der technologischen Kompetenz z.B. EDV, Wirkung von Technik?

G.: Ja, auf jeden Fall. Also das würde ich jetzt auch unter die Fachkompetenz einordnen, ja. Ja, also das.



I.: ... und wie sieht es aus mit Prinzipien, welche Führungsprinzipien, sind für Sie wichtig?

G.: Zu den Führungsgrundsätzen. Ich denke, die Zielsetzung muss für alle klar und verständlich sein (lange Pause).

I.: meinen Sie Sinnvermittlung?

G.: Ja und auch dann ganz konkret die einzelne Aufgabenstellung. Das ist das eine. In der Zusammenarbeit ist für mich wichtig, dass eine Kooperation, dass man miteinander arbeitet und nicht gegeneinander, also Kooperation und es ist für ja schon sehr wichtig, es gibt Entscheidungen, die kann man gemeinsam treffen und es gibt auch Entscheidungen, die man als Führungsperson allein trifft für andere. Denn man kann nicht jede Entscheidung mit allen absprechen, also ...

I.: ... Entscheidungskompetenz?

G.: ... genau. Das muss auch für diejenigen, die von der Entscheidung betroffen sind, es nachvollziehbar sein. Also ich denke, es ist wichtig, dass die Gründe für die Entscheidung für den Einzelnen verständlich sind, auch wenn er jetzt vielleicht mit der Entscheidung nicht einverstanden ist, dass man das nachvollziehen kann.

I.: Welche Rolle hat für Sie die Führungskraft, ist das eine moderierende Rolle oder ist das dann doch eher eine Vorbildrolle oder wie darf ich mir das vorstellen?

G.: Also ich denke, man ist in der Situation, dass Mitarbeiter sich auch ganz stark an der Führungsposition mit orientieren. Ist auch ganz wichtig Anerkennung, Wertschätzung zu erfahren und ich bin der Meinung, dass das auch situationsabhängig ist, welches Führungsverhalten notwendig ist. Also kann ich kann jetzt eine bestimmte Entscheidung,

welche Nichtraucherschutzregelung treffen wir in der Landesgeschäftsstelle, kann man auch gemeinsam diskutieren und auch gemeinsam entscheiden. Wenn es um ja ich sage mal wenn es um Strukturveränderungen geht, dann muss ich eine Entscheidung sehr gründlich vorbereiten, beteilige ich auch Mitarbeiter, aber diese Entscheidung treffe ich dann letztendlich als Führungskraft. Wenn es ein Gremium ist, Führungsgremium, dann muss eben dann auch getroffen werden.

I.: ... die Themen, Autonomie, Partizipation sprechen Sie gerade an, also man prüft ja immer die Werte, es geht um die ethische Orientierung im Management und an jedem dieser Prinzipien wird auch immer so ein bisschen ein Ethik-Check gemacht, Menschen schauen hin, was sie tun, welches Leitbild oder Sinnbild haben Sie, habe ich das jetzt richtig verstanden?

G.: Also das ist das mit der Glaubwürdigkeit ...

I.: ... Glaubwürdigkeit, na ja, ist dann eine ganzheitliche Bewertung Ihrer Person gemeint, das heißt, Sie werden ständig auch von den Ihnen umgebenden Menschen wie man so schön sagt abgeprüft ist das noch mit den Werten der AWO kompatibel?

G.: Vielleicht nicht ständig, aber das findet statt. Denke ich schon.

I.: Ich forsche zu einem Management der Achtsamkeit Was sagt Ihnen der Begriff Achtsamkeit? Was verbinden Sie damit?

G.: Ich habe mich versucht schlau zu machen.

I.: Ja, gut ...

G.: ... aber die Internetrecherche war jetzt nicht so befriedigend.

I.: Was haben Sie denn herausgefunden?

G.: ... also wenig Brauchbares jetzt. Also womit ich wenig damit anfangen konnte. Ich habe mir jetzt einfach mal überlegt, das mit der Achtsamkeit, das ist einerseits denke ich eine Achtsamkeit gegenüber meiner eigenen Person, gegenüber meinen Mitmenschen und gegenüber der Umwelt jetzt im weiteren Sinne.

I.: Die Aspekte habe ich auch gefunden. Was wäre da so etwas wie Achtsamkeit im Management und was wäre ein Management der Achtsamkeit?

G.: ... also ich denke zuhören, also hier und jetzt wahrnehmen was ist, was sind die Interessen, offen sein für Probleme des anderen oder die Bedürfnisse des anderen, ja auch den Menschen jetzt auch noch mal als Ganzes zu sehen Zeit für ihn zu haben ...

I.: Wie könnte man denn das managen, also das ist ja die Frage im Management, ist es steuerbar, geht in Ihre Strategie der AWO ein, wie könnte man das mit der Achtsamkeit machen?

G.: Also ich denke, das sind auf jeden Fall Gespräche, Gespräche mit Mitarbeitern sind notwendig und man kann durchaus jetzt die Strategie haben, wir sind ein familienfreundliches Unternehmen und das bedeutet aber im konkreten Handeln, dass ich natürlich auch nach Lösungen für Mitarbeiter suche, mit ihnen gemeinsam zur Flexibilisierung von Arbeitszeiten schaue. Oder wenn jemand in der Situation ist, von der Vollzeit- auf eine Teilzeitbeschäftigung und damit ja viele Veränderungen auch verbunden sind, wie man das eben lösen kann, dass sowohl die Interessen des Unternehmens gewährleistet sind, ja die Aufgaben erledigt werden, die entsprechenden Arbeitsergebnisse,

aber gleichzeitig der einzelne Mitarbeiter jetzt in seiner familiären Situation das vereinbaren kann.

I.: Braucht ein Management der Achtsamkeit eine Struktur im Unternehmen?

G.: ... Strukturen braucht man. Es braucht geregelte Kommunikationsstrukturen. Darüber hinaus finden sicherlich persönliche Gespräche auch statt. Das kann jetzt ein Vier-Augen-Gespräch sein, das kann zwischen Tür und Angel ein Gespräch sein, wie man eben auch so eine persönliche Situation mitbekommt. Ich denke das ist wichtig, dass man sehr nah an den Menschen ist.

I.: ... wäre Achtsamkeit dann so etwas wie eine Klammer, eine Art Führungsprinzip ein Leitbild oder ist das eher die innere Einstellung der Führungskraft selber, sich als Führungskraft als achtsam zu definieren oder ist es darüber hinaus mehr die tägliche Praxis?

G.: ... ich muss immer etwas länger nachdenken. Also wenn man sich Führungsgrundsätze anschaut, dann findet man ja in der Regel Aussagen darüber, aber die sind ja nie so konkret, dass sie das, also diesen zwischenmenschlichen Umgang oder die Beziehung direkt beschreiben, das geht ja auch nicht, weil das ja schon auch auf einer sehr individuellen Ebene ist. Und ich überlege gerade, wie man das ja beschreiben könnte. Es hat letzten Endes mit dem Stellenwert, mit der Wertschätzung des einzelnen Mitarbeiters zu tun, mit all seinen Stärken und Schwächen.

I.: Ist es dieses Ganzsein im Augenblick des Hier und Jetzt für den anderen sozusagen da zu sein?

G.: Also das wäre eher eine Idealvorstellung.

I.: Idealvorstellung, nicht alltagstauglich?

G.: Genau. Weil es geht natürlich nicht im Alltag in jeder Situation. Und man muss natürlich auch schauen, also muss ich auch selber schon immer drauf achten, dass ja es gibt einen Teil von Mitarbeitern, wo man aufgrund der Aufgabenstellung wesentlich enger zusammenarbeitet und Mitarbeiter, die für mich jetzt als Geschäftsführerin sagen wir mal räumlich oder auch so weiter weg sind. Und das muss man immer wieder auch überprüfen.

I.: ... ich will es mal auf eine ganz einfache Form bringen, Geburtstagskalenderführen, also das, was ja eigentlich jeder empfindet, wenn er in der Situation etwas bekommt, was eigentlich unverhofft durch den Vorgesetzten an Wertschätzung, an persönlicher Wertschätzung erfahren hat, was uns auf der einfachen Ebene sehr schnell einleuchtet, das macht ganz viel Motivation. Gibt es darüber hinaus Punkte z.B. im sozio-ökologischen Kontext, Ressourceneinsatz in der Einrichtung, mit Klima und Umwelt, achtsam umgehen?

G.: Ich bringe jetzt einfach ein Beispiel. Der Bau, also der Neubau einer Pflegeeinrichtung, also da muss ich mir im Vorfeld ja Gedanken machen jetzt nicht nur wie groß soll das werden, wie viele Plätze soll diese Einrichtung haben, sondern ich muss letztendlich Kriterien formulieren, wie das Zusammenleben in dieser Einrichtung aussehen soll und kann und was man da berücksichtigt jetzt in Bezug auf um die konzeptionelle Arbeit leisten zu können, man muss schauen, wie durch die Architektur Arbeitsbedingungen gestaltet werden, ich muss schauen, wie die Baukosten sich entwickeln oder kalkuliert werden, wenn ich eine bestimmte Obergrenze habe. All das, was ja bei einem Neubau entsteht, hat Auswirkungen auf die nächsten 20, 25 Jahre, auf das Ergebnis, auf das betriebswirtschaftliche Ergebnis dieser Einrichtung und ich muss natürlich auch gucken, wo, welche Möglichkeiten gibt es im Bereich Energie, also Energie zu sparen, welche neuen Systeme gibt es, die man implementieren könnte und wie kann man diese Öffnung nach außen, also jetzt um sagen wir mal ein Bürgerzentrum, das Einbinden in ein Gemeinwesen.

I.: ... Sie sagen, Achtsamkeit nach außen würde auch bedeuten, ich nehme einfach den gesamtgesellschaftlichen Prozess wahr, der stattfindet, um dann zu bemerken, dass da etwas

passieren muss. Also dass wir weniger Strom verbrauchen, weniger Heizung verbrauchen, insgesamt Material verwenden, das recycelbar, so stelle ich mir das in etwa vor. Ist es das, was Sie so im Kern unter Achtsamkeit in Richtung Ökologie verstehen?

G.: Wie gesagt Beispiel, die Auswahl der Baumaterialien.

I.: Ein weiterer Aspekt wäre, wie gehe ich als Führungskraft mit mir selber um, also z.B. habe ich eine 80 Stundenwoche und wie mache ich Stressbewältigung, Zeitmanagement, soziale und familiäre Beziehungen. Was müsste da ein Management der Achtsamkeit aussehen?

G.: ... da muss besondere Achtsamkeit gelten.

I.: ... inwiefern?

G.: Ich kann jetzt von mir sprechen und ich glaube, dass viele in der Situation sind, dass sie der Arbeitsaufwand und der Arbeitsumfang enorm hoch und damit verbunden natürlich auch große Belastungen also sowohl physische als auch psychische Belastungssituationen mit eintreten und man selber darauf achten muss, dass man nicht zu kurz kommt als Person mit dem eigenen sozialen Umfeld, mit eigenen persönlichen Interessen ja, da besteht oft die Gefahr, dass man eben sich selbst vernachlässigt.

I.: ... müssen in der Sozialwirtschaft den Managerinnen und Managern mehr Regenerationszeiten eingeräumt werden, wie beispielsweise im Profitbereich, Angebote der Gesundheitsförderung, Stressbewältigung gemacht werden, also wie sehen Sie das.

G.: Also ich glaube, dass das noch unterentwickelt ist also im sozialen Bereich. Also denke ich jetzt auch so die Möglichkeit eine Führungsaufgabe mit Teilzeitbeschäftigung zu verbinden ist

ganz schwer vorstellbar. Also so Arbeitszeitmodelle für Geschäftsführungen, flexible Arbeitsmodelle gibt es glaube ich nur ansatzweise.

- I.: Das ist ja interessant. Glauben Sie, dass die Sozialwirtschaft da ihren Führungskräften weniger Spielräume gibt, ist es eher das Problem der Führungskräfte selber, dass die Führungskräfte das ablehnen oder sind das die Vorstände, die sagen, also unsere Führungskraft braucht das nicht, wie sehen Sie das?
- G.: Es ist zum einen der eigene Anspruch, den man selber hat und es kann natürlich auch in unterschiedlichem Maße die Erwartungshaltung von außen sein. Also dass man dann einen schwer fließenden Übergang hat zwischen hauptberuflicher und ehrenamtlicher Tätigkeit.
- I.: Das heißt die Grenzen vermischen. Man soll muss in sozialen Unternehmen immer erreichbar sein?
- G.: Die Gefahr besteht.
- I.: Das kennt man ja vom Arztberuf, ist das die Gefahr die Sie meinen, in der sozialen Branche, muss man als Führungskraft immer erreichbar sein, dass sich die Branche nicht so klar und deutlich mit dem Thema Achtsamkeit auseinandersetzt?
- G.: Also ich sehe die Gefahr schon. Also auch immer wieder bei mir selber. Also.
- I.: Wenn Sie jetzt davon ausgehen, dass ein Management der Achtsamkeit lern und lehrbar sein sollte, glauben Sie, dass das möglich ist?

G.: Ich denke, dass das auch durchaus ein Lernprozess ist oder sein kann. Und damit kann man das auch konzeptionell bearbeiten.

I.: Also es ist Ihrer Meinung nach nicht nur eine Haltung sondern lehr- und lernbar, z.B. durch Weiterbildung, Coaching etc. ?

G.: Ja. Ja.

I.: Ich danke Ihnen für Ihre sehr offenen Antworten.



## Interview A 7

I.: Sie sind Pastorin und Managerin einer der größten Arbeitgeber in einem sozialen Unternehmen. Wie ist denn Ihr persönliches Leitbild als Managerin in diesem Unternehmen?

G.: Ich finde die Kompetenz einer Führungskraft liegt zum einen in der menschlichen Führungsfähigkeit, also die Kommunikationsmöglichkeiten und auf der Beziehungsebene und zum anderen, jedenfalls wenn man so einen ganzen komplexen Verband leitet, in der Generalität sozusagen. Sich einerseits eben in Spezialthemen schnell einarbeiten können, aber auf der anderen Seite bin ich für die Generalfragen zuständig und verlasse mich darauf, dass ich ein Haus habe, in dem die Spezialisten sitzen.

I.: Nun muss ich Sie als Vertreterin der Kirche, als Pastorin, nicht zu Ihrem Werteportfolio befragen oder zu ihrer Ethikerfahrung eine über 2000-jährige Erfahrungsgeschichte mit diesem Thema. Ich unternehme aber dennoch den Versuch Sie zum Spannungsfeld zwischen Ökonomie und Ethik zu befragen, wie passt das zusammen?

G.: Also da möchte ich doch noch mal gerne zwei Sachen vorweg sagen. Das eine ist, ich bin in der Diakonie und leite das Diakonische Werk Hamburg. Das ist kein einzelner großer Arbeitgeber, sondern wir sind ein Verband, so etwas wie ein Unternehmensverband. Das heißt, meine Personalverantwortung erstreckt sich auf etwa 220 Leute hier in diesem Haus. In der Diakonie insgesamt arbeiten in Hamburg 20.000 Menschen etwa. Das heißt, die vertrete ich, aber die leite ich nicht. So. Also nur um das System zu verstehen, weil Sie am Anfang sagten so größter Arbeitgeber. Das ist generell gesagt und summiert ja, aber nicht als Konzern. Das ist ja ein großer Unterschied von den Steuerungsmöglichkeiten und Steuerungsaufgaben her.

I.: ... dann frage ich etwas differenzierter nach. Gibt es dann da unterschiedliche Unternehmensleitbilder bei den Führungskräften oder ist es sozusagen von Ihrer

Verantwortung und ich nehme mal an, man wird die Diakonie als Leitungsperson öffentlich darstellen, präsentieren, geben Sie die Richtung vor?

G.: Ja, ich meine, dazu gibt es den Verband. Dass die Mitglieder einerseits gemeinsam zu einer Willensbildung kommen, auf der anderen Seite auch bestimmte Leitbilder oder Richtlinien übernehmen und zwar wird das auch bundesweit koordiniert, auch da bin ich sehr engagiert auf der Bundesebene. Und das Zweite, was ich grundsätzlich noch einmal unterscheiden möchte, ist Kirche und Diakonie sind noch mal zwei getrennte Dinge. In der Diakonie stellt sich die Frage des Spannungsverhältnisses von Ökonomie und Ethik sehr viel stärker als in der Kirche. Kirche lebt doch sehr sozusagen von den Kirchensteuern, die sind mehr oder weniger berechenbar und die kann sie ausgeben. Diakonie bewegt sich im 3. Sektor, das heißt ist weitgehend staatlich refinanziert oder von anderen Kostenträgern, Krankenkassen usw. und bewegt sich daher in einem ganz anderen Umfeld, bewegt sich auch in Konkurrenz zu privaten gewerblichen Trägern und da ist eben der Anspruch, was eine diakonische Einrichtung ausmachen soll und ob das noch finanzierbar ist mit dem was sozusagen dann von den Kostenträgern an Geldern kommt, das ist, solange ich in der Diakonie bin, das sind jetzt knapp 9 Jahre, ein gleich bleibendes Spannungsfeld und wird eher verschärft.

I.: Sie sagen verschärft. Sind es die betriebswirtschaftlichen Konzepte, die man übernommen hat, vielleicht auch unkritisch übernommen hat, aber aufgrund des Anpassungsdruckes, Effizienz- und Effektivitätsmaximierung, auch Verdichtung von bestimmten Arbeitsprozessen, um eine höhere Wertschöpfung zu erreichen. Sind es diese Dinge, die Sie meinen im Bereich Spannungsfeld, also ist es die Technik des betriebswirtschaftlichen Handelns oder ist es letztendlich der Druck der knappen Mittel und da wiederum die Frage geht das überein mit einem diakonischen Menschenbild und auf der anderen Seite dieser betriebswirtschaftliche Maßnahmenkatalog?

G.: Also jede diakonische Einrichtung, jedenfalls etwas größere, ich will das jetzt nicht für jede kleine sagen, aber die werden natürlich betriebswirtschaftlich geführt und wir müssen ja auch Gewinne erwirtschaften, die bei uns als gemeinnützige Einrichtungen sofort wieder in das System zurückfließen und zum Substanzerhalt, zur Modernisierung usw. eingebracht werden. Also es geht nicht darum, betriebswirtschaftliches Denken ausschließen zu wollen,

das ist selbstverständlich heute in der Diakonie und es geht auch nicht darum zu sagen, wir wollen keinen Wettbewerb oder so, es darf die anderen nicht geben, es soll nur uns geben, auch darum geht es nicht. Es geht darum zu sagen, mit welchen Kriterien werden in einer Gesellschaft Vergleiche gemacht. Also das ist einmal eine Frage der öffentlichen Anerkennung, aber es ist auch eine Frage bei den Kostenträgern. Und wenn nur nach dem Preis gefragt wird und nicht mehr nach Qualität oder nicht mehr nach wie viel Zeit ist für den Einzelnen in dieser Pflegeeinrichtung zum Beispiel da von den Pflegenden oder wie hoch ist die Möglichkeit, ehrenamtliches Engagement einzubinden und dadurch eine höhere Qualität zu bekommen, weil da einfach Menschen sind, die ihre Zeit zur Verfügung stellen. Wenn das alles keine Rolle spielt und nur noch die wahnsinnig schwere Entscheidung getroffen wird 100 Euro sind weniger als 200, also nehmen wir das zu 100 und keine politische Arbeit mehr darein gesetzt wird, eben Qualität und andere Kriterien anzuwenden, die allen Arbeiten im Sozial- und Gesundheitswesen oder in der Daseinsvorsorge eigentlich nur angemessen sind. Es ist eben nicht angemessen, nur nach dem Preis zu fragen.

I.: In der Ökonomie gibt es ja Bewegungen, die sich heute sehr stark mit neuen Formen auseinandersetzen, beispielsweise die Mikrokredite, die Frage der Gerechtigkeit in der sozialen Ökonomie. Ihnen geht es sicherlich auch so, dass Sie natürlich der Gerechtigkeit verpflichtet sind, auch aus dem theologischen Motiven her. Wie würden Sie das denn einschätzen, gibt es eine besondere Verpflichtung zum Management der Gerechtigkeit in der sozialen Arbeit?

G.: Ja selbstverständlich.

I.: ... haben Sie ein konkretes Beispiel?

G.: Ich habe gerade Mitgliederversammlung gehabt und da gebe ich natürlich einen Rechenschaftsbericht und habe als Überschrift immer ein Bibelzitat. Und ich habe diesmal Hosea genommen und da heißt es, „säet Gerechtigkeit und erntet nach dem Maße der Liebe“. Und wenn ich das übersetze in heutige Zeit, dann heißt das, unsere Aufgabe ist strukturell und politisch für gerechte, für möglichst gerechte Strukturen zu sorgen. Aber auch

wenn wir eine gerechte oder gerechtere Strukturen haben, müssen wir noch nach dem Maße der Liebe ernten, das heißt man kann nicht sagen, jetzt hast du aber die Chance gehabt und nicht genutzt, selber schuld, wir tun hier nichts mehr für dich. Das heißt der christliche Anspruch hat immer zwei Seiten. Das ist einmal, also das ist sozusagen von unserer Aufgabe jetzt her gesehen, aber sonst von unseren Angeboten her, machen wir immer konkrete Hilfsangebote und gleichzeitig verstehen wir uns als Anwalt von Menschen, die sonst an den Rand gedrängt werden oder runterfallen. Und insofern ist für mich jedes soziale Engagement gar nicht anders denkbar nicht nur aus christlicher Sicht, sondern auch mit humanistischen Zielen. Ich glaube nicht, dass man sich für eine sozialere Gesellschaft einsetzt, ohne über Gerechtigkeit nachzudenken.

I.: Die Frage der Gerechtigkeit ist ja in der Diskussion um unseren regulierten Markt so, dass der Staat seine knappen Mittel ...

G.: Welchen regulierten Markt meinen Sie?

I.: den Sozialmarkt, Sie sind ja nicht ganz frei im Handeln, Sie haben Verträge, Sie haben Rücksicht zu nehmen auf das, was staatlicherseits gefordert wird, z.B., die Pflege beispielsweise.

G.: Das sind ja die Kassen.

I.: ... das sind die Kassen, aber dennoch ein regulierter Markt. Das heißt, Sie sind auch im Wettbewerb, haben Sie die Spielräume im Management zu entscheiden, das eine unter dem Gesichtspunkt der Gerechtigkeit stärker zu betonen, also ich sage mal die Profitwirtschaft macht so etwas mit dem *Corporate Social Responsibility* Konzepten, indem sie sich verpflichtet, bestimmte Dinge zumachen und sich daran auch hält, gibt es so etwas oder wäre so etwas denkbar für die Sozialwirtschaft?

G.: Manchmal kommt mir das etwas witzig vor. Wenn uns Vorschläge gemacht werden, die in der Kirche und der Diakonie seit Jahrtausenden gemacht werden. Also wir müssen uns nicht ein Corporate Social Identity oder was auch immer *Responsibility schaffen, sondern das macht kirchliche Arbeit aus. Bei uns gab es schon immer Ehrenamtliche. Ich finde es eher problematisch, dass Einrichtungen, die für Profit arbeiten, wir sind ja Not-For-Profit, wir sagen nicht No-Profit, wir sagen Not-Fot-Profit sind wir. Und wenn Profitorganisationen, also wie Sunrice oder irgendwelche privaten Träger von solchen Einrichtungen, die irgendwann auch scheitern, aber das ist eine andere Frage, wenn die noch mal so einen Freundeskreis oder Förderkreis gründen und da dann ehrenamtliches und Spendenbereitschaft, ehrenamtliches Engagement ab- sage ich mal greifen oder -grasen und dann einer Profitorganisation unterstehen, das finde ich unglaublich. Kein Mensch würde auf die Idee kommen, bei Karstadt mal ein bisschen ehrenamtlich Zusatzschichten zu fahren. Das passiert aber bei diesen profitorientierten privatgewerblichen Anbietern mit diesen Zusatzgeschichten. Bei anderen Firmen, also wenn Sie jetzt in einen anderen Bereich gehen wie KPMG also wo solche Anfragen sind oder solche Entwicklungen sind ja schon länger, mit denen haben wir viel Kontakt, weil die ja Einsatzmöglichkeiten suchen für ihre Mitarbeiter nach dem Motto, die sollen auch mal die andere Seite der Gesellschaft kennen. Da bietet Diakonie viele Einsatzplätze usw. Aber bei uns sind ist ja social response, das ist ja unsere Arbeit.*

I.: *Ich frage jetzt noch mal etwas konkreter in den Bereichen, wo Sie in Konkurrenz zum Profitbereich stehen, also im Bereich der Krankenhäuser oder im Bereich der Pflegeeinrichtungen, die im Wesentlichen ja eine hohe Marktsituation haben durch private gemeinnützige aber durch gewerbliche Anbieter, haben Sie ja beschrieben, würden Sie sagen, dass die Ausgangsbasis von Kirche so ist, dass Sie wie Sie sagen, kirchliche Einrichtungen keine Verpflichtungen brauchen, wie ist es denn da in dem Fall, wenn Sie selbst als Kirche gezwungen sind Anpassungsnotwendigkeiten zu treffen, z.B. im Pflegemarkt bei den tarifvertraglichen Anpassung, Ausgründung von Unternehmen niederschwelliger Dienstleistungen usw., usw., das ist die Frage, die Sie ja auch sicherlich in Ihrem Unternehmen diskutieren und längst vollzogen haben und damit auch die Diakonie markt- und konkurrenzfähig gemacht oder?*

G.: *Markfähiger.*

- I.: ... wie korrespondiert das jetzt gerade mit diesen Formen von Ausgründungen. Also sind die dann noch im Mutterkonzern mit dem Diakonenkreuz zuordbar?
- G.: Also das ist für mich eine andere Frage. Das eine war ja so was wie was tun wir noch Soziales und zeigen dadurch, was für ein Klasse Betrieb wir sind. Jetzt geht es ...
- I.: ... wir sind immer noch bei dem Komplex der Gerechtigkeit.
- G.: Ja, nur, also kirchliche Einrichtungen müssen eigentlich nicht noch mal sagen, was haben wir für eine Idee, was wir Gutes tun können oder so. Also das finde ich schon irgendwie fände ich absurd. Natürlich haben unsere Unternehmen Leitbilder, kann man das alles nachlesen, aber das, was Sie jetzt schildern, ist ja die Frage oder für mich eine andere Frage, nämlich was machen wir mit dem Kostendruck und wie also wir entscheiden immer wieder neu, können wir unter diesen Bedingungen noch verantworten, dass das ganze Diakonie heißt. Und diese Frage, also ich bin ja in verschiedenen Aufsichtsräten selber auch bei unseren großen Einrichtungen und das ist in der Tat eine schwierige ethische Unterscheidung, vor der wir auch stehen und manche Dinge haben wir outgesourced, also Reinigung, Wäsche, Kochen zum Teil und haben dadurch noch mal erreicht, dass wir konkurrenzfähig geblieben sind, aber was uns eindeutig ganz große Schwierigkeiten macht und das wird eben nicht durch Outsourcen irgendwie noch zu lösen sein, ist, dass wir tarifgebunden bezahlen. Wir haben nicht, also wir hier in Hamburg haben noch Tarife, aber sonst haben wir ein tarifähnliches System, Arbeitsvertragsrichtlinien und also da kann ich jetzt keine allgemeine Antwort geben. Ich kann nur sagen, das wird in jeder Einrichtung diskutiert und das wird sowohl im Landesverband, aber auf jeden Fall im Bundesverband diskutiert und wir haben also natürlich, würden wir lieber mehr Leute zu anständigen Preisen, zu anständigen Löhnen einstellen. Weil wir einfach wissen, soziale Arbeit ist Beziehungsarbeit und dazu braucht es Menschen, die Zeit haben und gleichzeitig muss aber irgendwie gewährleistet sein, dass diese Einrichtung auch überlebt jetzt rein betriebswirtschaftlich und das ist ein schwieriger Weg mit Einzelentscheidung und mit der Grundsatzentscheidung, aber ich kann Ihnen keine fertige Antwort geben, wo ich sage, da haben wir da eine Linie. Das hat sich als nicht realistisch erwiesen und ja also wir glauben eher, dass diese anderen Kriterien jetzt nach der Finanzkrise also was an Wertegebundenheit in bestimmten Einrichtungen da ist oder so, dass das vielleicht noch mal

*eine andere Aufmerksamkeit bekommt. Ich glaube nicht, dass das ganze System sich ändert und so weiter, das ist sicherlich illusorisch, aber wenn man vorher sozusagen immer nur auf die Seite der Rückwärtsgewandten, bisschen zu Loosern gehörte, weil man irgendwie Gemeinnützigkeit und Wohlfahrt gut fand und sagte, es ist nicht immer alles für alles, für alle Bereiche und schon gar nicht für unsere die beste Lösung, wenn man es möglichst marktförmig organisiert. Da war man ja immer leider gestrig und stellte sich gegen den Fortschritt. Das ist nicht mehr so.*

*I.: Das heißt, die Solidargemeinschaft finanziert bestimmte Dienstleistungen, das sprechen Sie ja an. Gerechtigkeit ist ja nicht nur eine Frage der gerechten Entlohnung bei den Tarifverträgen, die Ebene der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Wie ist es denn mit dem Thema Klima, Sie haben ja auch den schöpfungstheologischen Ansatz, ich sage jetzt mal Ressourceneinsatz, mit den Dingen, die Folgen für unsere Umwelt haben. Ist ein solcher Ansatz auch bei Ihnen in Ihrem Unternehmen verankert?*

*G.: Also verankert in einzelnen Unternehmen und als Strategie fangen wir damit an muss ich sagen. Die Kirche hat ja jetzt gerade sozusagen sowohl EKD als auch unsere hier in Nordelbien haben über das Schöpfungstheologische hinaus, Klimaschutz zum Thema gemacht und dann wird es natürlich richtig heiß, z. B. wenn man die Gebäudesubstanz der Kirchen denkt oder so, ein bisschen Wärmeschutzdämmung oder so das ist ein Riesenthema und finanziell ohnehin eine Wahnsinnsaufgabe, die Mauern und diese Gebäude zu erhalten. Insofern ist das als kirchliches Thema sozusagen gerade am Werden und die Diakonie hat das auch sozusagen parallel, ich meine, das ist ja ein gesamtgesellschaftliches Thema, jetzt insofern aufgenommen, als wir gesagt haben als Landesverbände und Bundesverbände gehört das mit zu unseren Aufgaben, da Bestpractice Beispiele und Fördermöglichkeiten und so was aufzuzeigen.*

*I.: Ich würde gerne einen weiteren Ansatz mit Ihnen diskutieren, der sich aus der Care-Ethik ergibt, die Frage des Sorgens um, Sorgens für, dann die Frage des qualitativen Umgangs in den Beziehungen, auch unterschiedliche Asymmetrien, also Zu-Pflegende zu Pflegende, Kinder, Erwachsene und da würde mich interessieren, glauben Sie, dass dieses eine Aufgabe*

*im Management ist und wenn ja, sehen Sie da eigentlich auch einen Unterschied zwischen Frauen und Männern in Führungspositionen bezogen, gerade was diese Thematik betrifft.*

*G.: Den ersten Teil der Frage habe ich nicht verstanden.*

*I.: Care-Orientierung begründet sich aus der feministischen Ethik heraus, ich habe sozusagen eine Aufgabe, sich um andere zu sorgen und dieses ist eine Konzeption, die in der Regel sehr stark auf weibliche Führungskräfte projiziert wird, ich versuche jetzt herauszufinden, gibt es tatsächlich Unterschiede zwischen Männern und Frauen, Care-Ethik eher eine Orientierung für weibliche Führungskräfte, wie sehen Sie das?*

*G.: Na also ich kenne diese feministischen Auseinandersetzungen mit der Care-Thematik auch und finde das absolut einleuchtend, weil das weibliche Qualitäten sind, die da abgefragt werden und meiner Ansicht nach hat das auch etwas damit zu tun, dass der Stellenwert dieser Tätigkeiten eben deutlich z. B. unter der Wertschätzung liegt, die irgendwelche technischen Berufe haben usw. Ich würde allerdings nicht sagen, dass Gerechtigkeit eher männlich ist, also das glaube ich nicht, also wenn ich mich um andere Sorge, dann ist das auch ein ganz starkes Movers für oder Motiv für die für den Kampf oder das Engagement um Gerechtigkeit in der Gesellschaft. Warum sollte ich das sonst tun, wenn ich mich nicht um den anderen Sorge. So kommt das ja auch zum Gerechtigkeitsgedanken im Christentum. Also weil jeder Geschöpf Gottes ist und jedem die Menschenwürde zusteht. Also so würde ich sagen ja, Care, da geht es um weibliche Eigenschaften in unserer Gesellschaft, ich will jetzt nicht so sehr darauf, wem das angeboren ist, sondern in unserer Gesellschaft ist das eindeutig so, dass das dem weiblichen Bereich zugeordnet ist und es sind vor allen Dingen weibliche Kräfte, die diese Berufe wahrnehmen. Bei den Führungskräften sieht das logischerweise wieder anders aus.*

*I.: ... wie Sie schon sagen, die Care-Orientierung, sie haben fast in manchen Bereich 80, 90 % Anteile in den ausführenden Arbeiten und dann, je höher man kommt, gibt es ausschließlich männliche Führungskräfte und die Frage, die dahintersteckt, haben Männer eine Sensitivität für diese Care-Orientierung wenn sie als Führungskräfte tätig sind oder erkennen Sie bei den männlichen Führungskräften eher Defizite?*



G.: *Sie meinen jetzt die Care-Orientierung in der Frage, wie ich so ein Haus leite.*

I.: *Zum Beispiel.*

G.: *Nicht gegenüber irgendwelchen Pflegebedürftigen ...*

I.: *Auf der Ebene des Managements ....*

G.: *Also ich habe natürlich so ein Führungsverständnis, dass es auch sozusagen um Anteilnahme, Sorge usw. um die Menschen geht, die hier arbeiten. Deswegen habe ich auch als Erstes diese Beziehungsebene genannt ... die brauchen nicht alle meine Fürsorge, aber ich kann gar nicht anders also mit so einer Haltung an eine Gruppe oder an ein Unternehmen heranzugehen. Ich bin verantwortlich sozusagen und ich glaube, dass Männer da, ich kann mir gut vorstellen, dass Männer anders sind. Wir sind im Vorstand 2 Frauen, 2 Männer und die sind aber unterschiedlich. Also die Frau ist nicht genauso wie ich und die beiden Männer sind nicht ganz gleich und ihre Care-Anteile sind sicherlich auch unterschiedlich. Also aber generell ist es sicherlich so, dadurch, dass ich sage Care, die Care-Haltung oder eine fürsorgliche oder sich sorgende Haltung halte ich eher für eine weibliche Haltung. Dann ist das andere natürlich dann die Folge, dass die männlichen Führungskräfte davon weniger haben. Schafft ihnen auf der anderen Seite eine größere Distanz und das ist auch manchmal hilfreich.*

I.: *Das ist interessant, gibt es für Sie eher die Tendenz, dass Sie sagen, im erfolgreichen Management einer sozialen Einrichtung das auszubalancieren.*

G.: *... mmmh absolut ...*

- I.: ... würden Sie dann genauso sagen, dass dies auch von Männern auch erlernt werden kann, also dass das eine androgyne Eigenschaft ist.
- G.: Ich glaube, dass es ganz günstig ist, wenn man einen Mann und eine Frau in der Leitung hat.
- I.: Und das eben nicht auf der Hierarchieebene, sondern auf Augenhöhe, das ist für Sie ganz wichtig.
- G.: Ja. Genau. Es ist ja oft so, Pflegedienstleitung ist dann unter dem Betriebswirt. Das würde ich gleich stellen.
- I.: Ich würde Sie genauer fragen zu Kompetenzen im Management befragen, was sind für Sie denn Schlüsselkompetenzen im Management sozialer Unternehmen?
- G.: ... sie müssen kommunikativ sein, sie müssen flexibel sein, sie müssen belastbar sein, sie müssen konfliktfähig sein, ein ausgewogenes Verhältnis von der Fähigkeit zur Konfrontation und zur Vermittlung haben, also könnte man auch sagen kompromissfähig und klar in den Entscheidungen sein, beides. Was brauchen die noch, also ich habe mich nicht vorbereitet. Es gibt natürlich solche Kataloge, die man dann ...
- I.: ... brauchen Sie eine technologische Kompetenz jetzt bezogen auf Begreifen von Technik, Wirkungen von Technik oder auch EDV-Kompetenz, all diese Dinge?
- G.: Ja, absolut, vor allen Dingen die Wirkung. Ich finde nicht, dass ich alles können muss. Ich finde zu meiner oder vor einiger Zeit war das, ich weiß gar nicht, ob es das noch gibt, gab es den Ausdruck Sekundäranwender. So würde ich mich immer noch beschreiben. In die Feinheiten dieser Techniken muss meine Mitarbeiterin oder mein Referent kompetent sein, aber ich kann da mailen und Konzepte schreiben, korrigieren oder was weiß ich. Genauso wenig wie ich

*früher eine Schreibmaschine mit 10 Fingern blind bedienen musste, bin ich jetzt zuständig für diese Technik. Und ich selber finde eben eher, dass man sich verlieren kann in der Technik.*

*I.: ... also so etwas wie ich sage jetzt mal Blueberry Management oder dieses ich bin jederzeit per Mail in meinen Netzen ...*

*G.: Ja genau. Ich kenne die aus meinem rotarischen Club.*

*I.: Blogger, also alles das, was jetzt ja auch unter der so genannten Internetgesellschaft findet und auch mehr oder minder im Management offenbar eine sehr große Rolle spielt, ist das etwas, spielt das im Sozialmanagement eher eine untergeordnete Rolle. Ich habe ich das so verstanden, also würden Sie das auch so als oder ist das eher eine Generationenfrage des jungen Managements?*

*G.: Genau. Also ich bin jetzt 58, das ist eindeutig, dass ich nicht zu der Generation gehöre, die mit all dem aufgewachsen ist und das ist auch eine sehr also ich bin eine Frau, ich bin zu alt, sage ich man, also weil ich eben damit nicht aufgewachsen bin und insofern, ich finde, das muss den, ich sage mal so, den Mitarbeitenden müssen die besten Tools zur Verfügung gestellt werden, aber sie müssen nicht alle so einen Spielautomat haben und dann damit rumspielen. Das halte ich aber nicht eine Frage von Profit- oder Not For Profit-Bereich, sondern das finde ich, ist ein gesellschaftliches Problem.*

*I.: Also dann die Wirkung verstehen. Ökonomische Kompetenzen.*

*G.: Ja, also so, dass man ...*

*I.: ... mathematische Kompetenzen und diese Dinge.*

*G.: Also eine ökonomische, das kommt ein bisschen darauf an, wofür ich den Menschen suche. Wenn das mein Geschäftsführer ist, dann muss das natürlich ein Hauptbestandteil sein. Aber für meine Aufgabe zum Beispiel, da reicht es, eine Bilanz lesen zu können und ein Grundverständnis von ökonomischem Handeln zu haben. Das ist klar.*

*I.: Braucht jemand im Management soziale Fachkompetenz, muss der aus einem sozialen Beruf kommen?*

*G.: Ich glaube, dass es sehr wichtig ist, eine Berufserfahrung zu haben, die sozusagen, wo man mit Menschen zu tun gehabt hat. So. Ob man Mediziner war oder Sozialpädagoge oder Psychologe oder Pastor oder so, das würde ich Lehrer, Kindergärtnerin oder so oder Sozialarbeiter, das würde ich, da würde ich mich nicht festlegen. Aber eine Berufserfahrung zu haben und Menschen anderer Gesellschaftsschichten kennen gelernt zu haben, das ist sicherlich wichtig.*

*I.: Welche Prinzipien sind für Sie denn wichtig im Management.*

*G.: Transparenz, hohe Information, Verlässlichkeit, Verlässlichkeit, Zuverlässigkeit, Loyalität, Vertraulichkeit, vertrauensvolle Zusammenarbeit. Ich glaube, dass ein Unternehmen nur läuft, wenn es nicht mit der Hermeneutik des Verdachts geführt wird, sondern eine positive oder auf Misstrauen basiert, sondern das geht nur gut, wenn man sich gegenseitig vertraut. Nicht naiv, aber dazu gehört eben diese Verlässlichkeit und ansonsten hat man zu viel Reibungsflächen, das ist anstrengend.*

*I.: Frau Bischöfin Käßmann hat jetzt vor 14 Tagen auf der ConSozial zum Thema Wertschöpfung durch Wertschätzung gesprochen, spielt das für Sie auch eine Rolle?*

*G.: Ja.*

I.: *Wie kann ich mir das vorstellen?*

G.: *Ja. Das habe ich echt vergessen, das spielt für mich eine ganz große Rolle. Also dass ich die Arbeit von Mitarbeitenden sehe und in Kleinigkeiten wertschätze. Also praktisch ich bedanke mich, wenn irgendjemand was gemacht hat, wenn ich mitbekomme, dass irgendjemand für irgendwas erarbeitet hat, wo ich sage, das ist gut. Also das mache ich ganz oder ich sehe den auf dem Flur und sage hat mir gut gefallen oder so oder wenn sie Artikel für irgendwelche Zeitungen schreiben, wenn ich höre, dass ein Kongress gut läuft, der von einem Fachbereichsleiter hier gemacht wird oder so. Also positive Rückmeldungen gebe ich gern und viel und finde eben, dass es total wichtig ist, die Arbeit, dass die Menschen das Gefühl haben, ihre Arbeit wird gesehen. Und ich finde, das ist etwas, was wir machen können, ohne dass es viel Geld kostet, wir machen da keine Incentives und so was. Das ist genau unsere Möglichkeit zu sagen das war gut, was du gemacht hast oder so. Umgekehrt gehört für mich auch dazu, dass ich mich kritisch auseinander setze.*

I.: *Im Zentrum meiner Forschung steht das Managements der Achtsamkeit. Achtsamkeit wird definiert als eine vollständige Aufmerksamkeit, vorurteilsfrei ohne zu werten im Augenblick wo sie stattfindet, Erfahrungen richten sich nicht auf die Vergangenheit oder eben nicht auf die Zukunft, sondern auf die Dinge des Hier und Jetzt. Ich würde mit Ihnen gerne in drei Fragenblöcken näher erläutern, also Achtsamkeit im Kontext von Management bezogen auf Ihr Personal, Ihre Kunden, Ihre ehrenamtlichen Vorstände, was verbinden Sie damit?*

G.: *Also der Begriff der Achtsamkeit ist mir natürlich aus dem Buddhismus oder aus dem Zen-Buddhismus sehr vertraut. Ich halte ihn persönlich für begrenzt einsetzbar in meinem Arbeitsleben. In meiner Führungsaufgabe. Weil für die Führungsaufgabe schon dazu gehört, zu sehen Entwicklung von Leuten, Entwicklungsmöglichkeiten oder nicht vorhandene Entwicklung. Also diese Momentaufnahmen, die ich als Lebensprinzip sehr richtig finde und auch ich versuche in jeder Situation sozusagen die bestmögliche Präsenz zu erreichen. Aber in Bezug auf die Mitarbeitenden muss ich sehen wie ist der hierher gekommen, was hat der inzwischen gemacht, welche Ausbildungsmöglichkeiten, Fortbildungsmöglichkeiten hat er, welche Entwicklungsmöglichkeiten, hat er vielleicht keine, muss ich ihn deswegen woandershin setzen und so weiter. Das heißt, die Prozesse spielen dabei auch eine Rolle und*

*so eine Fokussierung, also wenn man das jetzt überspitzt, dann ist das für mich keine Führung oder Leitung.*

*I.: Glauben Sie, dass man im Management durch Achtsamkeit diese Blockaden, die ja sehr schnell auch in Beziehungen entstehen, dass man nicht sozusagen nicht auf Bewertung setzt?*

*G.: Bewertung haben Sie eben gesagt.*

*I.: Ja, man schleppt ja auch eventuell als Führungskraft etwas aus der Vergangenheit mit, kommt man dann gegenüber einem Mitarbeiter nicht automatisch in die Werte- und Bewertungskategorie.*

*G.: Ja.*

*I.: und die Frage der Zukunftsorientierung ...*

*G.: Das meine ich jetzt auch nicht als Unglücksfall, sondern das ist nochmal ein anderer Schritt*

*I.: Wie gehen Sie dann mit diesen Wertungen, Bewertungen möglicherweise um. Wenn ich Sie richtig verstanden habe, ist für Sie das Bewerten notwendig, um zu führen?*

*G.: Ja. Ich glaube, dass es dazugehört, sich über Leistungspotenziale, Motivationen, ja von Mitarbeitenden Gedanken zu machen wie über meine eigenen und ich also das sind zwei verschiedene Ebenen für mich. Also diese Präsenz in der Situation, jetzt werde ich interviewt und jetzt versuche ich, Sie zu verstehen und Ihre Fragen zu beantworten. In wenigen Minuten werde ich in einer ganz anderen Situation sein und widme mich dann dem Menschen, der da ist usw., das ist das eine, das andere ist, dass ich aber hier dafür verantwortlich bin, dass nicht*

*nur mein Betrieb mit 220 Leuten möglichst reibungslos zusammenarbeitet. Tun sie nicht überall. Und um das verantwortlich zu steuern, muss ich auf Prozesse gucken, muss ich einen längeren Blick haben und auch da bleibt eben sozusagen, sie nennen das Achtsamkeit mit dem Blick, der nicht wertet usw., wir würden eben weiß ich nicht wir, aber so christlich ist eben dieses und wertet nach dem Maße der Liebe. Also dass man da nicht wertet o. k. bei dem Dalai Lama mag das so sein, aber ansonsten erlebt man das, dass das jeder Mensch tut, dass es läuft, man kann das kontrollieren, aber es geht eher darum, sich dieser Bewertung bewusst zu sein und sie zu hinterfragen, sie zu diskutieren. Also alleine zu sagen, Leute macht mal Führung durch Achtsamkeit und dann läuft der Betrieb, das glaube ich nicht, dass das funktioniert.*

*I.: Achtsamkeit im sozio-ökologischen Kontext, die Frage wie gehe ich mit der Umwelt um, mit den Ressourcen, mit den Menschen die mir zur Verfügung gestellt sind, glauben Sie, dass Achtsamkeit im sozio-ökologischen Kontext relevant ist?*

*G.: Na Achtsamkeit ist für mich absolut ein Ziel. Also das ist was sehr Schönes. Aber wir haben auch sehr schöne christliche Begriffe sozusagen. Also die Einfühlsamkeit, das Mitgefühl, der Schöpfungsauftrag. Das sind ja alles Dinge, die ja eigentlich in diesen christlichen Aussagen enthalten sind. Wenn man jetzt sagt o. k. ich nehme jetzt mal Achtsamkeit, dann ist das ein anderer Schlüssel, aber es gab vorher auch Schlüssel zu diesen Türen und da würde ich zum Teil vielleicht ein anderes Wort benutzen. Dieses, wie Sie Achtsamkeit erklärt haben, dieses nicht werten, also wertfreie Betrachtung, das halte ich bis auf für wenige Heilige für eine, bei wenigen Heiligen mag das gelingen, Jesus ist es natürlich auch gelungen, aber sonst halte ich das für eine Illusion.*

*I.: Also Achtsamkeit ist nicht alltagstauglich. In der Ganzheitlichkeit wie Sie jetzt ...*

*G.: .... doch, es ist alltagstauglich als Ziel.*

I.: ... aber ist es nicht gerade diese Fähigkeit eben nicht zu werten, z.B. in den Geschichten von Jesus, die die Menschen begeistert?

G.: Na ja, sie haben aber auch, also Jesus hat zum Beispiel auch gewertet. Sonst hätte er nicht alle aus dem Tempel rausgeschmissen.

I.: Er hat gegen das System von Ungerechtigkeit gekämpft ...

G.: Ja, aber da hat er auch Menschen getroffen.

I.: Ich würde gerne den Achtsamkeitsbegriff zuletzt auf den persönlichen Bereich konzentrieren. Da ist ja auch in der wissenschaftlichen Diskussion und erforscht. Es geht also um Stressbewältigung bei jedem selbst, um das Thema Zeitmanagement, Zeit für soziale und familiäre Beziehungen, dieses Burning out Syndrom ... glauben Sie, dass der Achtsamkeitsbegriff hier eine wichtige Rolle spielt?

G.: Ich fühle mich nicht richtig verstanden, wenn Sie so ein bisschen so fragen, als ob ich die Achtsamkeit bei den anderen Bereichen finde ich für nicht möglich und ob ich es jetzt wenigstens dafür. Ich halte Achtsamkeit für wichtig. Ich halte es für hilfreich. Natürlich versuche ich, achtsam hier durch den ganzen Tag zu gehen, deswegen habe ich es Ihnen ja gesagt. Für mich ist Präsenz zum Beispiel, also die Situationen wahrnehmen, ist genug Lüftung, ist es warm genug, riecht es gut, haben sie Durst, also das ist ja eine ganze Situation, das ist ja nicht nur, verstehe ich Sie gerade richtig und insofern, nur das ist so ein bisschen so ich trete Ihnen da vielleicht zu nahe, aber mir kommt das so vor, als ob Sie sozusagen jetzt habe ich einen neuen Schlüssel, der ist irgendwie modischer, der heißt Achtsamkeit und damit weiß ich jetzt, wie man Management macht. Und ich sage eben eher o. k. Achtsamkeit ist ohne Frage gut, aber das ist jetzt nicht der Schlüssel, der jetzt alles andere überflüssig macht, sondern z. B. eben nicht nur der Moment, sondern Prozesse angucken und die Achtsamkeit sich selbst gegenüber ist eine ganz große Aufgabe. Natürlich also komme ich dazu zu meditieren, komme ich dazu Freunde zu treffen, bin ich sozusagen ein aufmerksamer und



*liebvoller Ehepartner oder bin ich immer nur noch gestresst und alle diese Dinge, das ist ganz wunderbar, dass wenn man da Achtsamkeit lernen kann.*

*I.: Ist das Voraussetzung für eine erfolgreiche Führungskraft? Was Sie jetzt geschildert haben, Sie sind ja noch mal, ich will da in die Tiefe gehen, jetzt sind wir bei der Person. Da würde mich doch noch mal interessieren, ist das ein Teil einer Medaille, also Achtsamkeit gegenüber sich selbst als Führungskraft und mit den außen (...).*

*G.: Ja. Das habe ich doch gerade eben gesagt.*

*I.: Sie haben sich noch mal bezogen auf Achtsamkeit religiöserweise, Sie haben den Buddhismus erwähnt. Glauben Sie, dass das eher ein Konzept ist, dass Sie eher in der fernöstlichen Kultur sehen. Ich will auch noch mal auf diese Begrifflichkeiten fokussieren. Also wenn wir jetzt von dem Management der Achtsamkeit sprechen, ist das eher eine Tradition der fernöstlichen Kultur oder ist das auch für unsere westliche Kultur übertragbar?*

*G.: Ich glaube, dass das überhaupt keine Tradition im Management im Osten ist. Also ich weiß ein bisschen was über japanische, chinesische Betriebe, indonesische, also überhaupt nicht. Die Frage der Achtsamkeit ist ja im Buddhismus eine ganz andere und sehr viel individuellere. Und Sie beziehen das ja hier eben nicht nur auf das Individuum, sondern auch für die Frage, wie gehe ich mit anderen um. Und da ist das meiner Ansicht nach, das ist eine Frage des Begriffs, aber meiner Ansicht nach sehr viel näher den christlichen Systemen. Weil die Nächstenliebe ist die Grundstruktur des Christentums und nicht in den asiatischen Ländern.*

*I.: Achtsamkeit bezogen auf Erfahrungsprozesse, auf die Zeit, ist es eine Frage des Lebensalters, wird man im Alter achtsamer?*

*G.: Hoffentlich.*

I.: ... gibt es einen Unterschied bei Männern und Frauen.

G.: Also das weiß ich nicht, also mir fallen jetzt spontan diese ganzen Opus ein, die sagen, och mein Kind habe ich gar nicht richtig erlebt, weil ich so berufstätig war, aber jetzt als Großvater genieße ich das.

I.: Brauchen wir in der Managementlehre, ein Management der Achtsamkeit, also halten Sie das auch für lehrbar?

G.: Also eigentlich geht es doch darum, dass wir immer wieder Begriffe suchen dafür, was macht eigentlich eine gute Führung aus. Und Führung kann man zum Teil lernen und zum Teil ist es aber auch eine Frage der Begabung, die man mitbekommt. Und Sie hatten vorhin einmal benutzt die Frage oder das Wort Erfolg, also ist Achtsamkeit nötig, um eine erfolgreiche Führungskraft zu sein. Also wenn ich an Herrn Ackermann denke zum Beispiel, glaube ich gar nicht. Oder ich glaube, dass es sehr erfolgreiche Führungskräfte gibt, die davon überhaupt nichts haben, weil eben dieser Wertekanon, der so einer Führungsvorstellung zugrunde liegt, nicht von allen geteilt wird. Weder individuell noch von einem System. In anderen Systemen gelten ganz andere Sachen, nämlich wie viele Abschlüsse machst du oder was auch immer und da sind solche Kategorien wie Führung durch Achtsamkeit oder mit Achtsamkeit völlig irrelevant, weil das deren Umsatz nicht erhöht. In ihren Augen.

I.: Die Frage ist ja, ist Achtsamkeit oder wir hatten vorhin das Thema Wertschätzung, Wertschöpfung durch Wertschätzung. Jetzt wäre die ergänzende These zu sagen Wertschätzung durch Achtsamkeit. Also ist ein Unternehmen, jetzt haben Sie Herrn Ackermann angesprochen, wie achtsam er jetzt mit seinen Mitarbeitern (...) das will ich gar nicht bewerten, die Frage ist ...

G.: Ich kenne ein paar.

I.: *O. k. Die Frage ist hier noch mal Achtsamkeit als ein Managementkonzept auch der Sozialwirtschaft jetzt bezogen auf ...*

G.: *Absolut.*

I.: *... auf die besonderen Aufgaben ...*

G.: *Ja, natürlich.*

I.: *O. k. Ich komme zum Schluss der Befragung, wenn Sie dann am Ende noch Fragen haben, wenn ich was vergessen habe, haben Sie noch ein zusammenfassendes Statement, vielleicht auch noch den einen oder anderen Aspekt?*

G.: *Ich muss sagen, dass ich die ganze Zeit darüber nachdenke, auf welchen Hintergrund Sie fragen. Also Sie haben ja gesagt explorativ. Aber trotzdem gibt es ja wie immer schon andere Annahmen und Kategorien im Hinterkopf und das mit der Achtsamkeit ist natürlich schon mal ein Schlüssel auch um ein bisschen mehr Vorstellung zu bekommen, was in Ihrem Kopf sozusagen als Hintergrund für dieses Fragesetting so da ist, aber das ist eigentlich das, was mich beschäftigt sage ich mal während wir sprechen, weil ich so denke, was kommt da raus. Was, kommt das raus, was Sie finden, nämlich dass eine Führung durch Achtsamkeit überhaupt die richtige Führung für soziale Unternehmen ist.*

I.: *Das ist eine spannende Frage.*

G.: *Ja, ich weiß nicht, ob sie noch spannend so wie sie fragen.*

I.: *Ja, vielen Dank.*

## Interview A 8

- I.: Frau D. Sie sind Leiterin eines großen Amtes hier der Stadt K., wie ist denn Ihre persönliche Einstellung zum Führen, zum Management.
- G.: Das Dezernat hat ja mehrere Ämter, es sind 4.600 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, wobei auch städtische Kitas, Kinderheime, es ist jetzt nicht der Kern der Kernverwaltung. Ja persönliche Managementstrukturen zum Führen, ich denke, dass zum Teil ist es Handwerkszeug, regelmäßige Besprechungskulturen, Tagesordnung, Protokolle, dass einfach der Informationsfluss innerhalb der Organisation möglichst reibungslos läuft, von oben nach unten und umgekehrt, also das ist ein ganz wichtiger Punkt, dass möglichst nicht Herrschaftswissen gibt. Das Zweite ist, die Führungskräfte in den einzelnen Organisationseinheiten arbeiten letztlich in der Amtsleitung, Stellvertretung, wenn ich die mittlere Führungsebene mal nehme bis in die Abteilungsleitung runter, dass da eine große Selbstständigkeit da ist, also dass Zielvorgaben gesetzt werden und dann auch vom Rat, je nach dem wie grundlegend das ist und dass dann in diesem Rahmen jetzt keine Einzelfallentscheidungen von oben reinregiert werden, halte ich auch für wichtig. Es sei denn, es ist erforderlich um Korrekturen anzubringen, wenn etwas nicht in eine gute Richtung läuft, dann muss man natürlich auch eingreifen, aber das wirklich auf ein Minimum zu begrenzen und auch die Leute dann mitzunehmen, also das es nachvollziehbar ist, warum man das tut. Und das halte ich für einen wichtigen Punkt hinter oder vor der Organisationseinheit zu stehen wenn es Kritik gibt, wenn Kritik berechtigt ist, das nach innen zu klären, aber nicht nach außen die Leute im Regen stehen zu lassen, sich für die Ressourcen einzusetzen, Personal, Sachmittel, Haushaltsansätze dafür vor der Politik und innerhalb der Verwaltung, Lobbyistin zu sein, die Dezernatsinteressen auch für die Bürgerinnen und Bürger deutlich machen, das sind so finde ich wesentliche Bausteine von Führungsverantwortung, die dazu gehören.
- I.: In meinen Recherchen habe ich herausgefunden, dass sich die Stadt Köln ein Leitbild erarbeitet hat, das auch partizipativ erarbeitet wurde. Ist das für Sie als Führungskraft eigentlich ein gelebtes Leitbild, wie fühlen Sie sich jetzt in der Verantwortung zwischen dem,

was dort erarbeitet worden ist, der Botschaft des Leitbildes und Sie jetzt als Führungskraft und die Transportation des Leitbildes nach innen?

G.: Ja die Leitbildprozess insgesamt der Städte und auch hier in Köln, führten dazu, dass ich jetzt für meinen Bereich Familie, Jugend, Bildung, ein Stück weit die Richtung vorzugeben, das Fundament zu legen. Die Gesamtausrichtung der Stadt z. B. eine auf familienfreundliche Stadt auszurichten, aber das haben ja viele Städte, das ist ja keine Erkenntnis, die besonders ungewöhnlich wäre, dass man als Stadt familienfreundlicher werden will und auch Köln. Das Wichtige an diesem Leitbildprozess ist, dass man sich eben in diesen partizipativen Verfahren auf bestimmte Punkte verständigt hat, die für sich als Ziele definiert hat, insofern kann man sich immer nach innen und außen auf dieses Ziel berufen, was die Aufgabe der Verwaltungsorganisationseinheiten, da sind wir im Moment dabei, auch Dezernatziele zu entwickeln, dass zu konkretisiere, Teilziele für das Dezernat daraus zu entwickeln und dann auch Handlungsschritte daraus abzuleiten. Nun ist das ja insofern ein Stück Theorie, es passiert ja auch in der Außenwelt was. Der Bund sagt z. B. wir wollen jetzt einen Rechtsanspruch ab 2013 auf einen Kita-Platz ab dem 1. Lebensjahr, da müssen wir die Plätze schaffen. Stichwort familienfreundliche Stadt Köln. Dann gibt es auf der Landesebene bestimmte Aktivitäten. Das Ganze ist ja denn im Gegenstromverfahren immer wieder zu checken und neu zu justieren, der Rat setzt Schwerpunkte im Rahmen der Haushaltsberatung oder im Kommunalwahlkampf oder wie auch immer, also ich sehe das als wichtige Leitlinie und man muss dann oder wir, da sind wir auch dabei innerhalb des Dezernats, das zu konkretisieren und Handlungsschritte abzuleiten. Ein Leitbild abstrakt heißt ja erst mal für die Bürgerinnen und Bürger der Stadt gar nichts, es muss dann auch in konkrete Schritte umgesetzt werden.

I.: Sie sprechen das Spannungsfeld der öffentlichen Haushalte an, die Stadt Köln wird da ähnliche problematische Ausgangsvoraussetzungen haben wie andere Städte. Die Themen, Effizienz, Effektivität, Nutzenmaximierung versus Leitbild. Das ist eine sehr komplexe Struktur, wie gehen Sie denn damit um, also ist das für Sie auch gleichzeitig ein Glaubwürdigkeitsproblem als Führungskraft oder haben Sie eher die Aufgabe, das zu vermitteln, haben Sie so ein, wie filtern Sie das als Führungskraft?

G.: Sie meinen das Spannungsverhältnis zwischen den Zielen und der Realität ...

I: Genau ...

G.: Ja, natürlich, auch Köln ist sehr verschuldet, hat in den letzten Jahren sehr gute Gewerbesteuerereinnahmen, aber das wird sich nach allem was man hört durch die Finanzkrise in den nächsten Jahren nach unten bewegen, so dass wir wieder auf eine Zeit zugehen, die von Ressourcenknappheit gekennzeichnet ist. Ja insofern ist ein Leitbildprozess von Belang oder auch die Diskussion im politischen Umfeld oder von der Führungsspitze vom Oberbürgermeister aus und von meiner Person aus. Die Frage ist, wo setze ich die Schwerpunkte. Also es ist ja nie so, dass keine Ressourcen da sind, es gibt ja immer Geld im System. So und jetzt ist die Frage wofür, wo setze ich den Schwerpunkt. Sage ich einfach familienfreundliche Stadt und wir nehmen Geld in die Hand für Qualitätsentwicklung Kindertagesstätten, Schulen sowohl investiv als auch von den Betreuungskosten her oder sagen wir, die Stadt Köln möchte noch drei neue Museen bauen. Das sind ja Schwerpunktsetzungen, die ich nicht alleine festsetze, aber letztlich der Rat, ich sehe meine Aufgabe darin, einmal zu sehen, dass die familienfreundliche Stadt Köln eins der Topziele in Köln ist, das ist es Gott sei Dank und auf der anderen Seite in konkreten Umsetzungsschritten nie Ressourcenfrage aus dem Auge zu verlieren, dass man sie immer mit betrachtet ist diese Investition in Stellen oder in Sachmitteln, also Euros, ist das richtig justiert. Ist das die richtige Investition, im richtigen Ort, bringt es die Stadt im Sinne von Familienfreundlichkeit weiter ... nun muss ich sagen, wir haben ja zwei große Linien, das eine ist der Ausbau der Kitaplätze für unter 3 Jährigen, das zweite ist die Verbesserung an unseren Schulen, das sind natürlich Trends, die ganz klar in eine Richtung weisen und das sind auch die Schwerpunktsetzungen, die ich im Dezernat habe.

I.: Es gibt wahrscheinlich bei Ihnen auch ähnlich wie bei anderen öffentlichen Trägern die Diskussion um das New Public Management, ein Begriff, der auch das Thema der betriebswirtschaftlichen Managementtechniken in den öffentlichen Dienst gebracht hat. Sie erleben wahrscheinlich in der Diskussion mit Ihren freien, privat, gemeinnützigen Trägern, dass dort eine sehr hohe Verdichtung stattfindet, Stichworte sind, Anpassung von Tarifverträgen, Ressourcenknappheit, Überlastungen auch der Mitarbeiter. Glauben Sie, dass

der öffentliche Dienst da noch in einer anderen Rolle ist oder ist er von den gleichen Auswirkungen betroffen. Wie gehen Sie als Führungskraft mit den Folgen um? Wie z.B. unzufriedene Mitarbeiter, Krankheitsstände, psychische Belastungen, das sind ja alles Themen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sehen da einerseits die Realität und andererseits das Wunschdenken ihrer Leitbilder, auch eine Stadt wie Köln muss sich an einem bestimmten Bild, einem bestimmten Wertekanon orientieren, wie erleben Sie diese Zusammenhänge als Führungskraft, geht Ihnen in Köln besser als bei den privat-gemeinnützigen Trägern?

G.: Nein, das ist auch massiv, also die Trägerlandschaft ist wirklich in der Tat davon gekennzeichnet die können die tariflichen Steigerungen nicht abfangen. Eine Zeit lang kann man das vielleicht und dann kommt man irgendwann in das Leistungssegment hinein, muss Stellen abbauen, um die tariflichen Steigerungen überhaupt finanzieren zu können und dann irgendwann kommt man an den harten Kern des Leistungsspektrums und das kann man eigentlich nur mit Leistungsabbau reagieren und ähnlich ist das in der Verwaltung auch. Wir haben ja auch krasse Kürzungen vor Jahren gehabt im Stellenplan, gerade im Jugend- und Schulbereich, früher gab es 9 Bezirke in Köln und dann ist dies auf 5 Bezirke quasi zentralisiert worden, jetzt haben wir wieder 9 Bezirke, wir haben einige Zusetzungen in den letzten Jahren gehabt, weil man einfach gesehen hat, erkannt hat in der Politik, dass da eins nicht zusammenpasst, wenn ich ein Mehr an Leistungen bringen muss, Köln soll eine familienfreundliche Stadt sein und ich brauche familienunterstützende Maßnahmen, so ist das natürlich schnell aufgeschrieben, aber wenn ich das in die Tat umsetzen soll und noch dazu Personal und Ressourcen sowohl bei freien Trägern als auch bei der Stadt Köln und da ist erkannt worden, dass es ein gewisses Maß an Verdichtung geben kann und irgendwann kommt man an den harten Kern der Leistungen und da ist die Frage, baue ich Leistungen ab oder nicht, weil auch Druck auf die einzelnen Mitarbeiter, auf besondere Leistungsträger, Führungskräfte ist enorm, weil die Anforderungen der Gesellschaft gerade an die Verwaltung hoch sind, der Ruf der Verwaltung ist ja oft in der Bevölkerung nicht so gut, manchmal sehr zu Unrecht und zeitgleich wird gesagt da wir müssen sparen, die tun ja sowieso nichts dafür, da können wir mal Stellen rausnehmen, das macht nichts und inzwischen merkt man aber, dass die Verwaltung, eine leistungsfähige Verwaltung spürt man jetzt in der Finanzkrise besonders, dass also diejenigen mit einem sehr wirtschaftlich orientierten Handwerkszeug manchmal auch nicht mehr weiterkommen. Was ich sehr wichtig halte aus dem Managementbereich, ist das Führen mit Zielvereinbarungen, über Leitlinien, also dass ich quasi kaskadenartig die Zielvorgaben in die Verwaltung hineingebe und da auf die einzelnen

Ebenen also herausspezialisiert, das halte ich für ein sehr gutes Argument. Ansonsten bin ich so aufgestellt, dass ich für Qualität und Quantität einer starken Verwaltung streite, mich dafür einsetze und das ist auch wichtig.

- I.: Wie wichtig ist das Thema Ethik und Management im öffentlichen Dienst? Sicherlich etwas diffuser als wie gesagt in Einrichtungen, die ein klares ethisches Leitbild haben wie beispielsweise christliches Menschenbild oder sich eines bestimmten Humanismus verpflichtet fühlen. Wenn wir jetzt von Gerechtigkeit sprechen, es geht um gutes menschliches Leben, es geht um die Frage, wie die Güter gerecht verteilt werden, z.B. das Thema Bildungsgerechtigkeit gehen oder Chancengerechtigkeit, das sind Themen, die Sie wahrscheinlich auch in Ihren städtischen Leitbildern haben. In der derzeitigen Krise, spielt die Frage mehr Staat oder mehr Privat eine wichtige Rolle. Wie gehen Sie denn als Führungskraft mit dieser Frage Gerechtigkeit um, wie oder welche ethische Linie vertreten sie gegenüber Ihren Kunden, gegenüber Ihrem Rat, gegenüber Ihren Mitarbeitern?
- G.: Vielleicht müssen wir das ein bisschen konkretisieren gerade das Thema Kinderarmut gibt es ja auch in Köln. Jemand hat gesagt, Armut ist weiblich und hat Kinder. So ist das tatsächlich, Alleinerziehende. So und eine wesentliche Gerechtigkeitsdiskussion ist, wie versuche ich mit den kommunalen Mitteln, was ja sehr schwierig ist, Hartz IV hat da viele Strukturen zerschlagen, wie versuche ich ICH, diese Ungerechtigkeiten, die dieses System beinhaltet, durch kommunales Handeln zu korrigieren. Also wie versuche ich Teilhabe von Menschen, die nicht so finanziell gut gestellt sind oder sonstige Benachteiligungen haben, wie kann ich Teilhabe an Bildung, z.B. Armutsforschung sagt, Armut verursacht im Kern Bildungsbenachteiligung oder gesundheitliche Benachteiligung, aber wenn ich dafür mich streite und setze mich mit meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern dafür ein, dass mehr Kinder mehr Bildung bekommen, Kinder aus so genannten bildungsferneren Schichten. Da muss ich dafür sorgen, dass sie z. B. mehr in Kindertageseinrichtungen gehen. Köln hat in Köln was, das heißt die Kinder dieser Eltern sind beitragsfrei. Im Kita-System kostet das Mittagessen 1 Euro. Jetzt können wir uns darüber streiten, ist das zu viel, ist das zu wenig oder sollte das ganz frei sein wie kriege ich diese Familien dazu, überhaupt erst einmal Kinder in die Kindereinrichtung zu bringen, damit die Chance haben, da an bestimmten Bildungsbausteinen zu partizipieren. Dann der nächste Schritt, wie kriege ich hin, dass die den ganzen Tag an der Schule sind, auch da sind sie beitragsfrei. Sie sehen aber, dass die Nachfrage dort trotzdem nicht ist, weil die



Leute nicht dazu das Bewusstsein haben. Wir haben in Köln ein Modell laufen, das hat sich sehr bewährt, sozialraumorientierte Hilfsangebote, das haben wir jetzt in zehn Sozialraumgebieten also nicht Bezirken, sondern wirklich beschriebenen Sozialraumgebieten und da sind Koordinatorin eingesetzt, die hatten in einem dieser Sozialraumgebiete eine signifikant geringere Nachfrage nach Plätzen im offenen Ganztagsbereich als beispielsweise in den gut situierten Stadtteilen. Die Leute gehen schon hin und schicken ihre Kinder hin, da können die was lernen, da müssen die hin und die anderen sagen, was soll das. Obwohl sie eigentlich beitragsfrei sind. Da ist die Frage, wie komme ich an die Leute ran, das kann ich ja hier nicht am Schreibtisch diskutieren, sondern mit den Trägern vor Ort ins Gespräch, dann versuchen wir, über eure Hilfsangebote diese Familien, dass da mehr Blick auf dieses Angebot gelegt wird, dass die ihre Kinder da hin geben und die Frage zu klären, warum schicken die die eigentlich nicht. Was sind das für Barrieren. Wissen die im Zweifelsfall gar nicht, dass sie beitragsfrei sind, kann ja auch sein. Also das sind ich ethische Gerechtigkeitsdiskussionen, die gerade im Bereich Familie, Jugend, Bildung eine große Rolle spielen, also diese Selektion im Bildungswesen, das in Deutschland sehr, sehr, mehr als in anderen Ländern, das zu korrigieren und diesen Tanker ein bisschen in eine andere Richtung zu steuern, natürlich auch bei allen ethischen Diskussionen ist es volkswirtschaftliche eine Verschwendung von geistiger Ressourcen, wenn ich da einen großen Teil der Gesellschaft vom Zug abhängt.

- I.: Sie sind dann als Managerin auch Motor, gibt es so etwas wie eine Verpflichtung zum Management der Gerechtigkeit, wenn man in einem sozialen Unternehmen Führungsverantwortung hat?
- G.: Ich empfinde das so, ohne dass das jetzt sozusagen eine konfessionelle Ausrichtung wäre, bin ich so aufgestellt, dass ich da für mich das Thema Gerechtigkeit, ich würde es eher sagen Chancengleichheit, Fairness, dass das persönlich für mich ein wichtiges Thema ist, was ich versuche in meinen Arbeitsalltag umzusetzen und habe das Glück, dass viele andere das auch so sehen.
- I.: Es gibt in der Profit- oder in der Privatwirtschaft seit einigen Jahren die Diskussion um Social Responsibility oder Good Governments, also Prozesse, wo man sich verpflichtet, für gutes

gerechtes Management einzutreten, wenn Sie an große multinationale Firmen denken, wo es um Gerechtigkeitslöhne in Ländern der Dritten Welt geht oder um den Verzicht auf Kinderarbeit, das Gleiche haben Sie im Umweltbereich, Verpflichtungen zum Klimaschutz. Es sind also bestimmte Managementansätze gemeint die sich für gerechte Entlohnungssysteme, Gesundheits- und Arbeitssicherheitsstrukturen einsetzen. Die Sozialwirtschaft oder auch der öffentliche Dienst sagt immer, wir haben das ja eigentlich alles schon, sind Sie auch der Auffassung, dass das Credo oder die Leitbilder, die eine öffentliche Einrichtung, eine sozialwirtschaftliche Einrichtung hat, ausreicht oder benötigt die Sozialwirtschaft oder der öffentliche Dienst eigene Good Governments Vereinbarungen?

G.: Also ich glaube nicht in der Intensität wie in der Wirtschaft, weil ein Teil z.B. tarifliche Entlohnung, ein Teil ist einfach dadurch abgedeckt, dass z. B. bei im öffentlichen Dienst aber auch zum großen Teil bei den freien Trägern bestimmte Spielregeln gelten, die bestimmte Missstände ausschließen. Die Wirtschaft hat sich ja auch zum Teil von diesen Regeln verabschiedet. Das sieht im Bereich der kommunalen Verwaltung deutlich anders aus, wir haben starke Personalräte und Personalgesetze, die bestimmte Dinge, wenn ich jetzt meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nehme, die Leistungen erbringen, die sehr genau im Blick haben, dass das fair und gerecht zugeht. Was anderes sind natürlich die Umweltgesichtspunkte. Muss man sagen die Verwaltungen, bei den freien Trägern ist das ja noch ein bisschen anders, Verwaltungen sind extrem kontrolliert. Da gibt es Vorgaben, zum Beispiel im Umweltausschuss gibt es Vorgaben, Verwaltung stellt euch zum Thema Umwelt so und so ein, es gibt Vorgaben im Personalbereich, das ist das Regelwerk, nach dem wir hier arbeiten wollen und das wird auch kontrolliert. Also die Verwaltung ist sehr viel mehr eingebunden in Kontrollmechanismen als die Wirtschaft, deutlich mehr. Bei freien Trägern kann ich es weniger sagen, ich glaube, da ist es auch sehr, sehr unterschiedlich. Wie die jeweils die Trägerversammlung aufgestellt ist, wie stark sie kontrolliert, das kriege ich nur sozusagen von außen, nicht mit im Detail, aber für die öffentliche Verwaltung kann ich sagen, dass die Regeln, die sich die Wirtschaft gibt, auch gut sind, sie aber nicht so brennend Not tun wie in der Wirtschaft, weil viele Regeln auch da sind.

I.: Ich würde gerne einen weiteren Ethikbereich ansprechen, wir haben uns jetzt stark mit der Gerechtigkeitsproblematik beschäftigt, ein zweiter Ansatz, der in der Sozialwirtschaft diskutiert ist, ist die so genannte Care-Ethik, gemeint ist die Frage der Genderproblematik,

die Frage des Sorgens für, des Sorgens um, also weniger auf der Systemebene, sondern auch der zwischenmenschlichen persönlichen Ebene. Dies wird in den fachwissenschaftlichen Veröffentlichungen eher den weiblichen Führungskräften zugeordnet und die Gerechtigkeitsethik ist eher ein von den Männern dominiertes Feld. Haben Sie konkret mit dieser Thematik Erfahrungen, das heißt, glauben Sie, dass das tatsächlich eine Frage von Männern und Frauen bei Führungskräften ist oder sehen Sie so etwas wie eine androgyne Führungskraft, also das Ausbalancieren zwischen männlichen und weiblichen Elementen im Vordergrund. Wie erleben Sie das persönlich, haben Sie da vielleicht auch das eine oder andere Beispiel.

G.: Ja also meine Erfahrung ist die, dass Frauen anders führen. Ob das besser oder schlechter ist, kann man ja darüber streiten. Aber auf jeden Fall anders. Zielorientierter und mehr in Prozessen und auch oft weniger hierarchisch, also als Grundlinie und dann gibt es aber auch Ausnahmen, also es gibt Frauen, die sind strikt hierarchisch und Männer, die sind teamorientiert, also insofern kann man das nicht alles über einen Leisten scheren. Aber ich glaube strukturell, dass Frauen ein Arbeitsklima, das etwas zwischenmenschlicher aufgestellt ist, mehr liegt. Warum das so ist, da kann man auch viel drüber diskutieren. Und Männer eher sagen, so, ich bin hier der Chef und ich zieh hier die Linie und das führt oft zu oder das kann zu ausgesprochenen Fehlleistungen führen, weil natürlich in diesen komplexen Gebilden, die Verwaltung sind, hineinstrukturiert in die Stadtgesellschaft insgesamt, eine Vielzahl von Faktoren steht, die Dinge steuern. Das ist ja nicht eindimensional. Und je mehr Menschen ich an den Tisch hole, desto komplizierter wird der Prozess, desto sicherer ist, desto höher ist aber die Wahrscheinlichkeit, das richtige Ergebnis zu finden. Das kann man natürlich auch mit einer Einzelentscheidung, ist aber ein hohes Risiko, aber ich glaube schon, das es unterschiedliche Führungskulturen gibt.

I.: Ich würde da vertiefend nachfragen. Gerade die Care-Ethik sagt, man kann auch in asymmetrischen Verhältnissen, also Verhältnissen, wo es um Macht- und Ohnmachtverhältnisse geht, ob es jetzt die Pflege ist der zu Pflegende oder bei Ihnen jetzt in den Kindertagesstätten, die Kinder, meinen sie, dass Männer stärker in Elemente der Care-Ethik integriert werden müssen. Ich meine viele Menschen, die gerade in Erziehungsberufen arbeiten, sind ja Frauen fast zu 80, 90 %. Glauben Sie, dass dort ein Mangel ist gerade bei

männlichen Führungskräften, was diese care-ethischen Elemente betrifft, also ich frage das in meiner Untersuchung sowohl die Frauen wie die Männer, also wie schätzen Sie das ein?

- G.: Ja also strukturell glaube ich, würde es Entscheidungsprozessen gut tun, wenn Männer hier auch den Blick auf das Gegenüber entwickeln und auch mehr zuhören können und Informationen aufnehmen, bevor Entscheidungen getroffen werden. Ich glaube, von der Gesamtstruktur her wäre das gut. Die Tatsache, dass mehr weibliche Mitarbeiter, Mitarbeiterinnen in Erziehungsberufen oder auch zum Beispiel im Vorschulbereich beschäftigt sind, hat glaube ich etwas damit zu tun, dass die Bezahlung nicht so gut ist. Das hat weniger etwas mit der inneren Einstellung zu tun, sondern das ist der Klassiker, dass Frauen gerne im Ehrenamt tätig sein sollen oder in Berufsstrukturen, die nicht so gut bezahlt sind.
- I.: Ethische Orientierungen prägen sich natürlich auch an Rollen und ganz besonders an Geschlechterrollen und deshalb würde ich gerne mehr die Ebene der Führungsebene wechseln und fragen, gibt es bestimmte Kompetenzen, die Sie bei Führungskräften eigentlich sehen, wo es gar nicht zu sehr unterscheidbar ist zwischen Männern und Frauen, aber wo Sie sagen, das sind Schlüsselkompetenzen, die ich eigentlich brauche, um Menschen zu führen, um meine Führungsrolle auszuüben?
- G.: Also eine wesentliche Schlüsselkompetenz ist meines Erachtens eine Zielvorstellung zu haben, also wo will ich hin mit den Leuten innerhalb der Organisation. Ein hohes Maß an Kommunikationsfähigkeit in beide Richtungen, also Kommunikation geben, also oder Information geben, aber auch zuhören, aufnehmen, was wird gedacht, werden die Dinge, da sehr aufmerksam zuhören, das halte ich für einen wesentlichen Gesichtspunkt und wenn man so will, eine Art Vorbildfunktion zu sein, also so eine Art Orientierung zu geben für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, nicht indem ich Anweisungen erteile, sondern indem ich bestimmte Dinge so tue, das ist wichtig, die Hauptkompetenzen ist sicherlich die Kommunikationsfähigkeit und das Erkennen von Gesamtstrukturen.

I.: Ich nenne Ihnen ein paar andere Kompetenzen, können Sie die jetzt bitte kurz bewerten.  
Technische Kompetenz, ist die für den Sozialbereich wichtig?

G.: Was meinen Sie mit technischer Kompetenz?

I.: z.B. EDV-Kompetenz ....

G.: Also da würde ich, ach so meinen Sie das, genauso wie andere, also da muss man natürlich eine Grundkompetenz haben. Wie gehe ich mit dieser Informationsflut beispielsweise um, die man täglich nicht nur in den Medien, sondern wie gehe ich damit um, dass ich wichtige Informationen von unwichtigen unterscheide, das ist auch eine Technik. Wie kriege ich das hin, dass ich große Texte in kurzer Zeit lesen kann, das kann man üben.

I.: Ökonomische Kompetenz, mathematische Kompetenz, betriebswirtschaftliche ...

G.: Ja, unbedingt, es geht auch immer in der Verwaltung um sehr viel Geld und da muss man auf jeden Fall eine große Kompetenz haben.

I.: Ich wechsele jetzt mal von den Kompetenzen auf Prinzipien, die sind ja für eine Führungskraft auch wichtig. Sie haben ja selber schon einige Dinge angesprochen, Vorbildfunktion ist wichtig, haben Sie noch weitere Prinzipien?

G.: Ja. Einmal das Prinzip in dieser Linie Gerechtigkeit oder Fairness sowohl in Inhalte als auch Prozesse reinzubringen, kommunikativ zu sein, möglichst viel ansprechbar zu sein, sage ich jetzt mal wir haben die Tür zugemacht, normalerweise ist die Tür auf. Das ist ein Signal. Vorbildfunktion habe ich schon gesagt. Kommunikationsfähigkeit offen mit Informationen umgehen, kein Herrschaftswissen zu haben, Entscheidungen nachvollziehbar zu machen, wenn es den Leuten manchmal unverständlich erscheint, sie zu erklären. Wenn Dinge

korrigiert werden, anders besetzt werden, Linien anders gezogen werden, dass man das erklärt, dass es nachvollziehbar ist. Das hat was mit Transparenz zu tun, hat auch was mit Partizipation zu tun, dass ich versuche, Leute mitzunehmen auf diesem Weg. Ich möchte ja auch eine gewisse Selbständigkeit da ist und nicht einfach ein Handeln nach Anweisung, weil die Rahmenbedingungen ändern sich oft so schnell, dass die Anweisung von gestern heute falsch ist. Und da brauche ich Mitarbeiter, die das erkennen, dass sie nicht einfach die Wege weitergehen, sondern erkennen, hier hat sich ein wesentliches Kriterium geändert, das muss ich auch rückkoppeln, dass sie kommen und sagen da haben wir das so und so gedacht, aber jetzt habe ich festgestellt, da gibt es einen anderen Einfluss auf das Thema, da müssen wir noch einmal neu überlegen.

- I.: Ich bin in meiner Forschung auf der Suche nach einer Klammer um diese Dinge, die Sie jetzt auch ansprechen, im Management stärker zu beschreiben und habe dort den Begriff der Achtsamkeit gefunden, wobei Achtsamkeit meint, im Hier und Jetzt zu sein, zunächst einmal nicht zu werten und mit den Gedanken in der Vergangenheit und in der Zukunft zu sein und auch die erlebten Dinge in diesem Augenblick nicht zu bewerten. Achtsamkeit, da würde ich Sie bitten, das mal in verschiedenen Kontexten ihrer Führungstätigkeit zu sehen, bezogen auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, auf Ihre Kunden, auf die Stakeholder, auf den Rat?
- G.: Ja auf jeden Fall, also Achtsamkeit wirkt so ein bisschen behütend, ein bisschen, ja betreuend sage ich mal, ich würde sagen auch Aufmerksamkeit, Wertschätzung, aber man kann es auch mit Achtsamkeit beschreiben. Also gegenüber Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unbedingt, also das sind Menschen, mit Vorstellungen, mit Ängsten, mit Hoffnungen und mit allem Möglichen, was das Leben so zu bieten hat und die kann ich nicht wie ein Material behandeln und einfach sagen jetzt geht es hier lang, wenn sie z. B. ganz andere Probleme haben. Das mitzubekommen, nichts ist schlimmer als wenn man vorneweg marschiert und hinten die Gruppe die hat sich schon innerlich, was weiß ich warum verabschiedet und dann steht man ja alleine auf weiter Flur da, das ist auf jeden Fall, da muss man auf jeden Fall darauf achten, ich will nicht sagen jede Befindlichkeit beachte, da würde man ja auch sich selbst überfordern, aber dass man ein Empfinden dafür entwickelt, wie ist so eine Verwaltung strukturiert und gibt es z. B. Menschen, die möglichst Prozesse verhindern, wo sind die Treiber und die Leute, die die Dinge voranbringen, die das wollen, die auch Leistung erbringen wollen, denen das auch Spaß macht, sollte ja auch ein bisschen dabei sein, es ist ja

fast schon unanständig darüber zu reden, aber auch darüber kann man Leute sehr gut motivieren und wenn man sagt wir haben ein Ziel das wir erreichen müssen, dann haben wir einen positiven Effekt für uns persönlich draus gezogen. Es geht ja nicht immer um das Geld an sich. Also das halte ich für wichtig, genauso auch eben, dass man im politischen Raum ein bisschen guckt, wer hat da welche Vorstellungen, mit wem muss ich z. B. mal ein Gespräch führen, ich habe mitgekriegt so und so, ich sehe das eigentlich anders, müssen wir noch mal drüber reden und und in der Außenwelt zu den Bürgerinnen und Bürger ist natürlich in einer Millionenstadt die Kommunikation ein Stück weit schwieriger und auch da ist der Versuch zu unternehmen. Ich bekomme durchaus auch Mails von Bürgern, die sich meistens über irgendetwas beschwerten, das ist halt so und man versucht zumindest immer zu antworten, auch wenn das nur eine kurze Message ist wir haben die Nachricht bekommen, geben sie weiter, Sie erhalten Nachricht, also solche Dinge und dann noch zu erkennen, wo brodelt es denn wirklich, wo habe ich einen Querulant der sich über alles mögliche beschwert, da muss man keine Energie reinsetzen. Aber wo habe ich eine Gruppe, die sich zu Recht beschwerten und wo mich dann Veränderungen einziehen, weil die Leute haben recht, es läuft wirklich nicht gut. Und das zu erkennen und tagtäglich zu sortieren, das kann man mit Achtsamkeit beschreiben.

I.: Und wie ist Ihr Blick Achtsamkeit bezogen auf Umwelt, Klima, Ressourcen, Werte, gesellschaftlichen Themen?

G.: Ja auch das natürlich. Jetzt Umweltthemen, natürlich also als Bildungsdezernentin ist der Umweltschutz nicht das Thema mit höchster Priorität für mich, privat vielleicht schon, ich versuche mit meinen Mitteln da eine Aufmerksamkeit drauf zu legen, es ist schon so, dass das ein wichtiger Punkt in meinem Arbeitsalltag ist, da so eine Werteskala zu entwickeln und danach zu handeln und dann vielleicht auch Vorbild für die anderen zu sein.

I.: Wie ist das mit dem Thema Achtsamkeit im persönlichen Kontext. Also Manager, Führungskräfte, Stressbewältigung, Zeitmanagement, Umgang mit sich selbst, soziale und familiäre Beziehungen. Das ist ja auch etwas, das gerade bei Führungskräften, wenn man seinen Job ernst nimmt, oft gefährdet ist.

G.: Das ist ein Problem, also da sozusagen nicht die Bodenhaftung zu verlieren und das ist immer eine Gratwanderung. Ja, also wie setze ich in die Priorität mein Zeitmanagement so, dass ich den Aufgaben gerecht werde, weil das ist natürlich ein ganz anderer Arbeitsalltag für eine Führungskraft als 38,5 Stunden, das liegt einfach in der Natur der Sache, dass sind ganz andere Stundensätze, ich habe das mal so ausgerechnet, es sind so um die 60 Stunden mit Abendterminen z.B. für mich und so, manchmal auch Termine am Wochenende, das ist eine Frage, auch wenn ich noch so ein gutes Zeitmanagement habe, da gibt es einzelne Termine, die muss ich wahrnehmen und die kann ich auch nicht selbst steuern, weil ich Teilnehmende an einem Termin bin, wenn ich selbst leite, kann ich mehr auf Effizienz der Zeitverwendung achten. Und da zu sehen, wo sind meine Anker, privat, vielleicht auch beruflich, also wo ziehe ich Kräfte draus. Und welche Situation entziehen mir Kraft, ohne dass sie ein Ergebnis bringen, wer zieht Energie und bringt nichts, um diese negativen Kraftfelder dort einfach auszuschalten und die positiven Kraftfelder zu stärken. Das ist ja auch, deshalb haben ja auch viele Führungskräfte einen Coach, was ich auch für ein wichtiges Handwerkszeug halte, da wird ja nicht viel drüber gesprochen über das Coaching von Führungskräften. Viele haben Coaches, wenige reden da drüber, weil das wirkt ja immer so, also könnte man das nicht ohne Begleitung schaffen, was natürlich Quatsch ist. Es gehört wie in therapeutischen Berufen, wo eine gute Supervision zum Handwerkszeug, meines Erachtens für Führungskräfte ein Coach mit dazu, damit man einfach das reflektieren kann.

I.: Vermuten Sie, es muss einen engen Zusammenhang zwischen Achtsamkeit und Selbstreflektion geben, ist Selbstreflektion auch ein Stück des Schlüssels zur Achtsamkeit.

G.: Glaube ich ja. Also ich glaube, die Achtsamkeit anderen gegenüber kann man nur entwickeln, wenn man auch einen Blick auf sich selbst hat. Was schwer genug ist, weil man natürlich in der Anhäufung von Aufgaben sich selbst schnell und auch Mitarbeiter schnell aus den Augen verliert und sagt, das und das Ziel, das muss erreicht werden und sich irgendwie immer wieder hinzusetzen und zu sagen, jetzt muss ich mal drüber nachdenken, jetzt muss man ein Stück innehalten und sich fragen, ist das effektiv, ist das vernünftig, was ich da betreibe oder muss das vielleicht anders sein, das ist ein wichtiger Punkt.



- I.: Nun haben wir über drei Aspekte der Achtsamkeit gesprochen. Ich versuche auch herauszufinden, kann man das weitergeben, ist Achtsamkeit für junge Führungskräfte lehr- und lernbar, z.B. an den Universitäten oder ist es eher Erfahrungswissen, ist es eher Coaching, ist es eher Mentoring oder ist es auch in Form eines Lehrbuchs oder eines Selbststudiums erfassbar. Was meinen Sie?
- G.: Ja also ich denke, durch alle Mittel kann man das lernen. Man kann ja durch ein Lehrbuch, durch Vorlesungsstoff an der Universität erst mal den Blick überhaupt auf dieses Thema richten. Dass die Menschen sehen, da muss man sich mal mit beschäftigen. Führung passiert nicht automatisch oder sollte nicht automatisch passieren. Ich finde ein sehr gutes Mittel das Mentoring und Mentoringprogramme. Ich bin selbst zum zweiten Mal als Mentorin sozusagen tätig und ich habe die Rückmeldung aus beiden Allianzen bekommen, dass das offensichtlich sehr gut hilft. Es ist ja auch wenn man es gut betreibt ein sehr aufwandsarmes und praktikables Verfahren. Ja und so ungewöhnlich nicht, also wir nennen es jetzt Mentoringprogramm aber es gibt ja eine Reihe von menschlichen Verbindungsgruppen und so weiter, wo Jüngere von Älteren lernen können. Also diese Mentorenprogramme sind sehr gut, wenn man das kombiniert z. B. mit der theoretischen Wissensvermittlung über welche Instrumente auch immer, dann mal ein Sprung in die Praxis hinein über Mentoringprogramme, dass das mal durchgetestet wird, wie gehaltvoll ist das eigentlich, wie tragfähig sind diese Systeme, das finde ich sehr gut, also da wäre ich sehr froh gewesen, wenn ich das zu meiner Zeit gehabt hätte, wenn es das gegeben hätte. Auf der anderen Seite muss ich sagen, habe ich von einigen Vorgesetzten sehr profitiert. Ich habe mir das immer wieder angeschaut, sie waren Mentor, ohne dass sie es wussten.
- I.: Hm, klar. Das Thema noch mal Achtsamkeit auf der Zeitschiene. Ist man da so in bestimmten Lebensphasen einfach offener für oder ist das auch etwas so wo Sie sagen, das ist entwicklungsabhängig oder jetzt auf den Zeitstrahl, man fängt an oder ist man auch gleich wenn man startet in der Lage, eine hohe Achtsamkeit zu haben. Wie ist das bei Ihnen, bringen Sie das mal auf die zeitliche Ebene.
- G.: Wenn man als Führungskraft startet, meinen Sie?

- I.: Ja, also das Thema Achtsamkeit kann ich als junger Manager/Innen, die jetzt eine Aufgabe bekommen kann, kann ich da gleich so das Thema Achtsamkeit implementieren?
- G.: Ja, kann man schon. Die Anforderungen sind etwas anders. In der Startphase, wenn man anfängt, das gilt ja nicht nur wenn man jung ist, sondern auch, wenn man in einem neuen Arbeitsfeld beginnt, da ist natürlich eine ganz andere Aufmerksamkeit da. Und da wird natürlich die Leistung sehr viel mehr hinterfragt und beobachtet, also insofern ist der Druck etwas höher und Achtsamkeit braucht ja auch Zeit eine gewisse Gelassenheit oder Entspanntheit auch ja und auch eine gewisse Zeit, einen gewissen Zeitaufwand. Das ist in der Startphase schwieriger, ist aber auch der Schlüssel zum Erfolg. Wenn man sich diese Zeit nimmt und schnelle Erfolge hinterherläuft und darüber stolpert.
- I.: Gehen wir noch mal in die räumliche Dimension. Achtsamkeit ist ja in den asiatischen Kulturen beispielsweise im Buddhismus beheimatet, aber auch in Form von meditativen Elementen im Arbeitsleben in den asiatischen Räumen sehr viel verbreiteter, also dieses Thema ich schaue auch nach innen, ich habe eine gewisse Ebene auch mich zur Ruhe zu bringen oder zu meditieren. In den westlichen Räumen, also hier bei uns gilt ja eher dieses Leistungsprinzip. Hat das auch mit Kultur, mit räumlichen Ebenen zu tun glauben Sie, dass es sich auch in unserer Kultur mental verankern lässt.
- G.: Ja ich glaube schon, ich kenne jemanden, der hat eine Zeit in Indien gearbeitet und ich glaube, dass ja Teile davon kann man in unsere Kultur übertragen. Die Wurzeln sicherlich nicht. Also dass das sehr viel stärker zum Alltag gehört zu meditieren, sich mit sich selbst und seinen Wurzeln zu beschäftigen das kann man ja nicht einfach vom asiatischen Raum in den westlichen verpflanzen. Das ist ja völlig klar, aber den Versuch zu unternehmen, in die Richtung zu denken, das kann man schon. In unsere Kultur übertragen, also das passiert ja auch. Ich habe auch eine zeitlang mal Yoga gemacht. Also das passiert ja auch. Auf der Führungsebene muss man immer das Zeitproblem sehen, das ist ja auch nicht wirklich ein Problem, wenn man krank ist, dann stellt man fest, da ist man ein paar Tage krank und das geht auch. Ja, es bricht nicht alles zusammen oder so, sondern es läuft gut weiter. Daran sieht man ja eigentlich, man könnte sich mehr Zeit nehmen. Ich halte das durchaus von der Grundstruktur her für übertragbar auch für gut.

I.: O. k. ja zum Schluss des Gespräches haben Sie noch Ergänzungen, haben Sie noch ein Anliegen, das vielleicht jetzt von mir vergessen worden ist.

G.: Also ich glaube, das ist so ungefähr die Linie, um die es mir geht, ob das funktioniert, das können eher die Menschen um mich herum beurteilen.

I.: O. k., herzlichen Dank.

## Interview A 9

I.: Frau L., Sie sind in einer Branche tätig, die im Spannungsfeld zwischen einerseits Dienstleistung, Wohlfahrtsökonomie, aber auch in der privaten Wirtschaft steht, die Altenpflege. Müssen sich Führungskräfte in sozialen Institutionen stärker den Fragen der sozialen Gerechtigkeit stellen als Führungskräfte in einer Profit-Wirtschaft, auch vor dem Hintergrund der gegenwärtigen Wirtschafts- und Bankenkrise, da ist was in Bewegung gekommen, Stichwort: Wertdiskussion Stichwort, bzw. ist für Sie überhaupt ein Mehrwert in einer ethischen Orientierung zu sehen?

G.: Also das Unternehmen, in dem wir tätig sind, in dem deutschen Zweig des Unternehmens, führt sich ja wieder zurück auf die amerikanische Muttergesellschaft, die schon vor über 25 Jahren Werte ganz nach vorne gestellt hat, die gesagt hat, ohne können wir nicht, nicht in dieser Branche, zweifelsohne, wir sind ja ein privatwirtschaftliches Unternehmen, wir möchten und müssen damit Geld verdienen, aber schlussendlich können wir das ohne Werte nicht tun. Diese Werte nicht nur bezogen auf diejenigen Menschen, die wir betreuen und die uns anvertraut werden, sondern auch auf uns selbst. Das heißt definieren, wie funktioniert das mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, wenn man ihnen etwas mitgibt und sagt, darauf kannst du zählen. Stichwort wären z. B. Werte, wie das Gute annehmen statt das Böse oder eben einfach gemeinsame Erfolge zu feiern und gleichermaßen zu arbeiten untereinander oder miteinander mit Engagement, mit Begeisterung, aber eben auch mit unternehmerischem Denken. Ich glaube schon, ich bin vorher zwar auch in der Dienstleistung gewesen, allerdings im Bereich Hospitality Industry, also Hotelgastronomie, habe das jetzt bemerkt, dass wenn Sie in dieser sozialwirtschaftlichen Branche sind, dass das doch ganz anders zählt auch für diejenigen, die zu Ihnen an Bord kommen. Die sagen, geprägt natürlich auch von Seiten der Caritas, des Deutschen Roten Kreuzes, der Johanniter, der Malteser dieser Welt, dass Sie sagen, hallo, ist eher ungewohnt für mich, dass wir damit auch noch Geld verdienen und dass das vielleicht auch im Hochpreissegment ist und sollten wir nicht eigentlich alle erreichen, aber dass Sie diese Menschen fangen können, wenn sie Werte wirklich leben. Aber wenn Sie sie nicht vorleben, funktioniert das nicht. Das heißt, die Führungskraft ist doch auf einem anderen Feld gefragt und muss mit ungleich viel mehr Empathie an die Sache rangehen, also zumindest an die Sache Mitarbeiterführung rangehen

und vielleicht teilweise auch Qualitätsmanagement als das vielleicht in anderen Dienstleistungsbranchen der Fall wäre.

I.: Hat die Mitarbeiterschaft, Sie haben es angesprochen, in der Sozialbranche auch eine gewisse Kultur?

G.: Absolut.

I.: ... des Umgangs miteinander, das unterscheidet sich jedenfalls auch von der Profit-Wirtschaft Ihr Arbeitspensum in der Altenpflege ist ja hoch verdichtet.

G.: Ja.

I.: ... und wird immer stärker auch durch zunehmenden Druck durch das Leistungssystem Pflegeversicherung sicherlich auch auf dem Rücken der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausgetragen. Glauben Sie, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter da trotz Werte eigentlich ihre eigene Arbeitskraft in Frage stellen, wenn sie merken, dass das nicht stimmig ist, also führt dieses Spannungsfeld dann auch zu entsprechenden Unzufriedenheiten, Frustration, Leistungsabfällen?

G.: Also in gewisser Weise schon. Ich glaube in zwei Spielfeldern, wo es mir besonders auffällt, weil wir engagieren uns besonders stark in der Einarbeitungsphase, den Menschen das Unternehmen sehr transparent zu machen, unser Konzept sehr transparent zu machen, dabei auch kontrovers darüber zu sprechen, dass wir sagen, wir sind dennoch ein Wirtschaftsunternehmen der Altenpflege. So schön wie alles klingen mag, aber es ist ein Wirtschaftsunternehmen der Altenpflege. Und viele sagen auf der einen Seite, sie haben auf ein Problem mit dem Image, das heißt, sie fühlen sich häufig nicht genügend anerkannt für die enorme Leistung, die sie erbringen mit dieser Nähe am Menschen, das ist doch ganz was anderes als wenn sie im Einzelhandel stehen und sie empfinden schon, dass sie sagen,

eigentlich müssten wir doch alle viel mehr Zeit haben, wie konnte das durch die Pflegeversicherung passieren, dass man tatsächlich zumisst eine Duschzeit von 6,5 Minuten. Das ist ihnen häufig immer noch ein Rätsel. Sie begreifen es bis zu einem gewissen Grad, aber sie geraten immer in dieses Diskussionsfeld, ich würde gerne mehr Leistung erbringen, aber was passiert, wenn ich jetzt eine halbe Stunde in einem Bewohnerzimmer bin. Das bedeutet, dass ich in dem Moment schon beginne, meine Kollegen mit Mehrarbeit zu belasten, die dann vielleicht ihre Tour nicht schaffen, wenn Sie jetzt beispielsweise an die ambulante Pflege denken.

I.: Die Führungskraft selber ist in ihrem Arbeitsfeld in einer besonderen Situation. Sie muss die Motivation erhalten, sie muss aber auch die Interessen ihrer Shareholder bedienen, sie muss die Marken ihrer Investoren bedienen und gleichzeitig aber auch dieses besondere Werte- oder ethische Management leisten. Wie würden Sie denn die Prinzipien einer Führungskraft beschreiben, die man benötigt, um so etwas dann leisten zu können. Was sind für die die wichtigsten Führungsprinzipien?

G.: Also Prinzipien. Ich sage mal, wir arbeiten sehr stark kompetenzbasiert. Das tue ich auch aus Tradition, schon bevor ich in die Altenpflege gekommen bin, kompetenzbasiert auch bei Interviews, um also wahrlich nicht nur das fachliche Element herauszukristallisieren, sondern eben auch persönliche Fähigkeiten. Das was man heute auch so schön soziale oder emotionale Intelligenz nennt. Und wenn Sie da reinschauen und einfach mal sagen liebe Führungskraft, du hast Mitarbeiterführung, betriebswirtschaftliches Ergebnis, Verantwortung für Qualität und für Belegung. Das heißt, du hast auf vielen verschiedenen Spielfeldern eine Wirkung zu erzielen. Dass wir halt schauen, was ist ganz besonders davon gefordert, welche Kompetenz können wir auch in einer bestimmten Phase des Unternehmens besonders abfragen. Wenn Sie jetzt Wirtschafts- und Finanzkrise anschauen, sind Sie tatsächlich mehr im betriebswirtschaftlichen Ergebnis unterwegs als vielleicht vorher. Ich glaube, das, was wir versuchen zu finden bei den Führungskräften ist tatsächlich ein gewisses Einfühlungsvermögen, gepaart aber auch mit Fähigkeit vor allem zur Veränderung, sich anzupassen an die unterschiedlichen Situationen, die durch den Menschen im Unternehmen entstehen und eben sehr klar, dass sie vorleben, was sie von anderen verlangen. Dass sie eine gewisse Bereitschaft zeigen, sich auch noch an der Basis zu bewegen. Weil je mehr sie diese Bereitschaft zeigen, desto eher finden sie Akzeptanz beim Mitarbeiterstamm.

- I.: Wenn Sie jetzt an Führungskräfterekrutierung denken, Sie haben wahrscheinlich damit zu tun, gibt es denn so etwas wie Wertekompetenz, ich meine Werte lernt man in der Familie, vielleicht in einem Jugendverband, man nimmt es mit wie gehen Sie daran, die eigenen Werte von Führungskräften herauszufinden, wie machen Sie das, wie kriegen Sie heraus, auf welchen Werten Führungskräfte bei Ihnen tätig sind, arbeiten und wie gleichen Sie das dann auch ab mit den Unternehmenswerten?
- G.: Ungewohnt für diejenigen, die sich bei uns bewerben ist sicherlich, dass wir gar nicht so sehr darauf abzählen, was haben Sie denn bisher und wie sieht denn das letzte Zeugnis aus. Wir haben auch Assessment-Center, wir haben 2 Bereiche, wir haben eine ganz bestimmte Interviewtechnik, die eine wirklich ganz gezielte Auswahl beinhaltet, wo wir eben auch sagen, das ist einmal kompetenzbasierend, wirklich rein kompetenzbasierend und zwar fußend auf einer Gruppe von Kompetenzen, die über diese 25 Jahre in unserem Unternehmen identifiziert wurden als das beste Paket, um in einer bestimmten Führungsfunktion erfolgreich zu sein. Darüber hinaus gibt es zu dieser Technik eben bestimmte Faktoren, die das gesamte Motivational Element beinhalten und wenn man jemand tatsächlich befragt, was ihn motiviert, was ihn bewegt hat oder noch bewegen wird, dann kommt man relativ schnell auf die Werte, weil meistens ist das, was der Mensch aus sich heraus selbst schöpft als Motivation genau sein Wert oder er bezieht sich auf diese Werte. Das ist das eine, das andere ist eine Form von Persönlichkeitstests, da wir insgesamt im Unternehmen fünf Analytisten, die diese Fragen anwenden und die danach die Auswertungen machen und jeweils entweder in einem Assessment-Center, wenn es wirklich um die zentralen Funktionen wie Heimleitung oder Regionalfunktionen geht oder wenn es bei Abteilungsleitern darum geht, ein Zweitgespräch zu führen werten wir in diesen Persönlichkeitstests aus und gehen in ein Zweitgespräch, um tatsächlich noch einmal zu überprüfen, was wir dort gesehen haben, ob Ausprägungen da sind, ob eine gewisse Dominanz da ist, ein Sinn für Dringlichkeit da ist, wie die Detailorientierung ausgeprägt ist, ob wir eher mit Generalisten oder mit Spezialisten sprechen. Also das ist eigentlich so das Auswahlverfahren, mit dem wir arbeiten. Was ich persönlich sehr interessant fand, war eben der Weg, den das Unternehmen gegangen ist, um dieses Kompetenzpaket zu identifizieren. Was Menschen besonders in diesen Funktionen beispielsweise als Heimleiter erfolgreich gemacht hat und zwar weltweit also in den USA, in Kanada, in England und damit haben die uns das an die Hand gegeben und gesagt, setzt euch damit in Deutschland auseinander, versucht euer Paket abzugleichen, anzugleichen und dann

entsprechend zu interviewen. Wir müssen toi, toi, toi sagen, wir waren ganz erfolgreich damit.

I.: Wie ist denn mit Wertekonflikten, z.B. bei besonderen Einstellungen im Umgang mit Menschen, Zeit, Würde, Menschenwürde und jetzt dagegen Marktinteressen, Anpassungsstrategien, betriebswirtschaftliche Interessen. Das sind alles Dinge, die wir auch aus der Profit-Wirtschaft kennen. In diesen Wertekonflikten, gibt es da eine Pfenrenz, dass Sie als Unternehmen sagen im Zweifelsfalle für die Betriebswirtschaft, das Unternehmen muss überleben, muss marktfähig, müssen alle auch morgen was zu essen haben oder ist das Unternehmen dann in der Situation zu sagen, eine Führungskraft, die einen Wertekonflikt hat, den sie jetzt aufgrund ihres Wertes auch erstreitet und dafür steht, ist das akzeptiert?

G.: Ich glaube, dass selbst dieses Unternehmen mit seiner langen Geschichte immer noch nicht ganz fertig ist zu sagen, was würde im Zweifel überwiegen, weil es sehr klar von Anfang an kommuniziert, wir wären nicht betriebswirtschaftlich erfolgreich, wenn wir unsere Betreuungsphilosophie und unsere Unternehmenswerte nicht hätten. Das heißt, sie sagen immer dann, wenn wir immer zu stark auf quasi den betriebswirtschaftlichen Erfolg gegangen sind, haben wir gemerkt, dass es einfach nicht mehr rund lief. Weil wir haben völlig diese Werte außer Acht gelassen, wir haben gepuscht, wir haben gemacht, wir haben getan und dann stellten wir irgendwann fest, die Werte wurden gar nicht mehr richtig gelebt. Das heißt selbst, es versucht bis heute bei betriebswirtschaftlichen Entscheidungen nachzufragen, ob dies immer noch im Rahmen eines gewissen respektvollen Verhaltens gegenüber anderen gelingt, es versucht abzuwägen, das heißt Stichwort Leistungspaket, was schulden sie dem Bewohner, es versucht abzuwägen, welche Erwartungen es geweckt hat, um mit dem Bewohner und deren Angehörigen so früh wie möglich zu sprechen, um auch zu sagen, Erwartungshaltung von eurer Seite kommt sicher daher, weil wir auch sagen wir haben Zeit, wir pflegen mit Würde und viele andere Dinge, die sie kennen, aber wir haben auch Grenzen, weil schlussendlich lebt der Bewohner in einer sozialen Gemeinschaft auch im Heim. Das heißt, bis zu einem gewissen Grad muss er sich anpassen. Derzeit würde ich schon sagen überwiegt das betriebswirtschaftliche Element, aber so ehrlich sind eigentlich dann auch die Führungskräfte zu sagen, wir haben die Anforderungen identifiziert, dass das betriebswirtschaftliche Ergebnis heute im Vordergrund stehen muss, wir sind immerhin auch noch mit Immobilien verbunden, die zum Teil uns gehören, ergo versteht das, aber es wird so



offen kommuniziert, dass also gleichzeitig der Mensch erkennt, es heißt jetzt nicht auf Biegen und Brechen, sondern machen wir weiter auch mit den Werten, aber es muss natürlich auch zusammenpassen mit ich sage mal einem vernünftigen Kostenmanagement.

I.: Unternehmen sind ja derzeit sehr stark in Veränderungsprozessen. Das heißt Wertehaltungen verändern sich gegebenenfalls auch in Unternehmen. Würden Sie sagen, dass sich die Wertehaltungen ändern aufgrund von Sozialisation, also dass die Organisation selber lernt, wie Sie das beschrieben haben, 25 Jahre am Markt und immer wieder auf die Rückbesinnung, aus dem Lebenszyklus heraus, das Hoch und Tief auch in einer reiferen Phase eines Unternehmens oder eher durch das Ereignis, also durch den öffentlichen Druck, durch den Skandal, den Pflege TÜV, jetzt durch die Banken- und Wirtschaftskrise, was würden Sie sagen, sind eigentlich die treibenden Elemente, wenn sich Werte in den Organisationen verändern?

G.: Für mein Dafürhalten mehr das Ereignis. Also bei allem, was ich da gesehen oder erlebt habe, ist es mehr das Ereignis. Der Markteintritt, den man macht, die öffentliche Meinung, die man hört, plötzlich mit etwas in Verbindung gestellt zu werden, mit dem sie überhaupt nichts zu tun haben, bloß weil sich vielleicht Logos ähneln oder Ähnliches, es sind eher diese Elemente von außen, von denen ich festgestellt habe, dass das Unternehmen darauf reagiert und sagt gut, wir müssen uns den Gegebenheiten anpassen. Es ist genauso wie jetzt mit der Finanzkrise, aber das wäre eben bei so einer Geschichte so, Markteintritt bedingt, gerade in unserer Branche viel Empfehlungsgeschäft, dass sie generieren müssen, weil einfach dann das Vertrauen im Markt in sie als Marke wächst und der Bekanntheitsgrad und wenn man dann feststellt, da ist ein Holperstein entstanden, weil sie mit etwas verbunden werden, wo sie sagen, hallo, keine Mischung machen bitte, dass das Unternehmen dann reagiert mit Marketingstrategien, Anzeigen anpasst oder aber verstärkt mit Menschen im Unternehmen nach draußen geht und sagt wir möchten dagegen halten durch Aktionen, die wir machen, den anderen beweisen, weil wir uns so und so verhalten, dass es nicht so ist. Sozialisation, ich denke, dieses Unternehmen ist mit Sicherheit gerade in seinen ersten 5 - 10 Jahren weil ich Menschen kennen gelernt habe, die es aufgebaut haben seit 1981, hat am Anfang dadurch mehr gelernt, hat sich als lernende Organisation begriffen, hat so ein bisschen gesagt, wir machen es anders als so ein typisches Pflegeheim, nicht so institutionalisiert, aber ist dann ein bisschen glaube ich geschluckt worden vom ganz normalen, ja von der ganz normalen

Existenz eines börsennotierten Unternehmens. Und wurde damit auch abhängig genau von diesen Außenelementen, die da kamen, von diesen Außeneinflüssen. Das glaube ich schon.

I.: Würden Sie jetzt in der Rückschau sagen, es war für das Unternehmen eine gute Entscheidung, als Sozialunternehmen in den Wirtschaftskreislauf börsennotiert hineinzugehen und natürlich dann auch in der Krise, Sie haben es angesprochen, Immobilien, wir haben derzeit eine weltweite Immobilienkrise, die Banken machen Druck auf Unternehmen, die dann auch hier in entsprechenden Projekten investiert haben, glauben Sie, dass das Risiko höher ist in dieser Form, immer wieder durch den Wachstumsimpuls, durch die hohe Erwartung der Shareholder, dann an so einen Punkt zu kommen, wo man zu stark dann in die wirtschaftliche Richtung gegangen ist und man dann plötzlich merkt, wir müssen aufpassen, weil wir dann auch merken, die Sozialbranche ist halt doch etwas anders. Es gibt doch noch Gesetzmäßigkeiten, die uns dann vielleicht auch zwingen, noch mal umzusteuern?

G.: Um Ihre Frage zu beantworten, ein klares Ja. Und selbst dieses Unternehmen hat zumindest mal in einem Ansatz tatsächlich und weltweit alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter informiert, dass es tatsächlich und ernsthaft darüber nachdenkt, zurückzutreten. Das heißt, sich also wieder zu verwandeln, aber auf jeden Fall die Börsennotierung zurückzunehmen. Mehr kann ich dazu eigentlich nicht sagen, weil das ist etwas, das beobachten sie dann ein bisschen mehr von außen, aber es gibt viele Stimmen hier im Unternehmen, die sagen, das hätten wir eigentlich nicht tun sollen, das ist zu extrem geworden, der Druck der Börse, eigentlich nur noch der Blick auf die Aktien und jetzt eben die Forderung nach gewissen Kursanpassungen, die eben klar von außen kommen und wo also mit einem neuen Vorstand, der dann eilig, ich fand recht eilig, zusammengerufen wurde und eine ganz andere Politik gefahren wird als noch vor 1,5 - 2 Jahren. Und ich bin jetzt fast 6 Jahre mit diesem Unternehmen zusammen, also ich meine, schon etwas gesehen zu haben.

I.: Gut, vielleicht noch mal bezogen auf Ihre Unternehmenskultur, bezogen auf die Dienstleistungserfüllung, also der soziale Zweck bedingt weniger Gewinn, mehr Rückbildung, Rücklagen. Dies ist für ein soziales Unternehmen eine wichtige Konstellation, um überhaupt als Sozialunternehmen noch zu gelten. Also Sie sind ja jetzt in der Frage Profitwirtschaft also in Sozialunternehmen gelten eben eigene Gesetzmäßigkeiten und daher noch mal die ganz

konkrete Frage würden Sie sagen, es schließt sich aus. Pflege, Kindergärten, Sozialengagements in reinen Profitunternehmen durchzuführen? Ich denke mal, es ist ein amerikanisches Unternehmen?

G.: Richtig.

I.: Und wir haben ja in Deutschland eine andere Tradition.

G.: Ja. Absolut.

I.: Also deshalb noch mal die Frage, sehen sie ihr Unternehmenskonzept auch noch zukunftsfähig für den deutschen Markt?

G.: So wie wir aufgestellt sind? Ganz schwierig. Also mit der Tradition, die ich auch eingangs erwähnt habe, ja glaube ich, dass es relativ schwierig ist. Es gibt ja auch andere Unternehmen in Deutschland, die derzeit expandieren. Es gab vor kurzem den Bericht in plus minus über insgesamt die Tendenz, dass trotz der demographischen Entwicklung, die wir haben, wir nicht davon ausgehen können, dass jeder, der irgendwie die 75 oder 80 überschreitet, definitiv ins Altenheim geht. Das heißt ein mögliches Überangebot an Plätzen, was einen ja betriebswirtschaftlich dann schon wieder zu denken gibt und was z. B. uns zu denken gibt, weil wir dann einen Entwicklungsstopp bekamen, eigentlich weil das ja auch schon vorher überprüft wurde und wir ganz klar von der amerikanischen Mutter gesagt bekommen haben, das was ihr habt, konsolidiert ihr, das, was nicht funktioniert, schließt ihr. Aber so klar ohne Punkt und Komma. Ganz klare betriebswirtschaftliche Entscheidung. Die machen sie dann auch in ihrem eigenen Unternehmen transparent, aber Sie können sich vorstellen, in diesem Unternehmen hat es richtig eine Welle geschlagen. Als wir dann sagten, o. k., sieben Einrichtungen konsolidieren, zwei schließen. Das war also schier ein Drama. Wie ist das möglich, eigentlich ist das doch genau die Zukunftsbranche und das können wir doch nicht machen und den ging es doch allen so gut und die brauchten alle jetzt ein neues Zuhause. Also tatsächlich ein Drama, ein Sturm der Entrüstung und natürlich eine gewisse

Enttäuschung, die da mitschwang, weil einfach die Leute gesagt haben, ausgerechnet wir, die doch Zeit für den Menschen haben, die es so gut machen wollen, ausgerechnet wir müssen damit scheitern und kriegen eigentlich nur noch aus betriebswirtschaftlichen Gründen das no go.

I.: Gibt es in einem solchen Fall, Sie haben gesagt, das Unternehmen hat Werte, gibt es in einem solchen Fall einen nachhaltigen Wertesverfall, also dass das Image des Unternehmens leidet, das Ereignis sozusagen publiziert in einer Mediengesellschaft bezogen auf den Wertekontext. Was machen die, die gute Werte haben, eigentlich haben wir uns schon immer gedacht, in der Pflege, da versagen sie, wollen sie nur das Geld verdienen und die armen Menschen. Das ist ja dieser Wertekonflikt, den ich meine. Und da kommt die Frage natürlich Imageschaden?

G.: Richtig.

I.: Ist ein positives Image dann wiederherzustellen oder sagen Sie, das ist wesentlich schwieriger zu händeln in der Sozialbranche oder als in der Automobilindustrie oder andere in der Textilindustrie?

G.: Also es scheint mir in Industrie und Produktion etwas einfacher zu sein Arbeitsplätze abzubauen als ausgerechnet in der Sozialwirtschaft. Da wird wirklich ganz anders und kritisch hingesehen. Wir sind sehr offen damit umgegangen mit der Veränderung, die passiert ist, wir haben sehr aktiv beispielsweise was die Mitarbeiterberatung angeht ja eingewirkt auf die Menschen, haben versucht, sie zu trösten und zu begleiten, so etwas habe ich noch nie gehabt in dieser Intensität. In keinem anderen Unternehmen und ich bin als ich im Ausland gearbeitet habe ganz knapp ins Ausland gegangen, nachdem die Zwillingstürme zusammengestürzt waren, Sie können sich vorstellen, das war auch Krise pur, aber so in dieser Form haben wir es noch nicht gehabt. Wir können damit ein wenig dieses entstandenen Schadens wieder gut machen. Wir können schon sagen, wir wollten auch diesen Wertekodex nicht völlig aufs Spiel setzen durch eine totale Veränderung des Konzeptes, mit der wir vielleicht das Haus hätten retten können, aber das wären zu viele

Kompromisse gewesen und wir wären vielleicht doch Gefahr gelaufen in die Satt- und Sauberpflege zu laufen. Das konnten sie bis zu einem gewissen Grad verstehen, aber wir spüren immer noch die Nachwehen einer erheblich gestiegenen kritischen Haltung uns gegenüber. Das bedeutet, wenn sie in der Einführungsveranstaltung stehen, dann müssen sie auch heute in dieser Einführungsveranstaltung sagen, das ist die Geschichte, die wir in Deutschland genommen haben, dazu gehörten zwei Schließungen, dass wir zumindest von vornherein offen damit umgehen, damit wir uns da nach unterschwelliger Kritik ausgesetzt sehen, sondern wenn, dann lieber direkt.

- I.: Sie sprechen jetzt einen wichtigen Punkt an. Der offene Umgang mit Werten und auch mit Fehlern, mit Scheitern, mit der Krise gehört ja wenn Sie von einem Lebenszyklus ausgehen auch im Leben dazu, es offen anzugehen, zu sagen ja, es war ein Fehler, aber wir haben gelernt, wir haben auch Werte, die uns wieder nach vorne bringen, uns wieder motivieren für die Zukunft. Glauben Sie, dass dieses eines besonderes Managements bedarf, dass man dieses wirklich auch also die Fehlerkultur zulässt, dass jemand sich hinstellt und sagt ich habe einen Fehler gemacht, aber dass Führungskräfte sich offensiv auch zu Wertekonflikten äußern und nicht mit dem Viktory-Zeichen aus dem Gerichtssaal gehen, sondern es offensiv tun und damit auch wieder einen neuen Prozess ermöglichen. Ist das lernbar oder was muss da passieren, dass ein solches Verhalten bei Führungskräften auch eintritt?
- G.: Na ja sagen wir mal ganz vorsichtig, da muss insgesamt bei Führungskräften eine ganze Menge passieren, auch in der Dienstleistung. Da, wo Leistung von Menschen für Menschen gemacht wird. Das ist glaube ich von ganz entscheidender Bedeutung. Inwieweit gelingt es ihnen, glaubwürdig zu sein mit dem, was sie tun und tatsächlich diese Vorbildfunktion, habe ich jetzt in der Sozialwirtschaft am deutlichsten wichtig empfunden. Die Leute werden ihnen nicht glauben, wenn sie mit diesem Viktory-Zeichen rauslaufen und sagen o. k. das ist nur wieder wie bei allen anderen auch. Aber es ist wirklich schwierig, die Führungskräfte dazu zu bringen. Einmal in der Verbitterung, wenn sie jetzt tatsächlich so etwas wie eine Schließung durchlaufen, weil die Leute sagen, na ja, es hat ja alles ganz gut geklungen, aber hat wieder mal nicht geklappt und wieder mal verlieren wir unseren Job und alles, was dazu gehört. Die sehen dann das Gute eher später und die Führungskräfte, die wir haben, die also ja weiß nicht, die sich also lieber ins Schneckenhaus zurückziehen, bei denen funktioniert es am allerschlechtesten. Die dann im Schneckenhaus sitzen und sagen na ja, ich gucke dann mal,

dass ich mein eigenes Süppchen koche, bloß nicht nach draußen gehen, bloß nicht überhaupt noch mal erwähnen, dass da irgendwas passiert ist und ich glaube, was wir derzeit tun ist z. B. ganz progressiv mit allen Führungskräften Gespräche aus den Niederlassungen, die Heimleiter und aus unserer regionalen Verwaltung uns zusammensetzen, unseren gesamten Leistungskatalog neu anzuschauen, zu überarbeiten und zu sagen, was können wir, was können wir nicht, wie können wir das erst einmal unseren Teams deutlich machen und wie bringen wir es dann nach außen an den Kunden. Also ehrlich zu sein mit dem, was haben wir bis jetzt geschafft, wo war es vielleicht auch zu viel, wo haben wir Fehler gemacht einmal betriebswirtschaftlich gesehen, vielleicht sogar in der Personalbesetzungsplanung oder in den Investitionen, aber wo haben wir auch was richtig gemacht und sollten dies vielleicht mehr in den Vordergrund stellen. Das heißt, wir nehmen uns das jetzt wirklich vor. Aber sie merken auch schon, der eine will mit und der andere sagt, was wollt ihr eigentlich, das hat doch bis dato eigentlich ganz gut geklappt. Auf unserem Markt ist das alles viel leichter, das wird schon irgendwie.

- I.: Glauben Sie auch, dass das ein Problem zwischen Männern und Frauen in Führungspositionen ist. In dem Sinne, Männer können schlechter verlieren, wollen weniger zugeben, dass sie einen Fehler gemacht haben und glauben Sie, dass Frauen da ein größeres Gespür haben zu erkennen, jetzt muss man das ordnen, man muss die Leute mitnehmen, man muss sich auch zu seinen Werten bekennen oder ist das eher bei Männern und Frauen in dieser Branche gleich?
- G.: Man sollte das ja eigentlich nicht so sagen ja, aber ich sage mal, der Anteil an weiblichen Führungskräften ist glaube ich in unserer Branche sehr hoch, überdurchschnittlich hoch. Wenn man immer noch in den Zeitungsartikeln liest und sagt Mensch, die armen weiblichen Führungskräfte sind nur so wenig und wenn, dann verdienen sie auch noch weniger. Ja mir scheint, dass so manche Frau ein wenig eher in diese Richtung Empathieveränderung geht als der eine oder andere Mann, der da tatsächlich eher sagt also Leute, jetzt muss hier mal ein bisschen knackig und die meisten der Teammitglieder aus Pflege und Betreuung wollen eben nicht so knackig. Die wollen eher, dass man ein bisschen mit weint und ein bisschen mit trauert und die dann auch ja die heischen nach Verständnis und sagen Leute, also wir möchten irgendwie mitgenommen werden. Wir sind ja ein Teil des Ganzen. Wenn die das dann nicht tun, dann ja. Also ja schon ein bisschen. Andererseits bin ich auch ehrlich, wir

haben ein, zwei weibliche Führungskräfte, die sind genauso wie Jungs unterwegs und genauso knackig und einen Mann, der wirklich ganz hervorragend in dieses ganze Bild passte, der das sehr empathisch macht. Ich will es nicht pauschalisieren, aber ja, die Tendenz ist da. Vielleicht eben wegen dieser hohen Zahl an weiblichen Führungskräften.

I.: Ich bin ja genau in meiner Forschung an dieser Frage dran und habe mich mit dem Thema Achtsamkeit beschäftigt. Auch als Thema eines Managementansatzes, nicht nur für Frauen, sondern auch für Männer. Bezogen auf das Thema Achtsamkeit das, was Sie ja auch beschreiben Achtsamkeit gegenüber Personal, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mitnehmen, Achtsamkeit gegenüber den Kunden und Klienten, in einer solchen Phase vielleicht auch wie geht es weiter, betrifft es mich persönlich, aber auch Achtsamkeit gegenüber Aufsichtsräten. Glauben Sie, dass Achtsamkeit im Bereich des professionellen Managements bezogen auf diese drei Gruppen wichtig ist und wenn ja, könnten Sie sich vorstellen, das zu instrumentalisieren in einem Führungskräftecoaching, in einem Managementansatz?

G.: Also das Erste jetzt erst mal von dem wo Sie herkommen, ich suche da gerade Beispiele. Beispiele illustrieren immer am besten. Achtsamkeit im Management ja vielleicht zwei Beispiele. Das eine Beispiel betrifft eine Führungskraft. Da hat man im Bereich Entwicklung auch entsprechende Gespräche, die man führt, die Entwicklungsgespräche, die Beurteilungsgespräche, schaut auch in die Zukunft, Perspektive, wir machen sehr viel Succession Planning, weil wir auch nicht dastehen wollen und sagen toll, wir haben uns auf einen verlassen. Die da nicht achtsam und aufmerksam genug sind, das große Bild zu sehen, die Tendenzen zu erkennen, dann passieren ihnen Fehler, die vielleicht fatal sein können, eben in dem Stichwort, wenn sie jemand haben, der als Spezialist unterwegs ist und einfach als Spezialist auch glücklich ist, diesen Weg weitergehen will in seinem Metier, in seinem Fachgebiet und ihn weil es so praktisch ist und weil er so lange dabei ist und weil er ja eigentlich alle kennt und alles kann in die Generalistenrolle bringt und dann nicht mehr acht gibt, dann werden sie verlieren und sie verlieren mit Sicherheit eine gute Kraft, die möglicherweise in ihrem Spezialfeld auch eine sehr gute Führungskraft war, aber eben auf diesem generalistischen Spielfeld sich selbst eingeengt und verzweifelt fühlt und sagt, so kann ich nicht weitermachen. Das kann ihnen passieren, das sind alles eigene Erfahrungen aus den vergangenen fast sechs Jahren. Es ist das eine gegenüber Mitarbeitern diese Achtsamkeit wenn sie sich hinstellen und z. B. eine eher herbe Entscheidung wie eine solche

Schließung zu verkünden und sagen so sie Ärmsten, jetzt haben wir ja fast alle erreicht und sich umdrehen und gehen und sich in einer gesamten Schließungsphase, die ja nicht von jetzt auf gleich zu machen ist und sich vielleicht gerade mal ein- oder zweimal da sehen lassen und dann auch nur ausschließlich im Zimmer der Führungskraft sitzen, dann sind sie auch nicht achtsam, weil dann sagt jeder, da interessiert ja offenkundig niemanden von oben überhaupt nicht, was aus uns Kleinen wird. Das Einzige, was diese Führungskraft schafft ist offenkundig in ein Direktionsbüro zu gehen, mehr nicht. Sie verlieren dann sehr stark an Glaubwürdigkeit und sehr stark an Möglichkeiten. Beim Coaching, ich sage mal zumindest von unserer Seite aus, wir versuchen über ein Tool, das sich mit der Perspektive von Menschen beschäftigt, eine Potentialanalyse zu machen, wo kann es in der Zukunft hingehen, so mit den Leuten zu arbeiten, dass wir eben Punkte wie gerade die Arbeit mit Konflikten, die sowohl nach außen, extern sind es Bewohner, Angehörige, oder intern Führungsmannschaft da die Führungskräfte ein wenig fiter machen und sie tatsächlich in schlichten, manchmal fast niedlich anmutenden Prozessen, sagt, du gehst mal raus und ich lege dir über unser Qualitätsmanagement beispielsweise einen Prozess auf, den du sonst nie mehr machen würdest, nämlich eine Arbeit nach außen, ein sich mischen unter das Team und ein vielleicht am Nachmittag Kaffee ausschenken und interagieren. Auch als Führungskraft. Das ist nicht ganz Teil der Stellenbeschreibung, aber zumindest ist der gesamten Bandbreite bei uns in der Stellenbeschreibung etwas enthalten, dieses nach draußen gehen und sich mischen möglichst hierarchieunabhängig, um einfach auch zu signalisieren, ich weiß schon noch wie sich das anfühlt, wenn ich direkt am Menschen arbeite.

I.: Wie ist das mit Achtsamkeit gegen sich selbst. Der persönliche Druck in der Führungskraftebene je höher man kommt, die Luft wird dünner, Stressbewältigung, Zeitmanagement, soziale, familiäre Beziehungen, Erwartungsdruck, das ist alles auch zunehmende Lebensalterkrisen, diese ganzen Themen.

G.: Ja.

I.: Auch da immer wieder die Frage, wenn ich mit mir selber achtsam umgehe, habe ich auch wieder die Öffnung achtsam gegenüber anderen. Wie gehen Sie als Unternehmen damit um.



Gönnen Sie Ihren Führungskräften solche Auszeiten Coachingzeiten, Sabbatzeiten, Stressbewältigungszeiten, schauen sie hin, ob die auch achtsam mit sich sind?

G.: Also es heißt ja auch, wenn man sich selbst führen kann, dann führt man auch andere gut.

I.: In dem Sinne so.

G.: In diesem Sinne. Da verdienen wir eine 4- als Note, wenn ich das mal im deutschen Schulnotensystem ansiedeln soll. Das ist und da kann man auch nicht nur der amerikanischen Mutter die Schuld geben, ganz im Gegenteil, die dann manches Mal einfach aufgrund der Zeitverschiebung einem selbst wenn man noch an E-Mails sitzt und schreibt und sagen, wir erwarten abends um 22.00 Uhr wirklich keine Antwort mehr von dir, weil uns ist schon klar, dass bei dir eine Zeitverschiebung da ist und man sich selber ertappt dabei, wenn man tatsächlich abends um 22.00 Uhr noch arbeitet. Es ist ein bisschen viel und ich sage mal, diese Selbstpflege ist ein bisschen untergegangen hier. Ich denke, das wird uns in Teilbereichen auch einholen. Stichwort eben auch im Kleinen das genannte Beispiel jener Führungskraft, mit der sie ja sogar ein Entwicklungsgespräch hatten und wider besseren Wissens den Fehler begehen und in ihr Unglück laufen und ein Führungskraft verlieren ist nebenbei bemerkt auch ein teures Vergnügen. Und das da glaube ich, da machen vermutlich auch andere Unternehmen Fehler.

I.: Wenn man jetzt dieses Management der Achtsamkeit betrachten, wir haben es gerade besprochen, man könnte noch den dritten Aspekt der Achtsamkeit benennen gegenüber der Umwelt, gegenüber der Gesellschaft, Ressourceneinsatz, aber das denke ich mal, werden wir hier nicht vertiefen, das ist sicherlich auch ein Kernprozess Klimawandel, wo man heute auch als Bürger gefragt ist, sich als Unternehmen sich dazu zu äußern.

G.: Wie war das Lifestyle of health in sustainability. Das sind wir heute ja.

I.: ... ich will das jetzt nicht weiter vertiefen, aber es sind Themen, wo der Mensch in seinem Fokus in dieser Achtsamkeit gegenüber anderen, der Umwelt, gegenüber sich selbst eigentlich erst mal erkennen muss, was sind da die Koordinaten, was ist wichtig, was ist mir wichtig und jetzt da natürlich auch der Ansatz, ist so ein Achtsamkeitsprozess lernbar. Das heißt, Sie sind eine Expertin in der Frage der Personalentwicklung, sie überlegen sich, wie bilde ich meine Mitarbeiter fort. Müsste man so etwas wie Achtsamkeitstraining so etwas wie eine Prävention, eine vorausschauende Personalentwicklung machen und Achtsamkeit trainieren und damit erreichen, dass die Leute etwas cooler, etwas gelassener auch mit den problematischen Situationen im Unternehmen umgehen?

G.: Ich denke, das gibt es. Ich denke, das kann man tun. Es ist ja ein ganz breit gefächertes Spielfeld. Man ist ja in der Personalentwicklung manchmal schier erschlagen ob der ganzen Angebote. Ja, man kann dort etwas tun, allerdings glaube ich persönlich an eine gewisse Grenze, die uns reinem gesetzt ist, weil so wie ich Engagement oder Begeisterung nicht schulen kann, kann ich Achtsamkeit auch nur bis zu einem gewissen Grad schulen, der in dieser Persönlichkeit auch vorhanden ist. Menschen, die Nähe durchaus zulassen und schätzen, sind eher bereit, sich auf solche Themen einzulassen als diejenigen, die sehr klar distanziert sachlich veranlagt führen. Für die ist das ein so ungewohntes Spielfeld, dass sie sagen, wo bitte soll ich hingucken und die es ganze gerne auf dieses eher spöttisch-sarkastische Element so nach dem Motto ja, wie viel Zeit soll ich denn noch einsetzen, um ...

I.: ... sind das häufige Abwehrreaktionen?

G.: Ja, glaube ich schon. Und es ist so ein bisschen im Kleinen, dass man dann, dass man merkt, dass der eine überhaupt nicht realisiert, dass wenn er eine E-Mail ohne Anrede und ohne Grußformel schickt, weil der nichts anderes sein will als effizient, das muss jetzt bis auf dem Tisch liegen auf der anderen Seite ich weiß nicht was alles anrichtet. In jedem Fall fühlt die sich schon mal beleidigt, weil sie sich sagt, also eine Anrede hätte es ja wenigstens noch sein dürfen, sonst fühle ich mich hier völlig rumkommandiert. Also es ist da glaube ich auch ein Teil Art und Anlage, aber sie können etwas machen. Ich finde sehr schön über Workshopcharakter, über Beispiele, über Rollenspiele, dass jemand das tatsächlich mal

merkt, wenn er in die Schuhe eines anderen versetzt wird, was für ein Schlag das sein kann, wenn man nicht achtsam mit anderen Menschen umgeht.

I.: Ich möchte das Thema Achtsamkeit mit konkreter besprechen, indem Sie mir Ihre Einschätzung zu Dingen nennen, die ich Ihnen jetzt nenne. Also creating new categories, also geistige Beweglichkeit erhalten, über das bisherige Denkschema hinwegsehen, Informationen neu ordnen, bewerten, kontextbezogene situative Aufmerksamkeit.

G.: Das war jetzt eine ganze Menge.

I.: Also creating new categories habe ich erläutert. Also das Thema geistige Beweglichkeit.

G.: Ja und die Einschätzung brauchen Sie so als dass Sie wissen möchten, hat es schon Einzug in Unternehmen gefunden oder findet es noch, ist das nötig, dass Sie in diese Richtung einen Einblick bekommen.

I.: Ja.

G.: Die geistige Beweglichkeit sehe ich aufgrund langjähriger Auslandstätigkeiten in Deutschland insgesamt aufgrund von der Mentalität her als ein wenig eingeschränkter als in anderen Kulturkreisen, dies mal vorangeschickt, aber da kann man sicherlich etwas tun. In Teilbereichen merkt man auch in Unternehmen, da werden Fragen gestellt in diese Richtung was können wir tun und wie macht man eigentlich Changemanagement. Immer dann glaube ich wenn die Frage kommt, haben sie eine Chance, das auch wirklich professionell zu bearbeiten. Wenn sie so wie soll ich sagen mit der Wochenend-, Sonntagsmail kommen und sagen hallo und damit so den ersten Stachel schießen, ich habe das und das mal gelesen, hier ist etwas, ist das nicht mal kontrovers zu diskutieren. Management über ... weiß ich nicht über ganz andere Geschichten als objektives oder Ähnliches, sondern über Werte, dann kriegen sie auch mal tatsächlich ein, zwei Kommentare zurück und haben vielleicht eine

Plattform geschaffen. Aber es braucht die Plattform, dass sie jemanden neugierig machen. Was heißt das für mich.

I.: Das Thema welcome new informations, das Thema neue Informationen als solche wahrnehmen, sie auch nicht als störend empfinden.

G.: Ja, sie nicht als störend empfinden. Das ist ja so ein bisschen diese Sache, ich mach das schon seit 20 Jahren, das klappt auch in Unternehmen, die sagen, ich habe das seit fünf Jahren so gemacht, ich ändere das jetzt nicht. Das ist glaube ich der Widerspruch, den sie gerne mal erleben zwischen den, ich will gerne informiert sein und ich bin böse mit meinem Unternehmen, wenn es mich nicht anständig informiert, ich hätte doch dies und jenes schon wissen müssen und hätte besser damit umgehen können, aber wenn dann was ganz Neues ist und ich soll alles umkrempeln, dann hätte ich sie besser nicht gelesen. Dann sollen es mal erst mal andere machen. Wir machen es im Kleinen insofern, als dass wir Mitarbeiter, die wir in unser Unternehmen einführen, hinsetzen und sagen, machen sie sich doch einfach mal frei von dem was war und machen sie nur mal den Horizont auf für das, was hier kommt, wir erklären ihnen unseren Ansatz, unsere Idee, unsere Beispiele und würden uns wünschen, dass sie sich darauf einlassen und zwar nicht, indem sie zuschauen, sondern indem sie mitmachen und mitgestalten. So eigentlich diesen Werbespruch Nutzen mittendrin nicht nur dabei. Das ist zumindest ein kleiner Ansatz, den sie an der Wurzel sehen können, das ist nicht nur bei Führungskräften, an der Wurzel funktioniert das ganz gut, dass tatsächlich manchmal jemand aus der Linie kommt und aus dem mittleren Management den anderen am Ärmel zupft und sagt Moment, sie haben aber damals gesagt, wir sollen aufmachen, sollten wir uns das vielleicht nicht noch mal angucken, das funktioniert doch so gar nicht. Das kann gehen.

I.: Die dritte Kategorie more than one view, also der Perspektivwechsel, den Sie auch schon angesprochen haben.

G.: Ja.

I.: Die verschiedenen Blickwinkeln, das heißt ja auch eine kognitive Beweglichkeit ...

G.: Ja, ganz sicher.

I.: Das heißt, das auch professionell einzusetzen als Führungskraft ...

G.: ... das, was wir einsetzen, ist eine kleine milde Form der Job-Rotation, indem wir sagen, es ist relativ egal, in welcher Funktion sie in dem Unternehmen eintreten, sie über den Tellerrand schauen und im Rahmen ihrer Einarbeitung praktische Erfahrung, ich sage mal, wenn sie in den Vertrieb kommen, sind sie trotzdem einmal im internen ambulanten Pflegedienst mit unterwegs. Wenn sie das verkaufen sollen, sollten sie wissen, was da tatsächlich am Menschen ankommt und vorsichtig damit umgehen, welche Erwartungshaltung sie beim Interessenten oder Kunden wecken. Und jemand, der bei uns am Empfang sitzt, macht das z. B. geht aber auch in Aktivitäten, weil der so ziemlich mitten im Leben ist in so einem Haus und da sagen wir, erlebe doch einmal was es heißt, so ein Haus lebendig zu halten. Weil genau da sitzt du drin und du bist der erste Eindruck im Haus, da bist du ein Teil davon. So das ist ein kleiner Teil, den wir machen, ich denke, der ist auch ganz gut. Das Ganze können sie auf regionaler Ebene eigentlich nur noch unter der Rubrik Hausaufgaben sehen, jeder Regionalleiter, der also nicht im Betrieb vor Ort arbeitet, hat einmal im Jahr mindestens eine Hausaufgabe in irgendeiner Form bei einer Aktion im Haus mitzubegleiten. Das kann auch sein, dass sie in der Küche stehen, wenn ein großes Fest stattfindet, das tun wir.

I.: Die Achtsamkeitsforschung gründet sich vor allem in der Psychologie und Soziologie und in der Achtsamkeitsforschung sind bestimmte Punkte herausgearbeitet worden, die sehr wichtig sind, die ich jetzt in diesem Interview überprüfe, ob das z.B. in der Personalführung geht. Ich bitte Sie sich jetzt einfach mal vorzustellen Sie sind die Direktorin, sind haben Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sind Chefin und müssen das jetzt umsetzen und zwar eine gegenwärtige nicht identifizierte Aufmerksamkeit praktizieren, dass Sie sich an den Erfahrungen des Augenblicks orientieren, d.h. sich nicht in Gedanken und Gefühlen zu verlieren, glaube sie, dass das geht?

G.: Schwer, weil derjenige, der dann in diese situative Führung manchmal verfällt, der ihnen dann sagt, Mensch, da ist vielleicht ein Mitarbeiter, eine Mitarbeitergruppe sozusagen in der Krise ja, da hat es eine hohe Fluktuation gegeben oder da gibt es einen hohen Krankenstand und die meutern und rebellieren und man geht da rein und sagt sich, man muss da erst mal helfen und was tun, bisschen über Anerkennung arbeiten und haste nicht gesehen, alles sehr lebhaft.

I.: Bunter Strauß, sozusagen ...

G.: Bunter Strauß. Wir haben da Menschen, die das sehr gut können, stellen aber immer wieder fest, dass wenn sie sich zu stark in diese situative Führung begeben, verlieren sie den Überblick über das große Ganze. Kommt man dann zurück auf strategische Punkte oder kommt man dann zurück, um zu sagen Moment du hast jetzt vielleicht das eine Team lösen können, kann das sein, dass du gerade das andere verloren hast, weil da hast du nicht aufgepasst. Wollen wir mal insgesamt auf Parameter schauen, wie eben Krankenstand oder Ähnliches, das ist in der Pflege ein Thema, gar keine Frage, dann werden sie oft angeschaut so nach dem Motto, wie das muss ich jetzt auch noch, ich habe gerade gelöst und ich bin in diesem Team jetzt der Star und man sagt sich das reicht nicht. Ja, du solltest schon dieses große Bild nicht aus den Augen verlieren. Die Achtsamkeit gegenüber dem Einzelnen bemängle ich insgesamt, das liegt vielleicht daran, ich habe für meine eigene Persönlichkeitsstruktur tatsächlich eine sehr hohe Personenorientierung bescheinigt bekommen. Ich glaube, dass ich viel zu wenig Menschen in Gesprächen, wenn sie anderen gegenüber sitzen, sich tatsächlich zu wenig auf dieses Gespräch konzentrieren. Wenn die einmal das tun würden, was in allen Pflichtenbüchern empfohlen wird, störungsfrei, in aller Ruhe in vernünftiger Atmosphäre nicht dieses typische Büro, der Schreibtisch trennt uns Situation, einmal genau zuhören, was der andere sagt, dann könnte es viel, viel besser funktionieren.

I.: Das geht ja ein Stück weit in diese Aufmerksamkeit in den Augenblick hinein ... ein weiterer Faktor, der Sie jetzt wahrscheinlich nicht wundern wird, eine akzeptierende, nicht urteilende Haltung. Also das heißt auch in dieser Situation Geduld in Offenheit, liebevolle Gelassenheit,

Humor, auch dann, wenn Dinge vielleicht schief laufe. Also akzeptierende nicht urteilende Haltung?

G.: Viel zu wenig. Das kommt natürlich durch dieses Zuhören, das wir eben schon hatten. Wenn sie mal wertfrei zuhören und nicht sagen, was will denn der eigentlich von mir und ich müsste in einer halben Stunde schon weiter, kann der nicht mal zum Punkt kommen, insgesamt glaube ich sehr schwer. Da sind wir allerhöchstens in Kinderschuhgröße 31/32, ich glaube, das ist noch ziemlich klein.

I.: Aber für wie wichtig halten Sie das?

G.: Das halte ich für wichtig. Die schlichte Wertschätzung der anderen Seite, in dem man einfach mal aufhört zu urteilen, einfach mal akzeptiert. Respekt vor der Leistung des anderen ist ein Teil unserer Unternehmenswerte. Da sitzen alle und sagen ja, verstehen wir völlig. Aber wenn es dann gelebt werden soll, dann ist der Weg ein langer, harter und steiniger.

I.: Woran liegt das, gibt es dann weniger ein Verständnis-, mehr ein Handlungsdefizit?

G.: Ein Handlungsdefizit glaube ich schon auch. Ja, Verständnis haben die Leute dafür. Hätten sie ja gerne, eine schöne Wunschvorstellung. Und die Gelassenheit, also wir haben eher Führungskräfte, die sagen, Humor ist, wenn man trotzdem lacht, ja also wir stecken im Drama und wir sind im Stress, aber na ja, statt einfach nur mit der Lockerheit ranzugehen, ich arbeite insgesamt mit Humor. Ich arbeite auch mal mit dem Augenzwinkern. Ich kann sowieso nicht 5 Sachen gleichzeitig machen. Das Multitasking von Frauen ist ein Ammenmärchen. Bügeln beim Fernsehen klappt ja vielleicht noch, aber noch zwei weitere Sachen gleichzeitig klappt schon nicht mehr. Und das fehlt mir, dass das Augenzwinkern initial in der Haltung ist. Nicht erst wenn sie unter Stress stehen und sagen, jetzt muss ich aber noch fünf Entscheidungen treffen und dann sagen na ja, Humor ist, wenn man trotzdem lacht, gehen wir dann eben um 10 den Wein trinken. Ist ja schön, andere Leute liegen um 10 im Bett. Also um 22.00 Uhr.

- I.: Nächster Aspekt, die ganzheitliche Annahme. Das heißt das Hineinspüren in eine Situation und sich auch gegen unangenehme Gefühle, Empfindungen, die man gegenüber einem anderen hat, sich nicht verliert, aber sich auch nicht dagegen wehrt. Ich meine Probleme, die man erkennt, nicht vermeiden, verdrängen, weil man sich natürlich an persönlichen Erfahrungen misst oder weil man selber unangenehme Erfahrungen gemacht hat?
- G.: Das ist s, gehen wir da in in Richtung Tiefenpsychologie?
- I.: ... es wäre jedenfalls ein Aspekt, der in der Achtsamkeitsforschung herausgearbeitet worden ist, eine besondere, also wir sind bei Kategorien der Achtsamkeit, wie sie sich äußert ...
- G.: Wenn Sie vorhin sagen, die Akzeptanz und das Nichturteilende ist das noch leichter zu kommentieren, zu sehen oder in die Führungsarbeit zu integrieren als das, was Sie jetzt sagen. Ich bin ganz sicher, dann in dem Moment, wo es auch Sie mal persönlich getroffen hat, dann noch einmal zurückzugehen und zu sagen, ich lasse das jetzt so wie es ist, ich kann nicht jeden im Unternehmen gleich ich sage mal gern haben. Ich kann, ich muss mich dem stellen, dass auch Menschen mit meiner Art und Weise zu managen gar nicht umgehen können und das relativ klar artikulieren und trotzdem bin ich noch in der Lage, professionell damit umzugehen, versuche mich vielleicht auch mit Hilfe von Gesprächstechniken, Fragestellungen mich diesen Menschen zu nähern und zu sagen o. k. wie gelingt uns trotzdem gemeinsam wieder auf normal produktives Terrain zu kommen. Das halte ich für super schwierig. Weil Menschen, also dieses über den eigenen Schatten springen, wer das auch schon mal durchgemacht hat, ich spreche auch aus eigener Erfahrung, da haben sie es aber schwer mit sich. Also bei mir hat es zwei Jahre gedauert, bis ich über den Schatten sprang. Das Schöne daran ist, man kriegt Dinge gelöst, aber es war wie gesagt schwierig, weil ich auch persönlich erst mal nicht bereit war, Boden herzugeben.
- I.: O. k., das heißt, das ist eine Herausforderung, aber wir sind ja in einer Diskussion, was gehört zum Management der Achtsamkeit und ich habe jetzt als letzten Punkt noch das prozesshafte einsichtsvolle Verstehen, z. B. gehört dazu, nicht auf jeden Reiz gleich reagieren, die



Gelassenheit zu sagen, Dinge sind vergänglich und letztlich zu akzeptieren, dass ein ständiger Wandel von Gedanken und Gefühlen in einem stattfindet. Und das auch als eine Qualität des menschlichen Lebens zu sehen und das aber dann auch als eine Grundannahme dessen zu verstehen, wenn ich als Führungskraft tätig bin, dann begegnet mir das natürlich auch und ich bin letztlich noch genauso als Führungskraft authentisch in der Führungsebene wie in der Familie, wie im Freundeskreis, wie im Bekanntenkreis ....

G.: ... wie hieß es jetzt, prozesshaftes einsichtsvolles Verstehen ...

I.: ... nicht auf jeden Reiz reagieren. Wahrnehmung von Vergänglichkeiten und akzeptieren eines ständigen Wandels von Gefühlen und Empfindungen und Gedanken ...

G.: Also unserer Form von Leistungsmanagement, was wir auch als Führungskräfte-Training anbieten, haben wir versucht, unserem Führungsteam deutlich zu machen, dass niemals jemand über eine Strecke seines Lebens, also ich sage mal definierter Zeitraum von vielleicht 6 oder 12 Monaten, völlig auf gleichem Niveau sein kann wie auf der Strecke davor oder möglicherweise auf der Strecke, die danach kommt. Weil wir gesagt haben, ihr fahrt ja auch bedingt durch das, was euch wiederfährt manche Kompetenzen hoch, manche kristallisieren sich heraus, von denen ihr gar nicht geglaubt habt, dass ihr sie habt und manche erscheinen in einem anderen Licht, weil es wird ja häufig gesagt und ich glaube, das stimmt tatsächlich, wenn es ihnen gut geht und die Mittel fließen und alles fein plätschert, dann müssen sie gar nicht so viel von sich selbst abfordern wie in der Krise, wo ganz plötzlich gesagt wird, ändere was, mach was. Das heißt, die Menschen versuchen bei uns dann zu verstehen, dass wir sagen, wenn wir euch ein solches Feedback geben, hat das nichts damit zu tun, dass wir euch jetzt für schlechter halten als vorher oder wie auch immer. Es geht nur einfach darum, dass ihr erkennen und akzeptieren müsst, dass manches auch mal nicht so läuft. Und das ausgerechnet, wenn man sich hat hereinziehen lassen in einen persönlichen Konflikt, man auch verliert. Auch nach außen verliert. Dass man, wenn man sich irgendwo Verbündete sucht, man plötzlich in der informellen Gruppe steckt und gar nicht mehr in der großen Kommunikationsverbindung, wo man vorher drin war. Ja, dass man sich verzettelt. Das ist ein oft hinterfragtes Tool, das wir haben, weil viele immer noch gewöhnt sind, du kriegst jetzt deine 2 und dann wirst du im nächsten Jahr besser oder sonstiges, das sind die gar nicht

gewöhnt, dass wir sagen, insgesamt kann eine gesamte Beurteilung trotzdem gut ausfallen, auch wenn man viele Punkte in ihr hat, die vielleicht nicht ganz so gut waren, aber weil wir sagen, es ist für das, was alles passiert ist genau das Richtige gewesen und der Mensch hat einen Schritt gemacht und für diesen Schritt bekommt er das Gut, weil wir sehen, aha, da kristallisieren sich jetzt die Punkte heraus, wie man eben auch verantwortungsbewusst führt und auch in der Lage ist Anerkennung zu geben und, und, und. Auch mal gelernt. Und das Verständnis, vielleicht geht das in die Richtung, was Sie meinen. Da merken wir am häufigsten die Rückfragen. Da habe ich schon in mehr als einem Workshop gesessen mit den Führungsteams, die sagten, man Frau ... ist das schwer, wenn wir im Gespräch sitzen und wie kann ich denen das deutlich machen. Aber sie lernen dann auch über sich selbst. Sie lernen auch ein bisschen mehr Selbstreflektion kennen und erkennen auch mal, dass sie Teil des Ganzen sind und gar nicht alles bewegen können. Dass sie es vielleicht auch mal laufen lassen müssen, um zu sagen, das ist jetzt der Weg und ich gehe den auch mal mit, ich sage jetzt nicht, ich quäle mich damit, sondern ich hänge mit da mit rein und im Rahmen meiner Möglichkeiten werde ich eine getroffene Entscheidung unterstützen und nicht dauern torpedieren oder so etwas Ähnliches. Also das ist das, woran ich das auch selbst gesehen habe und wo ich merke, dass man viel, viel lernen kann auch über sich selbst, wenn so etwas macht. Wenn man nur erkennt und akzeptiert, dass es nicht permanent auf gleich hohem Pegel oder mit gleich gutem Talent gehen kann.

I.: Das ist ja interessant, aus dieser Studie soll ein Achtsamkeitsscreening oder Assessment entwickelt werden, Sie sagten Selbstreflektion, das ist für mich ein entscheidender Zugang und indem die Führungskraft zunächst einmal die Methode bekommt, sich selber einzuschätzen. Also sie haben verschiedene Kategorien, wie ist eigentlich meine Achtsamkeitsaktivität sozusagen, die Analyse ist natürlich da sehr wichtig. I

Ich stelle Ihnen einen solchen Katalog vor, wären sie bereit als Expertin mitzumachen und mir auf die Fragen zu antworten und bewerten, ist das ein Instrument, dass ich in der Personalarbeit eingesetzt werden könnte?

G.: Gut.

I.: Also ich werde das jetzt notieren, wenn Sie das nicht wollen, können wir das auch lassen, dann würde ich einfach nur die Fragen mit Ihnen durchgehen.

G.: Machen Sie nur. Bei den Fragen soll ich jetzt mit Ja oder Nein antworten.

I.: Ja.

I.: Ich spüre in meinen Körper hinein.

G.: Es geht nur Ja oder Nein oder?

I.: Es geht nur Ja oder Nein.

G.: Weil ich mache es zu selten. Ich tu's, aber ich mache es zu selten.

I.: Sie sagen Ja oder Nein.

G.: Ja.

I.: Wenn ich merke, dass ich abwesend war, kehre ich sanft zur Erfahrung des Augenblicks zurück.

G.: Sanft. Sanft.

I.: (...)

G.: Ja, ja, ist schon klar. Ich bin gerade in der Praktikabilität, wenn ich manche Führungskraft vor mir sehe, was meint die Frau mit sanft.

I.: Gut, ich habe es gestrichen. Aber ich gehe jetzt zur Erfahrung des Augenblicks zurück. Ich komme auch wieder zurück.

G.: Ja, das ja.

I.: Ich achte auf die Motive meiner Handlung.

G.: Sollte man machen. Ich mache es nicht immer, nein. Sollte man mehr machen, ja.

I.: Ich sehe meine Fehler und Schwierigkeiten ohne mich zu verurteilen.

G.: Ja.

I.: Ich nehme Gefühle wahr.

G.: Ja.

I.: Ich akzeptiere mich.

G.: Ja.

I.: Ich spüre mich in unangenehme Erfahrungen hinein.

G.: Ja.

I.: Ich nehme unangenehme Erfahrungen an.

G.: Für mich selbst. Ja.

I.: Ich bin in Kontakt mit meinen Erfahrungen im Hier und Jetzt.

G.: Wieder mal nicht genug, aber ja, bin ich.

I.: Ich bin mir selbst gegenüber freundlich, indem ich (...).

G.: Nein.

I.: Ich beobachte meine Gefühle ohne mich in ihnen zu verlieren.

G.: Ja, das kann ich ganz gut.

I.: In schwierigen Situationen kann ich innehalten.

G.: Ja.

I.: Ich erlebe Momente innerer Ruhe und Gelassenheit, selbst wenn äußerlich Unruhe da ist.

G.: Nein.

I.: Ich bin ungeduldig mit mir und meinen Mitmenschen.

G.: Nein, das bin ich nicht.

I.: Ich kann darüber lächeln, wenn es mir das Leben (...).

G.: Ich bin in der Richtung unterwegs, noch nicht, nein.

I.: Wenn wir jetzt die Ja-Stimmen zählen würden, wären Sie so im oberen Mittelfeld. Also es ist eine Selbstausswertung und es wäre aber auch denkbar, das in die Personalentwicklung zu etablieren, das heißt, man könnte jetzt für all diese Kategorien, die ich Ihnen genannt habe, persönliche Fortbildungen konstruieren. Glauben Sie, dass das ein solches Instrument in Ihrem Unternehmen etablierbar wäre, würden Sie als Unternehmen darauf zurückgreifen?

G.: Ja, glaube ich. Bedürfte vielleicht noch ein bisschen Arbeit und Erklärungen oder ob man die Fragen jetzt einfach so kurz stellt bzw. wie man es nacharbeitet, aber ja denke ich ist der richtige Weg. Ist auch der richtige Weg tatsächlich mal anzufangen über sich selbst nachzudenken und mal zu schauen, wie habe ich in Situationen gestanden, kann ich mich gut daran erinnern oder habe ich das weggedrängt, manch einer sagt ja, was weiß ich denn, wie ich mich damals gefühlt habe. Wenn sie eine prägnante Erfahrung nennen, würde ich bis

heute davon ausgehen, dass sie noch heute wissen, wie sie sich dabei gefühlt haben. Und meistens lernt man genau dann aus der Erfahrung, wenn man sich auch daran noch erinnert.

I.: Würden Sie auch sagen, dass so ein Management der Achtsamkeit zu einem besseren Wertemanagement führt, also dass ein achtbares Unternehmen auch besser seine Werte schützt?

G.: Ja.

I.: Diesen Zusammenhang sehen Sie auch.

G.: Ja. Den sehe ich auch. Ich glaube auch nicht, dass ein achtsames Unternehmen wirklich betriebswirtschaftlich verliert. Weil Achtsamkeit bedingt ja auch Früherkennung, von schlechten Signalen ja also Alarmpunkten genauso wie von guten Dingen wo man sagt, Mensch da bewegt sich was, da können wir jetzt was draus machen. Das ist schon ganz wichtig und solange sie Menschen haben, die ihre Leistung produzieren, sollten sie achtsam sein und bleiben. Ich kann mich sehr gut daran erinnern, dass ich Kontakt hatte zu jemandem, der sagte, stellen sie sich doch da mal vor, die suchen, das wäre ein Unternehmen auch von Industrie und Produktion gewesen, wo ich dann irgendwann mal zu dem Schluss kam und meinem Interviewpartner gegenüber mitteilen musste, dass ich tatsächlich der Meinung bin, dass selbst wenn sie 2500 was weiß ich was, Lagerarbeiter haben, sie vielleicht ab und zu mal nach denen schauen sollten. Es zugegebenermaßen mühsam, wenn sie 2500 Leute morgens begrüßen wollen, ich glaube, das gelingt dann auch nicht, aber dann gibt es sicherlich kleine Mittel und Wege, das Signal irgendwann mal in ihre Richtung auszusenden, dass man weiß, wenn ihr nicht packt, dann können wir die ganze Nummer mit den Paketen nämlich knicken. Und das erschien mir sehr wenig achtsam, was mir damals in diesem Interview entgegentrat. Wo ich jetzt Ihr Wort aufnehme und mich genau an diese Erfahrung erinnere, wo ich bewusst abgelehnt habe, obwohl es bessere Konditionen gewesen wären als das, was ich heute habe. Aber das fand ich eben sehr wichtig. Und was Sie vorhin noch mal sagten, wenn Sie wenn Sie jetzt einen Konflikt haben, stellen Sie sich mal vor, Sie haben in einem Führungsteam einen Konflikt, der schwelt, Sie

kennen das ja auch, klassisches Konfliktmanagement, welche Stufe erreichen Sie, wenn da totgeschwiegen wird am Anfang und dann die ersten Stimmen aus dem Hintergrund kommen, die diese Gruppe beobachten, die dann sagen, meine Güte, kann der den denn nicht in den Griff kriegen und der braucht doch jetzt mal eine klar Anweisung, der andere sagt immer, der ist ja nicht in der Lage dazu, ist ein oller Softie und wir kommen hier hinten und vorn nicht weiter und Sie haben so was und beobachten so was, dann sagen Sie, ach wie achtsam war denn das und wie sind wir denn damit umgegangen und gleich initial dabei einzusteigen und sagen Achtung hier ist was, können wir das gleich mal austragen. Das sind auch Dinge, die ich oft sehe, wo dann mit Fingern auf andere gezeigt wird, wo man eigentlich sagen muss, selbst Schuld. Hätte man früher sehen und erkennen müssen, dass da schon was war. Ich finde das hochinteressant, diese Achtsamkeitsgeschichte.

I.: O. k. Ja wir sind am Ende des Interviews. Ich bedanke mich herzlich bei Ihnen.

G.: Gern geschehen.



## Interview A 10

I.: ... mit allen Wassern gewachsen, ich bin ja auch schon länger im Beruf und dann ist man plötzlich ganz aufgeregt. Bei Ihnen sehen Sie mich jetzt ganz gelassen ...

G.: ... auf meiner Seite, ich habe noch keine 12 Interviews gegeben, zumindest nicht in der Form ja.

I.: Ja, wir fangen einfach mal an. Wir haben ja schon die ersten Gesprächsanfänge, sind eingestiegen. Ja, was haben Sie denn jetzt mit dem Thema, ich habe Ihnen ja ein bisschen was geschickt, was hat das bei Ihnen ausgelöst. Sie haben schon ein bisschen so gesagt, Sie haben sich Gedanken gemacht, fangen wir an mit so ...

G.: Also ich denke, das ist ein ganz zentrales Thema. Ich selber bin im Vorstand hier bei der Rostocker Stadtmission seit 01.01.2003. Das ist also noch nicht so sehr lange. Das ist auch meine erste Vorstandsstelle. Ich habe vorher im Controlling gearbeitet, war also da in Stabsstellenfunktion. Hab also oder bin in der Branche eingestiegen 1991 als Quereinsteiger. Das war ja damals hier ein völlig neues Feld. Habe also völlig berufsfremd auch begonnen ja und inzwischen sind es fast 18 oder werden es am 1. Mai 18 Jahre, dass ich in also auf diesem Feld auch tätig bin und habe jetzt bei der Rostocker Stadtmission gemerkt, also als ich 2003 hierher gekommen bin mal zunächst, ja 2003 Vorstandsposition, 2001 als Verwaltungsleiterin, dass das Thema Achtsamkeit und achtungsvoller Umgang mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein ganz zentrales Thema ist. Das war zu der Zeit als ich hierher kam nicht unbedingt so im Blickfeld und ich habe also ganz schnell gemerkt, das ist unter anderem ein ja ein so wichtiger Punkt, dass das letztlich über das Wohl und Wehe eines solchen Verbandes entscheidet. Im Jahr 1997/98 war die Rostocker Stadtmission mal ganz dicht am Konkurs. Das hatte sicherlich damals wirklich in erster Linie wirtschaftliche Gründe. Da hat es auch einen Leitungswechsel gegeben. Als ich hierher kam 2001 herrschte ein rauer Umgangston, um es sehr vorsichtig auszudrücken. Also es war durchaus an der Tagesordnung, dass Tränen rollten bei Einrichtungsleitenden, wo ich gesagt habe, also Leute, so kann man keine soziale Arbeit machen. Und damals habe ich wirklich überlegt, ob ich hier

bleibe oder mich noch mal neu orientiere. Ich hatte keine Personalfunktion, die war also bei meinem Vorgänger geblieben und von daher ist es ein Thema, das mich also sehr beschäftigt, auch immer noch. Es dauert auch sehr lange, bis man eine neue Kultur wirklich in einem so großen Unternehmen entwickeln kann, weil es leider nicht unser einziges Thema ist, was wir zu beackern haben, also neben Wirtschaftlichkeit, gut aufgestellt zu sein auf den einzelnen Geschäftsfeldern gehört eben dieser achtungsvolle Umgang mit den Mitarbeitenden also ganz entscheidend dazu, wie es einem Unternehmen in der Sozialwirtschaft geht. Das sehe ich inzwischen ganz deutlich so.

I.: Das ist interessant. Sie sind im Osten gestartet mit kirchlichen Einrichtungen, Wohlfahrtsverbänden nach der Wende. Ich gehe mal davon aus, Sie haben ein Leitbild, ein diakonisches Leitbild mit Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erarbeitet ...

G.: Ja.

I.: Sie sagten rauer Umgangston. Bis jetzt haben kirchliche Einrichtungen schon eine besondere Kultur gehabt, also man ging besonders miteinander um. Man hat dann auch, wenn man mal nicht sich unmöglich benommen hat, man bittet dann um Vergebung oder man hat eine bestimmte christliche Brüderlichkeit, Schwesterlichkeit, also all diese Menschen und auch Bilder aus der Religion in der kirchlichen Arbeit verankert und wie ist das denn mit dem Leitbild, ich sage mal kirchliche Ethik, ethische Kompetenzen und dann Praxis. Empfinden Sie das immer noch als Spannungsfeld?

G.: Na dazu muss man sagen, Rostocker Stadtmission war Anfang der 90er Jahre, da war ich zwar noch nicht hier, aber ich weiß es natürlich, bestand eigentlich aus kleineren Beratungsstellen. Also einer psychologischen Beratungsstelle und einer Beratungsstelle für Gehörlose. Hat sich inzwischen zu einem Unternehmen, also wir sind jetzt mit unserer Wirtschaftsdienste GmbH, was eine umsatzsteuerliche Organschaft ist, bei knapp 500 Leuten. Als ich hierher gekommen bin, waren wir bei 280 Mitarbeitenden und die, die in den 90er Jahren hier dazugekommen sind, waren also alles Einrichtungen, die vorher staatlich waren, also sprich die Kindertagesstätten, es sind aber auch andere Einrichtungen aufgebaut worden und es ist

durchaus nicht so, dass wir, also dass die Mehrzahl der Mitarbeitenden sind, die einen christlichen Hintergrund haben. Von daher ist die christliche oder diakonische Prägung auch nicht so stark, also von Seiten der Mitarbeiterschaft und es war leider auch nicht die Prägung von Seiten des Geschäftsführers oder des Vorstandes. Also mein Vorgänger war ein Pastor, der vorher in der Beratung tätig gewesen ist, der ja auch sehr offensichtlich sehr gute Umgänge hatte, aber als das Unternehmen dann wuchs, also gerade mit der Übernahme der Kindertagesstätten, die ja zu DDR-Zeiten recht politisch ja indoktriniert waren, gab es kein wie soll ich sagen kein Konzept, wie führen wir auch diese Mitarbeitenden an diakonische Themen, vielleicht an Glaubensthemen heran. Das war damals sowieso, auch bei denen, die übernommen worden sind, ein sehr heikles Thema, ein angstbesetztes Thema, weil sie natürlich Angst hatten, ach bis dahin haben wir dessen Lied gesungen und jetzt kriegen wir was anderes übergestülpt und singen ein neues Lied. Und das war also nicht nur Angst, sondern oft auch Abneigung, aber man wollte natürlich seinen eigenen Arbeitsplatz sichern und von daher ja, hat man eben das dann mitgemacht. Ich bin nun ja erst verstärkt nach 2000 hierher gekommen und da habe ich dann so in den Anfängen auch meines Wirkens als Vorstand festgestellt, dass es zumindest große Offenheit gibt. Wir haben sicherlich einige ja christlich-sozialisierte Mitarbeitende, die das also auch schon von Kindheit an ja also der Kirche zugehörig sind, aber es ist nicht so, dass sich das bei uns unbedingt durchträgt. Also das ist vielleicht noch in einer Beratungsstelle der Fall, aber in allen anderen ist es eher nicht so. Leitbild hat bis dahin auch keine Rolle gespielt, also es gibt natürlich ein Leitbild in der Kirche bzw. der Diakonie auf EKD-Ebene, aber als Rostocker Stadtmission haben wir erst vor, es sind jetzt 4 Jahre her, im Jahr 2004/2005 begonnen, an einem Leitbild zu arbeiten. Das ist auch inzwischen in einer solchen Form, dass man es auf einer Postkarte wiederfindet, aber die Umsetzung dessen, da sind wir auch noch dabei, das zu implementieren. Das hängt einfach damit zusammen, weil hier ganz erst mal ja banale sage ich mal fachliche, grundlegende fachliche Dinge auf den Weg zu bringen waren, auch in der Verwaltung Strukturen geschaffen werden mussten, wir brauchten nicht über ein Leitbild zu sprechen, wenn wir immer kurz vor dem Abgrund stehen wirtschaftlich und das haben wir jetzt überwunden. Es ist keineswegs üppig das Ergebnis, aber wir schaffen das zumindest im Großen und Ganzen also eine Kostendeckung hinzugekommen und von daher ist das eine Sache, an der wir also im Moment noch ganz stark arbeiten. Und ich habe vorher bei der AWO gearbeitet 10 Jahre lang und es ist noch nicht unbedingt so, wir haben zwar dieses christliche Menschenbild zum großen Teil unter ja in uns, aber das auch umzusetzen in die Arbeit an der Basis, das ist noch ein ganzes Stück Weg, was wir vor uns haben. Das muss ich ganz offen so gestehen also aufgrund der Gegebenheiten.

- I.: Sie sagen Arbeit am Leitbild. Gut, Sie haben besondere Startbedingungen genannt. Inwieweit ist es denn abhängig von Ihren Führungskräften, also haben Führungskräfte eine Vorbildfunktion Ihrer Meinung nach, müssen die jetzt so eine Art Leitbildagenten oder Wertbildagenten Ihrer Einrichtung sein oder ist es dann vielleicht doch jeder Einzelne auf den es ankommt und wie sind Sie denn in Ihrem Arbeitskontext, wie gehen Sie denn in Ihrem Arbeitskontext vielleicht auch mit schwierigen Situationen um, wenn es um solche Spannungsverhältnisse wie Wertekonflikte geht?
- G.: Also vielleicht um auf die erste Frage einzugehen mit Leitung. Es hat hier bislang oder sagen wir als ich begonnen habe 2003 keine zweite Leitungsebene gegeben, also es gab den Vorstand und dann die jeweiligen Einrichtungsleitungen. Da hat es zwischen 2003 und jetzt auch noch mal viel Veränderung gegeben. Wir hatten also auch gerade in dem Kindertagesstättenbereich viele Mitarbeitende, die in den Ruhestand gegangen sind, wir haben leider, und das wäre sicherlich mein Wunsch gewesen, gerade die Leitungspositionen auch mit Mitarbeitenden zu besetzen, die einen christlichen Hintergrund haben, auch das gelingt nicht mal zu 50 %. Das sind schon diejenigen, die eine entsprechende Vorbildfunktion auch haben sollen und es ist jetzt so, zum 01.01.2009 haben wir auch die zweite Leitungsebene, die heißen bei uns Ressortleitungen überhaupt erst mal alle besetzt, die haben auch nicht alle einen christlichen Hintergrund, aber wir haben gerade jetzt aktuell begonnen, wir haben mit den Ressortleitungen, also auch mit denen, die noch nicht da waren, also ohne die muss man wohl eher sagen, die wir in den letzten Jahren noch nicht hatten, genau dieses Thema aufgegriffen führen und leiten. Das ist jetzt im Moment unser ganz zentrales Thema, was wir auch jetzt im Monat März mit einer Klausur beginnen werden genau für diesen Kreis, der eben eine ganz deutliche Vorbildfunktion haben muss, aber wo wir auch noch am Anfang stehen, da sind zum Teil Leute dabei, die erste seit wenigen Monaten in dieser Funktion sind, also wir müssen es erst kultivieren. Das ist so jetzt der Ausgangspunkt und da gehört natürlich dann auch unser Leitbild dazu, aber auch was heißt mal ja ohne den diakonischen christlichen Hintergrund heißt überhaupt führen und leiten, viele sind in diese Funktion auch ein Stück hineingestolpert, sage ich jetzt mal etwas salopp, die ich schon übernommen habe und mit denen ich sicherlich auch noch eine ganze Weile bis zu ihrem Ruhestand zusammenarbeiten werde, aber wo ich sage, das muss also auch noch professionalisiert werden und hinzu kommt eben genau dieses auch ja transparent zu machen das Thema achtsamer Umgang auch in schwierigen Situationen. Da gibt es aber auch ja zum Teil falsch Verstandenes, die nämlich meinen, wenn es dann bei Kirche und Diakonie

also wenn es dann nur Gutmenschen sind, dann kann man sich auch alles erlauben oder es gibt dann eben keine arbeitsrechtlichen Konsequenzen wie sie woanders sind, das geht natürlich nicht. Aber ich denke, die Kommunikation dessen, wenn eine solche schwierige Situation eintritt, derer hatte ich mehrere in den vergangenen Jahren leider, also auch zum Teil sehr, sehr heftig, wo es große Diskussionen auch mit der Mitarbeitervertretung gegeben hat, die ja dann auch bei, ja es ging also bin hin zu Kündigungen, ja auch entsprechend zustimmen müssen, dass wir heftige Diskussionen hatten und wo sie gesagt haben, ja das können wir doch nicht machen, so können wir nicht mit unseren Mitarbeitenden umgehen, aber das ist, das gebe ich zu, ein Spagat, aber ich muss natürlich im ernstesten Fall auch die Konsequenz haben, aber man muss das dann auch gut kommunizieren.

I.: Wie stelle ich mir denn so einen Wertekonflikt bei Ihnen vor. Sind das bestimmte Pluralitäten wie Sie schon sagten, bestimmte Werte, von denen Ihr meint, dass die wichtig sind. Vieles von Werten lernt man in der Kindheit, ist biografieorientiert und was wäre denn ein echter Wertekonflikt. Beispielsweise er würde sagen, er glaubt nicht an Gott oder er würde schlecht gegen die Kirche reden oder kirchliche Werte hinten anstellen, was wäre für Sie so ein Wertekonflikt?

G.: Es gibt was sehr Konkretes, aber das ist vielleicht ein bisschen zu hart, das hier zu Protokoll zu geben. Also es wäre für mich schon ein Konflikt, wenn jemand verbal sagt, die Werte, die die Kirche hat, die kann ich nicht mittragen. Also das wäre sowohl für einen Mitarbeitenden an der Basis, aber für einen Leiter ohnehin, also das ist nicht tragfähig. So etwas habe ich ehrlich gesagt noch nicht erlebt.

I.: Sie meinen jetzt säkulare Werte oder meinen Sie auch Werte des Glaubens oder ...

G.: Ja also Werte des Glaubens, wenn da jemand sagen würde, also das kann ich überhaupt nicht mittragen kirchliche Werte. Humanistische Werte, davon muss ich ausgehen können vom jedem, der in der Sozialwirtschaft tätig ist, dass er die in sich trägt, aber wir wollen ja noch etwas darüber hinaus haben. Die Konflikte, die es gegeben hat, ganz konkret, die sind eher oder haben sich eher geäußert im Umgang mit den uns Anvertrauten. In heftigster Weise,

dass ich sage, also so jemand kann nicht in der Sozialwirtschaft tätig sein und in der Diakonie schon gar nicht. Also wo wirklich ja ...

I.: Menschenwürde wurde verletzt ...

G.: ... Menschenwürde wurde gröblichst verletzt. Das geht natürlich nicht. Das müssen wir dann entsprechend also damit umgehen.

I.: Das ist ja mehr eine Handlungsfolge.

G.: Genau.

I.: Das heißt, das äußert sich in Verbalität, das äußert sich in auch konkreten Betreuungssituationen ...

G.: Genau.

I.: Wie sieht es denn auf der Ebene der ideellen Werte aus, wo jetzt jemand nicht direkt „persönlich geschädigt“ ist, wo er eine negative persönliche Konsequenz fürchten muss, wo jemand eine gewisse Haltung auch aus Gewissensgründen ablehnt. Wo jemand sagt, das kann ich aus Gewissensgründen nicht mittragen? Setzt sich die Diakonie von der verfassten Kirche ab?

G.: Das denke ich, das müssen wir, weil sonst hätten wir zwei Drittel unserer Mitarbeiterschaft nicht, die das auch ganz offen sagen, also dass sie nicht gläubig sind, aber dass sie die Werte, die sich daraus ableiten, im Umgang mit den uns Anvertrauten ganz klar sagen, also das wo ja Menschenwürde an oberster Stelle steht, das können sie vertreten und sie sind auch stehen

auch Glaubensfragen gegenüber offen. Das ist sicherlich ein großer Kompromiss, den wir dort eingehen müssen, auf der anderen Seite aufgrund unserer DDR-Vergangenheit, das haben wir heute Vormittag auch gerade diskutiert, halte ich es nicht für den richtigen Weg, Ultimativen zu setzen, also in der Weise, dass man sagt, wenn sie bei uns tätig werden wollen, erwarte ich, dass sie in den nächsten 2 oder 3 Jahren also in die Kirche eintreten. Also da ist niemandem geholfen und das versuchen wir den Mitarbeitenden auch immer wieder klar zu machen. Das ist jetzt nicht so, ich jetzt zu einer Fortbildung und dann habe ich es, sondern das setzt ja eine tiefe Auseinandersetzung der Mitarbeitenden mit Glauben, mit dem Thema Glauben, mit Kirche auseinander und das ist nichts, was man verordnen kann. Da ist eher hm ja unser möglicher Weg zu sagen, Mitarbeitende erleben hier einfach in dem kollegialen Kontext, wie man mit Betreuten umgeht und können sich dem dann im nächsten Schritt anschließen und sagen, das könnte ein Weg für mich auf tun, um mehr über Kirche zu erfahren und möglicherweise mich irgendwann einmal taufen zu lassen. Aber das ist ein langer Prozess und wie gesagt, da möchten wir auch niemandem was überstülpen, das haben wir nun zur Genüge erlebt zu DDR-Zeiten und das wollen wir also nicht auf diese Weise tun. Also von daher gehen wir da relativ behutsam damit um. Das kann natürlich auch als inkonsequent ausgelegt werden. Ich muss selber sagen, dass ich da vielleicht auch meine Vorstellungen etwas, ich sage jetzt mal, gelockert habe. Also vor einigen Jahren war ich da noch sehr viel, also nicht, dass sich Mitarbeitende taufen lassen müssen, aber zumindest, dass sie sich sehr viel klarer auch zum christlichen Glauben bekennen müssen, aber das ist eben etwas, ja was man natürlich nicht erzwingen kann. Ich denke, wir sollen versuchen, auf die Fragen, die Mitarbeitende haben, Antworten zu geben, sie da drin zu unterstützen. Wir haben da auch ganz unterschiedliche Dinge schon angeboten, was aber so ein bunter Strauß auch von verschiedenen Dingen ist, also von Glaubensseminaren über religionspädagogische Angebote für unsere Mitarbeiter gerade im Kita-Bereich, derer wir sehr viele haben, oder wir haben im vergangenen Jahr zur Klausur ein äh ja einen Gesprächsabend ins Leben gerufen, also der von Mitarbeitenden vorbereitet wird und wo man dann über Themen unter dem Thema Gott und die Welt ins Gespräch kommt, so etwas in diese Richtung. Wir haben auch Einrichtungen, wo Pastoren sehr intensiv auch tätig sind, also gerade in unseren Pflegeheimen, wo auch regelmäßig Gottesdienste abgehalten werden, vor allen Dingen durch Emeriti, die Gemeindepastoren, die schaffen das gar nicht, weil die in den letzten Jahren auch so also Gemeinden zusammengelegt worden sind und die Pastorenschaft so reduziert wurde, also dass wir solche Angebote machen, dass wir auf Fragen von Mitarbeitenden gut reagieren können und wir sind jetzt auch im Rahmen dieses Themas führen und leiten dabei, auch für Mitarbeitende ein Angebot ja zu entwickeln, Diakonie - mein neuer Arbeitgeber -

was heißt das eigentlich. Also dass alle Mitarbeitenden, die neu anfangen, mal so eine Grundseminar mitmachen, damit sie überhaupt wissen, wer ist denn überhaupt mein Arbeitgeber. Also so in diesen Anfängen befinden wir uns.

I.: Sie sagen, das heißt, das Wertemanagement in Ihrem Unternehmen mit bestimmten Strukturmerkmalen zu tun hat, Sie haben Fortbildung genannt, Organisationen, Management, ist das denn generell halten Sie das für lernbar, dass man Werte auch im Arbeitsprozess lernt?

G.: Unbedingt. Ja also ich habe das selber in der Verwaltung gemerkt, wo ich ja zu Anfang verstärkt tätig war, das führte auch dazu, dass dort an zentralen Stellen Mitarbeitende uns verlassen haben als ich Vorstand wurde, weil ich denke, da wäre es schwer möglich geworden und ich stelle jetzt fest, dass dieses Klima immer besser wird, dass man einen kollegialen Austausch hat, dass man auch Tür- und Angelgespräche pflegt, dass man auch einen guten Ton miteinander hat, dass es sogar in der Verwaltung so weit geht, dass Mitarbeitende außerdienstlich gemeinsame Aktivitäten starten. Das sind ja alles Zeichen dessen. Also die fühlen sich wohl die Mitarbeitenden und dort gibt es einen guten Umgang auch in unseren Einrichtungen ist das der Fall. Also vorher war es so, dass jede einzelne Einrichtung als eine Art gesondertes Unternehmen betrachtet wurde, die sollten sich auch so verstehen und miteinander konkurrieren, was sich aber nicht gut auf ein Miteinander ausgewirkt hat und ich merke sogar jetzt nach, das 7. Jahr hat da auch jetzt begonnen, dass sie, also dass das immer noch tief drin steckt. Also sie sind froh darüber, dass es nicht mehr so ist, sie sprechen also auch einrichtungsübergreifend viel miteinander, tauschen sich aus, haben auch feste ja feste Veranstaltungen miteinander, aber so sage ich mal ressortübergreifend, das ist natürlich auch dem Alltag geschuldet und der großen Fläche, die wir hier mit abdecken, sind wir da auch noch sehr in den Anfängen. Aber ich denke, das ist eben auch ganz wichtig, auch wenn man an unterschiedlichen Inhalten und Konzepten und Dingen arbeitet, dass es da aber auch auf Leitungsbasis, also mindestens dort einen guten Austausch gibt, aber auch unten, also innerhalb der Mitarbeiterschaft. Das ist ein bisschen schwieriger, aber ich denke, so auf Leitungsebene ist da schon einiges in Gang gekommen, aber das braucht einfach auch viel Zeit.



- I.: Braucht es auch Peergroups oder Feedbackinstrument, also das könnte ich mir jedenfalls so vorstellen, dass man auch Rückmeldungen, geben Sie zum Beispiel Rückmeldungen zu gutem Verhalten Ihrer Mitarbeiter?
- G.: Durchaus. Also das kommt dann immer in solchen oder die Gelegenheit gibt es dann zu Klausurtagungen oder Leitungstreffen, das haben wir jetzt ganz neu gemacht, aber auch da sind wir noch ganz in den Anfängen und dadurch, dass jetzt auch viele neue Mitarbeitenden dazugekommen sind, dass wir natürlich immer wieder damit anfangen, erst mal also Informationen auszutauschen, also wer macht eigentlich was oder wer beschäftigt sich womit, das sind alles Dinge, die da mit rein gehören, aber ich denke, das ist ganz wichtig, dass man da auch eine Rückinformation gibt und selber auch mit gutem Beispiel vorangeht, also auch wie man sich z. B. und in welchem Kreise man sich kritisch äußert über wen und über was, das ist also ganz wichtig und da merke ich auch, das nehmen Mitarbeitende auch als ein Stück Leitfaden für sich mit, wie sie dann mit ihren Mitarbeitenden an ihrem Platz auch umgehen. Das ist sicherlich nicht automatisch so und an manchen Stellen hakt es auch hartnäckig, wo wir dann auch sagen, also da können wir nur den Renteneintritt abwarten, da werden wir auch nichts mehr dran ändern können, aber im Großen und Ganzen glaube ich schon, dass das eine große Rolle spielt und sehr wichtig ist.
- I.: Sie sprechen von dem wertschätzenden Umgang, Sie sprechen auch von der Verantwortung der Führungskraft. Glauben Sie, dass es da einen Unterschied gibt zwischen der männlichen und weiblichen Führungskraft, also Sie sind ja jetzt, ich frage Sie als weibliche Führungskraft, Sie kennen ja auch männliche Kollegen, Sie haben Kontakt, Sie tauschen sich aus. Wie sehen Sie das?
- G.: Also ich denke, da gibt es einen Unterschied. Wir haben nun hier bei uns ich glaube so 95 % Frauen, auch im Einrichtungsleitungsbereich haben wir ganz wenig Männer und auf Ressortleitungsebene, also sprich erste Leitungsebene oder zweite Leitungsebene sind jetzt Männer dazugekommen, aber da beobachte ich doch sehr, dass wir da offensichtlich einen sehr guten Griff getan haben, die da sehr, ja ich glaube schon anders umgehen als das, was ich auch an anderen Stellen der Sozialwirtschaft erlebt habe. Ich denke schon da gibt es einen Unterschied im männlichen und weiblichen Leitungsstil.

I.: Haben Sie eine Arbeitshypothese, woran sich dieser Unterschied bemerkbar macht oder worin sehen Sie den Kern des Problems. Sind Männer unsensibel oder nehmen sie die Dinge anders wahr oder können sie sich vielleicht nicht so sehr auf die soziale Ebene einlassen, ist es eine Frage der Disziplin?

G.: Ich glaube, dass das manchmal etwas unterschätzt wird, also dass die harten Fakten bei den Männern mehr im Vordergrund stehen, aber das sind Vermutungen. Also Frauen sind ja wahrscheinlich von Haus aus ja ich sage jetzt einfach mal fürsorglicher und da auch alle im Blick zu haben und eben zu akzeptieren, dass Krankheiten eintreten können, also ich spreche jetzt nicht von denen, die so eine Situation ausnutzen, sondern von denen, die wirklich ernsthaft krank sind, und da ist z. B. so eine Kultur bei uns seit einigen Jahren haben wir eingeführt, dass eben Mitarbeitende, die über einen längeren Zeitraum krank sind, also 6 Wochen ohnehin oder wo ich die Information habe, dass die ernsthaft erkrankt sind, dass die dann eben auch von mir einen Kartengruß bekommen und Genesungswünsche, also das sind z. B. so Dinge, die ich für sehr wichtig halte, also ich kann natürlich nicht zu jedem hinfahren, leider ist bei der Vielzahl der Mitarbeitenden auch ja also hat man es auch häufig mit ernsthaften Erkrankungen zu tun. Die Mitarbeitenden sind ja zum großen Teil auch über die 50 hinweg, dass das Risiko natürlich steigt. Aber das sind so Sachen der Wertschätzung, die ich für ganz, ganz wichtig halte. Das habe ich vorher nicht so wahrgenommen und ich höre das auch immer wieder von Mitarbeitenden, die neu bei uns sind, dass die sich sehr darüber freuen oder wenn ein Kind geboren wird nicht zu schimpfen, jetzt fällt der schon wieder aus der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin, sondern sich zu freuen, genau das ist das, was wir wollen, also auch dass Kinder geboren werden und dass wir das dann auch entsprechend rüberbringen an solchen Stellen. Oder es ist auch generell so an runden Geburtstagen kriegen die Mitarbeitenden eine Karte. Also ich spreche jetzt nicht von Leitungsmitarbeitern, aber auch die Mitarbeitenden an der Basis. Das kann man zwar nicht immerzu und nicht bei jedem und jedem Geburtstag machen, aber dass man da auch ein paar Rituale hat, die also auch noch einmal ganz deutlich die Wertschätzung von ganz oben rüberbringen. Also das weiß ich jetzt auch nicht, ob das woanders so intensiv gemacht wird, aber das ist schon etwas, wo ich denke ja da unterscheiden sich Männer und Frauen im Leitungsstil. Auch in der Kommunikation. Es geht sicherlich sehr viel Zeit dafür oder muss man sicherlich sehr viel Zeit investieren, aber ich denke, dass ist eine lohnenswerte Investition.

- I.: Wir gehen ja davon aus, dass sich die Unterschiede im professionellen Management zwischen weiblichen und männlichen Führungsstilen angleichen. Also wenn es jetzt für Ihre hier gerade vorgetragene These eine Wirkungsüberprüfung gäbe, dann könnte man ja vielleicht feststellen, dass solche Aufmerksamkeiten für den Alltag, für die Situation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in sozialen Unternehmen auch etwas wie eine Motivation ist, eine Art Wertefeedback. Mich würde interessieren, glauben Sie, dass es eine besondere Art Schlüsselkompetenzen bedarf. Also jetzt mal unabhängig von Frau und Mann? Gibt es so etwas, dass Sie sagen, dass muss man mitbringen als Kompetenz, besonders jetzt für die Situation Führungskraft in der Sozialbranche?
- G.: Also ich denke, das sollte eigentlich in jedem Unternehmen, egal ob in Sozialwirtschaft oder in der Wirtschaft schlechthin sollte Mitarbeitenden entgegengebracht werden, weil ich denke, also das trägt wirklich ganz doll auch zur Identifikation, zur Motivation bei und ich meine, es sei denn, man hat nun wirklich es zum großen Teil mit Automaten zu tun und wenig mit Menschen, aber überall dort, gerade die Dienstleistungsbranche ist ja eine sehr ja personalintensive Branche, da sollte das schon so sein, hier erwarten wir überall, dass ein guter Umgang auch mit denjenigen, die die Dienste in Anspruch nehmen, dass es ein guter Umgang ist und ich denke, es wirkt sich sogar auch auf die Arbeitsleistung aus, die gar nichts mit einem menschlichen Gegenüber zu tun haben, sondern einfach eine Sache produzieren, dass man damit den Grad der Wertschöpfung durchaus erhöhen kann. Also davon bin ich überzeugt.
- I.: Ich möchte Sie zum Thema Achtsamkeit befragen. Man könnte sagen, sie ist ein Wert, das ist nur ein Wert, man könnte aber auch sagen, sie ist vielleicht so etwas wie ein übergreifendes Konzept. Sie hatten das ja in dem Eingangsstatement auch geschildert, dass Ihnen das Wort Achtsamkeit ganz gut gefallen hat, dass Sie da eigentlich auch sehr viel mit anfangen konnten. Achtsamkeit als Management als Methode, die man unterrichten kann, die man sich aneignen kann, dass man daran arbeiten kann. Wie kann sich denn die Achtsamkeit im Bereich eines professionellen Managements dann für Sie darstellen bezogen jetzt mal auf Personal, da haben wir lange drüber gesprochen, Kunden hatten Sie angedeutet, was sehr wichtig ist. Wie ist es denn jetzt so bezogen auf die Vorstände, Aufsichtsräte, mit denen Sie auch zu tun haben, Ihre Auftraggeber?

- G.: Also ich denke, auch dort, bis dorthin muss sich das hineinziehen. Wenn jemand von seinem persönlichen Grundverständnis da nicht diese Voraussetzung mitbringt ja einer gewissen, ich glaube, es steht hier auch im Text drin, eine gewisse Ehrbarkeit, dann ist das schwierig. Denn auch das sind ja, also wenn ich an Aufsichtsgremien denke, sind das ja schon Personen, die in gewisser Weise ja in einem zentralen Blickpunkt auf diese Organisation stehen und auch was die ja äußern, wird natürlich auch wahrgenommen also sowohl von den Mitarbeitenden also auch von Betreuten, Klienten, wie wir sie auch immer bezeichnen, also auch dort muss so was ganz klar sein, das es ein Werteverständnis gibt, aber da denke ich, davon darf man schon innerhalb der Diakonie ausgehen.
- I.: Ich könnte mir vorstellen, Achtsamkeit ist ja schön und gut, aber wenn es ums Geld geht, dann, um die Wirtschaftlichkeit geht, dann hört es da aber auf, also die Diskussion, wir müssen unser Unternehmen erfolgreich führen, haben vielleicht eine Renditeerwartung, der Druck, der Besitzer, der Shareholder gegenüber denen, die sagen, meine Mitarbeiter brauchen hier noch ein bisschen länger?
- G.: Ich denke, das ist eben kein Widerspruch, sondern gerade das steht in einem ganz engen Zusammenhang. Also ich kann nicht sagen, weil ich hier eine größere Rendite haben will, muss ich härter mit meinen Mitarbeitenden umgehen, also ich glaube, das ist gerade ein Trugschluss. Gerade weil das so ist, muss ich besonders gut mit meinen Mitarbeitenden umgehen, wenn der Druck der Rahmenbedingungen möglicherweise groß ist. Also da sehe ich uns z. B. auch dort in einem ganz großen Spannungsfeld. Wir arbeiten wenn man das mal so auch in vielen Feldern in den alten Ländern sieht unter sehr viel schwierigeren Arbeitsbedingungen. Also sprich, wir haben sehr schlechte Personalschlüssel. Da sind wir also an vielen Stellen Bundesschlusslicht. Z. B. im Erzieherbereich haben wir den geringsten Personalschlüssel. Wir haben in der Altenhilfe den geringsten Personalschlüssel also was den Pflegebereich betrifft. Unsere Mitarbeitenden haben zum ganz großen Teil nur Teilzeitstellen. Also das heißt, die können gar nicht 40 Stunden tätig sein, was sie in vielen Fällen sicherlich gerne wollten und hinzu kommt, dass unser Vergütungsniveau also auch noch schwieriger ist und wir von Seiten der Kostenträger immer einen ganz hohen Druck haben, diese Personalkosten auch am liebsten noch abzusenken und wo ich sage, dann da muss ich mich aber vor meine Mitarbeiterschaft stellen und das ist dann auch Aufgabe des Management,

also auch des mittleren Managements zu sagen, wenn die hier bei Kostenverhandlungen sind, da ist ganz klar unsere Grenze. Wenn die unterschritten wird, dann bleibt uns wirklich nichts weiter als vor die Schiedsstelle zu gehen und dort weiterzukämpfen, weil ich denke, dann zu einem Billiganbieter zu mutieren, das motiviert Mitarbeitende überhaupt nicht mehr. Also es muss auch eine gute Balance sein zwischen der Vergütung und zwischen dem Wirtschaftlichen, das ist also ein gerade hier also unser ganz aktuelles Thema und wo ich denke, also ich kann es jedenfalls nicht mittragen zu sagen, also wir kürzen hier und dort noch an den Leistungen für die Mitarbeitenden, um eine höhere Rendite zu erreichen. Das denke ich ist einfach der falsche Weg. Das schließt sich für meine Begriffe aus und das ist gerade die ja die Kunst auch des Managements, das auszubalancieren und zu sagen, also da müssen wir wirklich eine gute Mischung hinkriegen. Natürlich spielt die Wirtschaftlichkeit in jedem Fall eine Rolle. Wenn die nicht gegeben ist, brauchen wir über alles andere nicht mehr zu sprechen, weil dann sind wir möglicherweise schneller in der Insolvenz, das hilft ja niemandem. Aber eben auch zu sagen, das ist eigentlich unser höchster Wert, den wir haben und mit dem müssen wir oder unser höchstes Gut und mit dem müssen wir entsprechend umgehen, sonst funktioniert das ganze System nicht.

I.: Ich würde gerne noch einen zweiten Blick auf die Achtsamkeit unternehmen. Sie waren ja jetzt sehr stark bei dem Personalsituation, bei den Stakeholdern, bei den Aufsichtsräten, wenn Sie mal über den Tellerrand schauen. Achtsamkeit Sie als Unternehmen gegenüber Ressourceneinsatz gegenüber Gesellschaft. Stichwort Nachhaltigkeit, Geschlechtergerechtigkeit, also das, was jetzt auch an Werten der Gesellschaft postuliert wird. Oder gerechter Arbeitslohn, Mindestlohn, all diese Themen. Also dieser ganze sozio-ökologische Kontext. Ist es für Sie wichtig, da auch eine besondere Achtsamkeit zu haben?

G.: Also das ist für mich persönlich also ein ganz, ganz großes Thema, eigentlich kein neues Thema. Wir, also fangen wir vielleicht wieder bei den Mitarbeitenden an, Mindestlohn halte ich eigentlich für ein trauriges Thema, das wir überhaupt darüber sprechen müssen. Aber es scheint ja kein Weg daran vorbeizuführen und dass wir auch in unserer Wirtschaftsdienste GmbH sagen, die nicht nach den AVR vergütet werden, aber auch dort zu sagen, dort wollen wir zumindest in die Region des Mindestlohnes kommen. Es kann nicht sein, dass Leute arm sind trotz Arbeit. Das geht einfach nicht und ich muss mal sagen Diakonie ist gezwungen, so tätig zu sein, mal abgesehen davon, dass es mir persönlich völlig widerstrebt, es kann nicht

sein, es kann nicht sein. Menschen müssen davon leben können und sie können nicht noch Zweit- und Drittarbeitsverhältnisse eingehen, nur um der Sozialhilfe, Hartz IV oder ich weiß nicht welchen Hilfssystemen da zu entgehen. Das kann nicht sein.

I.: Ist das da nicht ganz stark auf Naht genäht, also mit dem, was Sie jetzt schildern?

G.: Das ist sicherlich schwierig. Das ist ein harter Kampf. Ich selber bin ja nun Betriebswirtin und das ist natürlich ganz wichtig, die Ergebnisse nicht aus dem Auge zu verlieren, aber wir praktizieren es so, dass wir also auch dort zumindest im Bereich von Tarifen liegen und manche Sachen, die machen wir einfach nicht mit, wenn ich gerade dran denke, unser Sprachheilkindergarten, da müssen wir auch oder sind wir dafür verantwortlich, auch die Kinder von Zuhause abzuholen und auch wieder nach Hause zu bringen, haben wir ein Fahrunternehmen suchen müssen, weil wir das selber nicht anbieten, also das sind ca. 60 Kinder, die also 2 Mal am Tag nicht nur innerhalb der Stadt Rostock, sondern auch in Landkreise und Randgebiete gefahren werden müssen, gibt es einen Anbieter, der ist sehr günstig, aber der vergütet seine Fahrer mit 2,50 Euro die Stunde. Wo ich gesagt hat, das tut mir leid, aber mit dem kann ich nicht zusammenarbeiten, das widerspricht also sämtlichen Grundwerten, die wir haben und wir machen das jetzt mit den Johannitern und müssen eben gucken, dass wir das entsprechend in unsere Entgelte einkalkuliert kriegen und müssen ganz hart dann auch an anderen Kostenpositionen arbeiten, um das zu erreichen, also ich sage immer, dieser Ausbeutung kann ich mich nicht anschließen. Das wissen auch meine Mitarbeitenden, die auf dieser Strecke tätig sind auch im mittleren Management, dass wir uns was anderes einfallen lassen müssen. Also dem können wir uns schlichtweg nicht unterwerfen. Das ist ja ich sage mal unanständig. Das ist zwar ein altmodisches Wort geworden, aber es ist unanständig. Das geht weiter mit ökologischen und mit nachhaltigen energetisch nachhaltigen Dingen. Wir bauen z. B. oder müssen eine Kita neu bauen im Landkreis, ein Ersatzneubau, weil wir da in einer Villa untergebracht sind mit den Kindern, die also nicht mehr den raumkonzeptionellen Erfordernissen entspricht und auch baulich schwierig ist. Also da wollen wir z. B. ein energetisch nachhaltiges Konzept verfolgen. Wir haben auch einen Architekten, der da auf der Strecke tätig ist. Also das sind schon Dinge, die mehr und mehr in den Blick geraten. Das gelingt leider noch nicht überall. Das hängt auch mit der Gebäudesituation zusammen, also gerade im Kindertagesstättenbereich sind wir leider nicht Eigentümer, sondern nur Nutzer oder neuerdings an manchen Stellen auch Mieter, aber

das ist auch ein Thema zur Energieoptimierung, das haben wir schon vor einigen Jahren, dass wir auch ein Unternehmen beauftragt haben mal zu schauen, also nicht nur aus Kostensicht, sondern einfach, weil wir eine ökologische Verantwortung tragen mein Wunsch und mein Ziel ist es, das auch noch weiterzuführen z. B. in dem Bereich auch der Essensversorgung. Ich sehe das nicht nur unter dem Aspekt von Gesundheit und gesunder Ernährung, sondern wie gehen wir letzten Endes mit unsere Ressourcen um. Alles was ja pestizidbeladen ist und anderweitig chemisch belastet also wir wissen ja, dass in der Landwirtschaft auch einiges auf dieser Strecke passiert, dass das alles in den Kreislauf hineingeht und die Sorge, dass wir in einigen Jahren also nur noch vergiftete Böden und vergiftetes Wasser haben werden und unsere Nachkommen da gar nicht im Blick haben, das ist schon etwas, das zu höchster Sorge gereicht. Also das muss man so sagen. Aber da stecken wir noch ganz am Anfang und das ist natürlich auch eine Frage finanzieller Möglichkeiten und wenn man jetzt sagen würde, man will die gesamte Essensversorgung auf Biokost umstellen, ich weiß, dass es gerade auch Stadtmissionen gibt, die das tun, also die dann nicht nur Bio, sondern auch fair gehandelte Produkte einsetzen, finde ich sehr beneidenswert, aber die haben vermutlich auch schon eine Tradition auf dieser Strecke hinter sich, die schon etwas älter ist, wo man schon viel zielgerichteter an bestimmten Themen arbeiten konnte, das ist aber in so einer kurzen Zeit nicht alles machbar. Aber das ist schon denke ich auch gerade ein großes Thema von Diakonie allein, die Bewahrung der Schöpfung, darunter kann man das ja zusammenfassen, im Blick zu haben.

I.: Ein letzter Aspekt zum Thema Achtsamkeit bezogen auf sich selbst, Stressbewältigung, Zeitmanagement, die Fähigkeit als Führungskraft mit sich selbst hauszuhalten, wie schätzen Sie dies ein?

G.: Das ist also unter den genannten Bedingungen nicht einfach, also das, was ich geschildert habe mit unseren Personalschlüsseln ist ja etwas, das von der Verwaltung bis hin zur Geschäftsführung, Vorstand ja auch in sich birgt. Das ist mit eine der schwierigsten Aufgaben. Also zu lernen, mit sich selbst achtsam umzugehen, mit den eigenen Ressourcen sich entsprechende Auszeiten ja einzuplanen, das ist wirklich ganz, ganz harte Arbeit. Das habe ich also auch so kennen gelernt und ganz konsequent tue ich es erst seit ca. 0,5 - 1 Jahr, weil man natürlich merkt nach längeren Jahren überdimensionierten Arbeitens, dass das an die Substanz geht und wenn man nicht selber auf sich achten kann, kann man auch nicht für

andere sorgen, also wenn man nicht selbst für sich sorgen kann, so kann man es auch sagen, ist man das auch nicht in der Lage und ich sage das auch immer wieder den Mitarbeitenden und da habe ich den Eindruck, dass Frauen da besonders prädestiniert sind, sich gerne zu überfordern. Also ich sehe das auch besonders gerade in unserem Kita-Bereich, die dann ja große Bedarfe auch sehen, die nicht regulär durch Personalschlüssel eben auch abzudecken sind und dann zu glauben, das kann ich mit meiner eigenen Kraft und Arbeitskraft ausgleichen und da auch zu warnen und zu sagen, Leute das ist eine Illusion, da liegen wir bald alle flach auf der Nase. Das ist ein schwieriges Feld also das kommunizieren wir aber schon denke ich oder ich seit 2 Jahren immer wieder, nicht unbedingt im Großen, obwohl in Mitarbeiterbriefen erwähne ich das schon auch in Nebensätzen, aber vor allen in individuellen Gesprächen mit Leitungen, wo ich das auch merke, dass jemand dazu neigt. Also dass ich das auch immer noch mal so im Auge-in-Auge-Gespräch auch sage. Ich glaube, das tut auch vielen gut, weil sie denken, Leitung und Vorstand erwartet, dass ich hier keule bis zum Umfallen. Aber das eigentlich auch eine schlechte Geschäftspolitik. Aber das kommunizieren wir ganz offen.

I.: Das Thema Achtsamkeit spielt in meiner Studie und eine wichtige Rolle, ich würde Sie als Expertin um ihre Einschätzung bitten?

G.: Möchten Sie noch? (Bietet Wasser an)

I.: Gerne, und es gibt Kriterien, die ich in wissenschaftlichen Texten gefunden habe, die ich gerne jetzt mit Ihnen in diesem Gespräch mal bezogen auf das, was wir gerade in dem ersten Teil diskutiert haben überprüfen möchte. Und zwar geht es um die Frage einer Achtsamkeit als Leitnorm für ein Management in sozialen Unternehmen, folgende Kriterien verbinde ich damit und dann würde ich Sie einfach mal bitte, wie Sie die bewerten. Ein Faktor ist, creating new categories, also geistige Beweglichkeit, über das bisherige Denkschema hinwegsehen können, Informationen neu bewerten und ordnen, kontextbezogene situative Aufmerksamkeit. Das verbindet sich mit dieser Kategorie. Wie bewerten Sie das als Führungskraft. Eine kurze Einschätzung?



- G.: Also das halte ich schon für sehr wichtig, dass man also nicht nur in dem ganz engen Umkreis Dinge wahrnimmt, sondern auch schon über den Tellerrand hinaus, das halte ich ohnehin in der Sozialarbeit für ein ganz zentrales Thema, eben auch zu gucken, was entwickelt sich in der Gesellschaft, wie entwickeln sich Bedarfe, worauf müssen wir reagieren oder möglichst nicht nur reagieren, sondern schon im Vorfeld Entwicklungen ablesen zu können und darauf zu reagieren, also das ist ganz, ganz wichtig. Da beweglich zu bleiben.
- I.: Ein weiterer Aspekt, welcome new informations, d.h. offen zu sein für neue Informationen, nun haben wir ja auch eine ziemliche Informationsflut, kann man auch alles so gar nicht unbedingt wahrnehmen, aber neue Informationen als solche wahrnehmen und beachten und sie nicht als störend abblocken?
- G.: Ich sage mal so, da sind wir ja hier nicht sehr verwöhnt in diesen Regionen. Wir haben das ja nie gelernt eigentlich also schon von Wendezeit an, uns irgendwo gemütlich einzurichten. Sage ich jetzt mal ein bisschen überspitzt vielleicht. Sondern wir hatten uns immer mit neuen Gegebenheiten, mit neuen Entwicklungen auseinanderzusetzen, wir haben das eigentlich nie so kennen gelernt und von daher glaube ich, dass es nicht unser großes Problem ist, uns immer wieder anzupassen. Also wenn ich an die 90er Jahre denke, Einführung des Pflegeversicherungsgesetzes, das war ja ein Novum, also wir hatten gerade mal fünf Jahre vorher angefangen, überhaupt z. B. in der Pflege etwas zu modernisieren. Hier waren ja vorher katastrophale Bedingungen. Ich denke das ist ja durchaus bekannt, also mit 5 und ich weiß nicht noch mehr Plätzen in einem Zimmer, das war ja sozusagen gleich die Anfangsphase, dass man da sich drum kümmern musste, dann kamen die nächsten neuen gesetzlichen Bedingungen, für die Mitarbeitenden, die vorher schon im Bereich Erziehung tätig waren gab es gleich am Anfang mussten viele Anpassungsfortbildungen machen, weil sie sonst gar nicht hätten in dem Bereich weiter arbeiten können. Also das ist glaube ich etwas, was uns nicht schwer fällt und was ich so wahrnehme, dass es wirklich noch mal ganz punktuell, dass die Leute sagen, na ja, ich muss jetzt keine Fortbildung, ich bin ein alter Hase auf dem Feld. Aber sich generell auch an neue gesellschaftliche Entwicklungen anzupassen, das ist glaube ich etwas, da hat es nie Stillstand zwischendurch bei uns gegeben, also wenn Sie jetzt mal in diesen vergangenen, ich will gar nicht sagen 20 Jahren, weil die Entwicklung fing ja so wirklich erst Anfang der 90er Jahre im Sozialbereich an, also in veränderter Form und das war immer wieder in kurzen Zeitabständen von ganz neuen Dingen geprägt.

- I.: .. und more than one view, also Fähigkeit zum professionellen Perspektivwechsel. die Sachverhalte immer wieder aus verschiedenen Blickwinkeln betrachten, bevor sie bewertet werden?
- G.: Ja (...Pause), das versuchen wir natürlich auch zu tun. Das ist so ein bisschen mein Steckenpferd also auch diese ausgetretenen Wege zu verlassen und nicht zu sagen, ach alle Welt stürzt sich jetzt auf betreutes Wohnen, weil das ist so ein Renner, sondern einfach wirklich zu gucken, das ist sicherlich richtig, aber das sind nicht unbedingt ureigene diakonische Aufgaben, also nicht nur zu schauen, wo sind die Profitcenter, sondern wo ist auch wirklich ein gesamtgesellschaftlicher Bedarf da, auch wenn der eben manchmal schwer zu finanzieren ist, aber eher danach zu gucken und sich nicht immer gleich so diesen großen Trends anzuschließen, sondern wirklich zu prüfen und zu schauen, wo sind auch noch Lücken, die wir aus unserer regionalen sozialen Arbeit hier ablesen und sagen, da müssten wir was tun ja und da gar nicht so unbedingt diese eingefahrenen Wege zu gehen, also z. B. Rostocker Stadtmission hatte sich schon lange vor bevor ich hier war, damit beschäftigt, ein Pflegeheim zu bauen in innerstädtischer Lage. Ein gewisses Grundstücksteil war vorhanden, aber der war nicht ausreichend dafür und als ich dann 2001 hierher kam, war das alles schon relativ weit fortgeschritten und sollte eine geförderte Maßnahme werden nach Art. 52 und das war dann aber bis zum Jahresende 2002 nicht zu realisieren. Da gab es ganz verschiedene Gründe auch dafür, dann fiel die Förderung weg und ich hatte erst mal gedacht, das wird gar nichts mehr werden mit diesem Pflegeheim oder mit diesem Objekt und irgendwann habe ich dann also gesagt, Mensch, vielleicht können wir das noch realisieren auf andere Art und Weise, dann waren wir bei 650,00 Euro alleine Miete für künftige Bewohner und dann habe ich gesagt, das können wir hier gar nicht errichten, das führt in den wirtschaftlichen Ruin und sich da eben noch zu überlegen, was kann man machen, dann war die Idee entstanden, eine Kindertagesstätte mit hinzunehmen. Das gab es, also hatten wir vorher auch noch nie gehört und das haben wir dann tatsächlich realisiert und beides zusammen in diesem Gesamtensemble war es dann auch wieder finanzierbar. Also solche Wege auch zu beschreiten und nach ganz individuellen Lösungen zu suchen, die hier vor Ort sinnvoll erscheinen, also das ist auch immer unser Anspruch an uns selber, nach solchen Sachen Ausschau zu halten.

- I.: O. k. wir gehen jetzt noch etwas intensiver in die Motivationslage von Führungskräften. Sie sind als Führungskraft gefragt auch in Mitarbeitergesprächen, in verschiedenen Alltagssituationen und da gibt es in der Achtsamkeitsforschung einen Aspekt, wenn man achtsam sein möchte oder auf Achtsamkeit Wert legt, braucht man eine gegenwärtige nicht identifizierbare Aufmerksamkeit. Gemeint ist eine Aufmerksamkeit wirklich für den Augenblick und es ist ein zentrales Merkmal von Achtsamkeit, d.h. sich nicht in Gedanken und Gefühlen zu verlieren, nicht zu bewerten, was war gewesen, wo müssen wir hin. Ist das in Ihrem Job als Führungskraft in Ihrer Herausforderung, sie Sie alltäglich haben, überhaupt möglich?
- G.: Das ist nicht einfach, also ich denke, man muss immer hochkonzentriert sein. Gerade im Management hat man ja auch immer parallel verschiedene gleich wichtige Themen zu bedenken, zu erfassen, zu besprechen, zu diskutieren, also da muss man schon immer sehr konzentriert sein auf das Thema, also das, was man gerade mit dem Gegenüber bespricht, weil das sind natürlich oft auch so ja Schlüsselsituationen und Weichenstellungen dann für den nächsten Weg. Also ich denke, da muss man sehr drauf achten. An der Stelle kann es dann ganz schnell in eine andere Richtung gehen wie man es eigentlich nicht gewollt hat, nur weil man gerade nicht aufgepasst hat. Das denke ich schon, das ist ein wichtiges Thema und das ist was ich auch an mir merke, weshalb man dann abends also ich auch ziemlich ja geschafft bin, weil man eben so konzentriert sein muss.
- I.: Ist es immer die Konzentration oder ist es die Fähigkeit, gelassen zu sein in dieser nicht identifizierten Aufmerksamkeit. Also ist es vielleicht so, dass man sagt, ich bin eh durchs Leben immer in diesem Bewusstsein, dass ich für das, was kommt, aufmerksam bin?
- G.: Ja, man muss schon mit einer Gelassenheit rangehen. Wenn man also da ständig in Habachtstellung da sein muss, das ist gar nicht möglich.
- I.: ... konzentrierte Haltung, müsste ja jetzt Sie fangen um 7 an und gehen um 17, 18, 19 Uhr aus dem Haus und sind 10 Stunden lang konzentriert aufmerksam und das ist die Frage, ob das geht?

- G.: Nein, das geht überhaupt nicht, das geht gar nicht. Es ist ja auch nicht so, dass man ein Thema nach dem anderen hat, sondern zwischendurch auch wieder gucken muss, dass man die Gedanken in andere Richtungen schweifen lassen kann bzw. eine gewisse Gelassenheit ist schon da, also ich meinte Konzentration im Sinne von nicht gedankenlos oder ja nicht bei der Sache zu sein, das darf eben nicht passieren. Aber es setzt schon eine Gelassenheit voraus. Ich denke, sonst könnte man die Arbeit gar nicht machen, weil dann würde man ständig nur im Quadrat springen.
- I.: Ein weiterer Aspekt, der als wichtiger Faktor genannt wird, trotz eigener Fehler und Schwierigkeiten wenn Dinge schief laufen, eine akzeptierende, nicht urteilende Haltung einer Führungskraft, wie schätzen sie dies ein?
- G.: Ja, also ich denke, dazu gehört, dass man zu seinen eigenen Fehlern, die durchaus passieren, also keiner ist fehlerfrei, dass man dazu auch steht, das auch so sagt, also das habe ich jetzt nicht richtig bedacht oder das habe ich fehleingeschätzt, das ist ganz wichtig für die Mitarbeitenden, dass man das auch sagt und jetzt habe ich den Faden verloren ...
- I.: ... noch einmal die akzeptierende, nicht urteilende Haltung, gerade wenn Dinge schief laufen, besonders wenn man sich emotional betroffen fühlt ...
- G.: ... das ist natürlich also schon es gelingt nicht immer, aber auch zu sagen, wenn ich das jetzt hätte entscheiden müssen, hätte ich es vielleicht besser gemacht, aber auch zu sagen, genau das ist es, man will es auf breite Schultern verteilen und dann auch zu akzeptieren o. k. also ich höre mir auch die Begründung an und sage gut, dann ist es jetzt so und dann werden wir diesen Weg auch weiter verfolgen und bei sich zu denken nach Möglichkeit und es nicht zu sagen, ich hätte es selber anders gemacht, also das denke ich, gehört einfach auch ein Stück weit dazu.
- I.: ... ja und das heißt vielleicht auch wirklich besser gemacht ...

- G.: Ja, eben. Es ist bewertet und für die anderen negativ bewertet und das sollte nach Möglichkeit nicht passieren. Kann ich mich vielleicht nicht auch ganz freisprechen davon, dass es dann und wann vorkommt, aber vom Grundtenor sollte es schon so sein, auch dass Mitarbeitende merken, dass man ihnen etwas zutraut. Also das ist gerade auch ein Lernprozess. Ich habe relativ junge Mitarbeitende auch noch zum Teil in der zweiten Leitungsebene und den auch Mut zu machen, sich auszuprobieren und auch einiges vorzulegen, woran sie sich orientieren können, aber auch zu akzeptieren, wenn ich sie denn beauftragt habe, etwas sich anzuhören und daraus eine Entscheidung zu treffen, die dann auch zu akzeptieren und zu sagen ja, das ist jetzt also ich kann ihre Gedanken und das was sie da eingezogen haben nachvollziehen und das dann auch urteilsfrei oder mit Lob dann auch entsprechend zu bedenken.
- I.: Ein weiterer Aspekt, ganzheitliche Annahme, das heißt sich auch in Situationen, die Sie wahrscheinlich auch aus Personalgesprächen zu Hauf kennen, sich nicht gegen unangenehme Gefühle und Empfindungen wehren, vermeiden und verdrängen, das Problem wird größer also das Thema ich kann mich nicht so in diese Situation hineinspüren, dass ich sie auch so wie sie ist annehme?
- G.: Ja, ich denke, dazu gehört, dass man die Dinge auch offen anspricht, die man wahrnimmt und ich glaube, dass ich von meiner Persönlichkeit her so bin, dass ich sehr für Offenheit bin und das sehr schnell auf den Tisch packe und sage, ich habe jetzt das Gefühl, liege ich da richtig und da müssen wir jetzt darüber sprechen. Halte ich auch für eine ganz wichtige Sache, dass man da auch mit seinem Gegenüber in einen Diskurs treten kann und dass man darüber sprechen kann. Es kann ja auch manchmal die eigene Wahrnehmung falsch sein, lasse ich mich auch gerne korrigieren. Also wenn ich da auch ein adäquates Gegenüber habe, das macht mir auch Spaß muss ich sagen.
- I.: ... letzter Aspekt prozesshaftes einsichtsvolles Verstehen. Damit ist gemeint, dass man nicht auf jeden Reiz reagiert, dass man auch die Wahrnehmung hat, dass Dinge vergänglich sind vielleicht oder dass man auch nicht ständig im Wandel von Gefühlen und Empfindungen sich treiben lässt?

G.: Ja, das ist manchmal nicht leicht, zumal wenn man auch mit ja mit Leib und Seele auch bei seiner Arbeit ist, aber das ist etwas, das man durchaus im Hinterkopf auch haben muss, auch dass man zum einen manche Dinge nicht in der Hand hat, da auch ein gewisses Gottvertrauen mitbringen muss und auch auf der anderen Seite, ja ich habe das jetzt gerade ganz aktuell, geht es um einen neuen Schulstandort, dass man also auch schon manchmal Gruppierungen, also manchmal gar nicht einzelnen Leuten ausgesetzt ist, sondern Gruppierungen, die schon auch sehr aggressiv werden können und sich da auch nicht aus der Reserve locken zu lassen. Also da wird es manchmal ein bisschen, da geht es ja bis zu persönlichen Angriffen, dass man zu naiv ist oder dass man zu emotionslos reagiert oder zu hart oder zu kalt oder es ist immer irgendwas nicht richtig und da einfach auch sich dann nicht weiter dazu zu äußern bzw. zu sagen o. k. es ist jetzt so, das ist auch schon sehr wichtig, das zu lernen, da eben auch nicht überall drauf anzuspringen sage ich mal.

I.: In der letzten Phase des Interviews habe ich mir Gedanken gemacht, wie könnte man das messen oder wie könnte man so ein Achtsamkeitsselbstreflektion in der Führungsebene implementieren. Ich habe 16 Items gefunden, von denen ich glaube, dass man dort eine gewisse Erkenntnis bekommen kann, wie der aktuelle Stand der Achtsamkeit ist. Nun kennen Sie ja bestimmt diese Selbsttests, wo man bestimmte Punkte im oberen, im unteren und im mittleren Feld. Ich habe jetzt so einen Test vorbereitet und würde das mit Ihnen einfach mal machen ... es bleibt in der Auswertung anonym, aber ich würde es einmal testen, dass wir es mal machen und dass Sie mir hinterher eine Rückmeldung geben, wie Sie diesen Test empfunden haben und ob Sie den überhaupt für praxistauglich halten.

G.: Ja.

I.: Geht das in Ordnung?

G.: Ja.

I.: O. k. Also es sind 16 Fragen. Die eine Frage heißt, ich bin offen für die Erfahrung des Augenblicks.

G.: Ja.

I.: Ich spüre in meinen Körper hinein.

G.: Ja.

I.: Wenn ich merke, dass ich abwesend war, kehr ich sanft zur Erfahrung des Augenblicks zurück.

G.: Hmhm.

I.: Ich achte auf die Motive meiner Handlung.

G.: Ja.

I.: Ich sehe meine Schwierigkeiten und Fehler ohne mich zu verurteilen.

G.: (Schweigen)

I.: Ich nehme Gefühle wahr.

G.: Geht es um meine eigenen oder um die der anderen.

I.: Beides.

G.: Ja.

I.: Ich akzeptiere mich.

G.: ... wichtige Voraussetzung.

I.: Ich spüre mich in unangenehme Erfahrungen hinein.

G.: Hm.

I.: Ich nehme unangenehme Erfahrungen an.

G.: Ja.

I.: Ich bin in Kontakt mit meinen Erfahrungen hier und jetzt.

G.: Ja, unbedingt.

I.: Ich bin mir selbst gegenüber freundlich.



G.: Ja.

I.: Ich beobachte meine Gefühle ohne mich in ihnen zu verlieren.

G.: Hm.

I.: In schwierigen Situationen kann ich innehalten.

G.: Ja, ist auch was ganz Wichtiges, hm.

I.: Ich erlebe Momente innerer Ruhe und Gelassenheit, selbst wenn ich äußerlich Unruhe und Störungen ausgesetzt bin

G.: Hm.

I.: Ich bin ungeduldig mit mir und meinen Mitmenschen.

G.: Das sollte man vielleicht nicht so sein. Das sollte man eher Geduld aufbringen mit sich selbst und auch mit den Mitmenschen.

I.: Ich kann darüber lächeln wenn ich sehe, wie ich mir das Leben unnötig schwer mache.

G.: Ja, manchmal kann ich auch darüber lächeln (lacht).

- I.: Diesen Test macht man natürlich nicht im Frage- und Antwortspiel. Diesen Test macht man mit sich selbst. So ist er angelegt und bewertet ihn ehrlicherweise für sich selbst. Ihr erster Eindruck, glauben Sie, dass ein solcher Test also als Selbsttest o. k. ist oder wie wäre es, wenn Sie als Arbeitgeber einen solchen Test als Fremdttest einführen würden, also wenn Sie sozusagen das im Kollektiv für Ihr Unternehmen auswerten würden?
- G.: Also erfahrungsgemäß sind da ja Mitarbeitende doch eher skeptisch, wenn man so was macht. Das ist glaube ich dann schon die höchste Stufe des Vertrauens, die man nach vielen, vielen Jahren erlangt hat. Ich glaube, dass es schon ein Stück weit auch zu Unruhe führen würde also oder zu Skepsis, ich will gar nicht sagen Misstrauen, aber ...
- I.: meinen Sie, dass Mitarbeitende nicht ehrlich antworten würden, es wäre ja anonym...
- G.: Ja, das stimmt.
- I.: ... würde ja nicht der Name drauf stehen.
- G.: ...das ist richtig. Ich überlege gerade, wir haben vor einigen Jahren so etwas schon einmal gemacht und gut, das wäre die Frage, wir sind jetzt in einer anderen in einer neuen Situation oder auf einer neuen Qualitätsstufe. Also ich kann es schwer einschätzen im Moment wie es aufgenommen würde. Aber es wäre sicherlich ganz spannend, was Mitarbeitende dazu sagen.
- I.: ... könnte man auf verschiedenen Ebenen abfragen. Achtsamkeit gegenüber sich selbst, gegenüber dem Vorgesetzten zu Mitarbeitern, Mitarbeiter zu Vorgesetzten, Mitarbeiter zu Kunden ... als Momentaufnahme, wo stehen wir eigentlich und wo wollen wir stehen?

- G.: ... also ich sage mal, in einem Unternehmen, das auf der Strecke schon weit fortgeschritten ist, würde ich das durchaus als ein brauchbares Instrument erachten. Da muss man aber schon den Boden gut bereitet haben, dass das dann auch, die Antworten, die man bekommt, ja, dass die dann auch realistisch sind. Also ich beobachte immer wieder an Stellen, wo ich sage, das ist ein Feld, das wir uns wirklich leisten, weil wir sagen, das ist ein hoher diakonischer Anspruch, den wir dort haben und deswegen machen wir das, wo ich denke, das gibt es hervorragende Arbeitsbedingungen, da kriege ich oft die schlimmsten Rückmeldungen, wie schrecklich alles ist, jetzt mal schrecklich in Anführungsstrichen und in Bereichen wo ich weiß, dass es wirklich harte Arbeit ist, weil Personalschlüssel schlecht, weil die Anforderungen wirklich psychisch und physisch sehr hoch sind, die äußern dann, ach ja das also da sind noch Ressourcen da. Und dann merke ich so ein Ungleichgewicht, also was von der Außenwahrnehmung sehr deutlich ist, aber was sie von sich aus völlig anders einschätzen und wenn man da solche Rückmeldungen ganz sachlich nimmt ohne dann zu wissen, wo sie möglicherweise herkommt, kann das in der Auswertung zu einem Schiefbild kommen.
- I.: Bedarf es dann so einer bestimmten Situation eines Wohlfühlens oder einer besondern Bedürfnisbefriedigung, um achtsam zu sein oder kann man auch in schwierigen Situationen achtsam sein, auch wenn es vielleicht ungerechte Verhältnisse gibt, was meinen Sie?
- G.: Gerade da ist es denke ich ganz wichtig. Also gerade weil es diese ungerechten Verhältnisse gibt also auch zwischen den einzelnen Angeboten, die wir haben, also das ist eine finanzielle Ungerechtigkeit, das ist eine Finanzierungsungerechtigkeit, das ist eine Personalschlüsselungerechtigkeit und gerade das erfordert eben ein hohes Maß an Achtsamkeit, um einen guten Bogen über alles zu spannen. Also gerade über diese Ungerechtigkeiten, die ja völlig andere Ursachen haben und gar nichts mit einer Organisation zu tun haben, sondern das sind ja Rahmenbedingungen, die einfach so vorgegeben sind und gerade da denke ich ist es eben wichtig, das auch ein Stück weit durch achtsamen Umgang und gute Kommunikation auch verständlich zu machen und ein Stück weit auch, wenn man das überhaupt so bezeichnen kann also ausgleicht und ausbalanciert. Gerade da ist es ganz, ganz wichtig.
- I.: O. k. da habe ich Sie jetzt richtig verstanden. Ja, vielen Dank. Wir sind am Ende unseres Gesprächs. Ich darf mich herzlich bedanken.