

Führung und Verantwortung in Organisationen



SCHWERPUNKT

Wenn's eng wird,
wird's spannend

ERFAHRUNGEN

Führung mit
und ohne Hierarchie

PUNKT_GENAU

Streben nach
Gerechtigkeit in der Krise

ksoe blog

Alternatives Wirtschaften
Führung & Partizipation
Soziale Gerechtigkeit

ca. 40 Beiträge pro Jahr

Sie möchten immer aktuell
informiert sein über das Erscheinen
des neuesten blog-Beitrags?

ksoe blog abonnieren unter
<https://blog.ksoe.at>

weitere Dossiers

Auf unserer Website finden Sie alle
ksoe Dossiers zum Herunterladen, z.B.

2/2019 sozial verantwortlich
Zukunft gestalten
1/2019 digital + geschlechtergerecht
1/2018 zeitsouverän oder flexibel?

[https://www.ksoe.at/angebote/
publikationen/dossiers](https://www.ksoe.at/angebote/publikationen/dossiers)

Impressum und Offenlegung nach § 25 MedienG

Medieninhaberin und Herausgeberin:
Katholische Sozialakademie Österreichs
Schottenring 35/DG, A-1010 Wien, vertreten durch
Dr.ⁱⁿ Magdalena M. Holztrattner MA, Direktorin

Herstellerin: Medienfabrik Graz GmbH,
Dreihackengasse 20, 8020 Graz

Herstellungsort: 8020 Graz
Verlagsort: 1010 Wien

Blattlinie:
Nachrichten und Stellungnahmen der Katholischen
Sozialakademie Österreichs zu Fragen des
gesellschaftlichen Lebens entsprechend dem in
ihrem Statut definierten Auftrag und den Kriterien
der Sozialdokumente des kirchlichen Lehramtes.

Es werden keine Beteiligungen an Medienunter-
nehmen oder Mediendiensten gehalten.

Heftredaktion:
Gerlinde Schein, Markus Hauser, Magdalena
Holztrattner, Gabriele Lindner

Grafische Produktion: Konstanze Pichler

Alle: Schottenring 35/DG, 1010 Wien
Tel. +43-1-310 51 59, redaktion@ksoe.at

Grafikdesign: Christoph Almasy, www.almasy.at

Papier: chlorfrei gebleichtes Biotop 3; Nachdruck
mit Quellenangabe (ksoe) gestattet.

Bildnachweis:

Titelbild, S.6: Joshua Coleman, unsplash

S.4: Scadidi, shutterstock

S.5: www.democratizingwork.org

S.8: Michael Liao, unsplash

S.9: Joseph Krpelan (@DerKnopfdruecker)

S.10, 14, 26: privat

S.13: Louis Hansel, unsplash

S.17: Ronald Cuyan, unsplash

S.18: Tele Haase

S.21: Kyler Nixon, unsplash

S.22: Jon Tyson, unsplash

S.24: Oliva Bauso, unsplash

Führung und Verantwortung in Organisationen

4	gestaltungs_räume	18	Freiheit und Konsequenzen
6	Wenn's eng wird, wird's spannend	20	Soziokratie transformiert
10	Ein aktueller Einblick in meine Welt	22	Glossar
11	Werte_Spannung leben	23	Leadership in solidarökonomischen Unternehmen
12	Frei für die Wege des Geistes	24	Social Leadership
14	Führung, Macht, Verantwortung	25	freies_gut
16	Führungsverantwortung - Last oder Lust?	26	punkt_genau: Vom Streben nach Gerechtigkeit

EDITORIAL

Die Idee für dieses Dossier wurde in der Vor-Corona-Zeit geboren. In unserem Engagement für gesellschaftlichen Wandel ist der Hebel „Organisation“ ein wichtiger. Organisationen sind Gestaltungsfelder und AkteurInnen zugleich im Streben nach einer guten Zukunft. Wir entschieden uns also für ein Heft zum Thema „Führung und Verantwortung in Organisationen“. Dann kam der März.

„Wer hätte damals gedacht ...“, kommt schnell in den Sinn. Die Thematik hat an Aktualität nicht verloren, im Gegenteil. So beziehen sich viele unserer AutorInnen auf die Pandemie und ihre Auswirkungen auf Führung. „Wie unter einem Brennglas“ verstärken sich bestehende Muster, stellt Judith Klaiber (S. 6-9) fest. Die Stärken und Schwächen einer Organisation werden deutlich. Auch wir beobachten dies – bei uns selbst und bei den Organisationen, die wir beraten und begleiten. Genau darin

liegt nun auch eine Chance, und zwar: die Irritation der Krise als Ausgangspunkt für einen ehrlichen Blick zu nehmen: Welche Denk- und Handlungsmuster beobachten wir bei uns? Wie ticken wir? Was lernen wir über uns?

Ein lohnenswerter Fokus dieser Reflexion ist es, den eigenen Umgang mit Ungewissheit und mit Dilemmata zu betrachten. Wie gelingt es, der Versuchung einfacher Klarheiten zu widerstehen und mit an sich Unentscheidbarem (Heinz von Foerster) umzugehen? Auch darüber können Sie in diesem Dossier lesen, u.a. im Beitrag von Anna Hennersperger (S. 26), die von vorläufigen Entscheidungen und dynamischen Kompromissen berichtet.

Praxis und deren tiefe Reflexion zieht sich durch dieses Heft. Wir wünschen Ihnen eine anregende, ja vielleicht sogar positiv irritierende Lektüre!

gestaltungs_räume



LEHRGANG FÜR FRAUEN IN FÜHRUNGSFUNKTIONEN

Macht mit Verantwortung

Der Begriff Macht kommt von (ver-)mögen und bringt die Fähigkeit zum Ausdruck etwas zu tun. Macht eröffnet einen Möglichkeitsraum. Mit Hannah Arendt können wir formulieren: *Macht entsteht, wenn wir gemeinsam handeln*. Dieses Verständnis von Macht ist untrennbar mit Verantwortung verbunden. Die zentrale Frage ist demnach weniger, ob Macht gut oder schlecht ist, sondern vielmehr: WOFÜR (auf welches Ziel hin) und WIE (mit welchem Verhalten) wird Macht eingesetzt, gelebt? Der Lehrgang *Macht mit Verantwortung* bietet einen Raum der Reflexion, Inspiration und Kompetenzentwicklung für Frauen, die sich selbst und andere in ihrer Gestaltungs-Macht stärken wollen.

Frauen zwischen Erwartungen und Selbstansprüchen

Frauen in Führungsfunktionen sind mit vielfältigen, widersprüchlichen Erwartungen konfrontiert. Sie sollen sich anpassen an meist männlich geprägte Strukturen und Gepflogenheiten, und zugleich doch auch ganz „anders“, „weiblich“ führen. Sie sollen in erster Reihe stehen und die Stimme erheben, sich jedoch zugleich bescheiden jeglicher Macht entsagen. Und schließlich sollen sie vereinbaren, was eigentlich unvereinbar ist und nur zu Überforderung führen kann: Beruf, Familienmanagement und gesellschaftliches Engagement. Das Reflektieren und Lernen im gemeinsamen Raum ermutigt und unterstützt Frauen, klare Positionierungen zu entwickeln und konkrete Ansatzpunkte für ihr Engagement zu finden.

Dem Postheroischen auf der Spur

Orientiert sich eine Führungskraft an einem heroischen Konzept, so wird sie den Anspruch an sich selbst haben, eine Vision vorzugeben, alles zu überblicken und im Griff zu haben. So betrachtet ist Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens abhängig von der Genialität und Stärke der Führungsperson „an der Spitze“. Eine postheroische Führungskraft hingegen wird davon ausgehen, dass sie nicht alles weiß und nicht alles kann. Sie gibt ihr Entscheidungsmonopol auf und sieht als eine ihrer vorrangigen Aufgaben, Kommunikationsprozesse zu organisieren und tragfähige Entscheidungen herbeizuführen. Wie dies gelingen kann, wird im Lehrgang erkundet und praktisch erprobt.

Persönliche Kraftquellen

Selbst-bewusste Führungskräfte wissen um den Wert von Kraftquellen. Die vielfältigen und komplexen Herausforderungen eines Führungsalltags sind nur dann gesund und ausgeglichen - und daher effektiv und effizient - bewältigbar, wenn der Weg zu den Quellen ihrer Kraft bewusst ist und regelmäßig beschritten wird. Kraftquellen sind ein Rastplatz der Seele und eröffnen den Raum, um wieder mit geschärften Sinnen, Kraft und Konzentration den kommenden Aufgaben verantwortlich entgegenzugehen.

www.ksoe.at/machtmitverantwortung



MANIFEST

Arbeit demokratisieren, dekommodifizieren, nachhaltig gestalten

Die sichtbar gewordenen Verwerfungen und zu erwartenden Folgen der Corona-Pandemie auf die Arbeitswelt sowie die weiterhin ihrer Bewältigung harrenden ökonomischen Herausforderungen des Klimawandels haben bislang weltweit rund 5500 WissenschaftlerInnen dazu veranlasst, das Manifest „Democratizing Work“ zu unterzeichnen (www.democratizingwork.org; initiiert von Isabelle Ferreras, Dominique Méda und Julie Battilana).

Die zentrale Forderung läuft auf eine Demokratisierung der Arbeitswelt, verknüpft mit einer entschlossenen Neuausrichtung der Wirtschaft im Sinne sozialer und ökologischer Nachhaltigkeit hinaus. Die stärksten Punkte des Manifests: ArbeitnehmerInnen, die tagtäglich Lebenszeit, Gesundheit, Fähigkeiten und Begabungen in ein Unternehmen

investieren, sollen dieselben Möglichkeiten zur Mitentscheidung über die Entwicklung eines Unternehmens haben wie die InvestorInnen von Kapital. Zugleich soll die Macht der ArbeitnehmerInnen am Arbeitsmarkt gestärkt werden, indem unter Berufung auf Art. 23 der Allg. Erklärung der Menschenrechte jedem Menschen, der arbeiten will, seitens der öffentlichen Hand ein ökologisch und sozial nachhaltiger Arbeitsplatz angeboten werden soll.

Dieses Manifest korreliert mit zentralen Sichtweisen der Katholischen Soziallehre und verdient eine breite öffentliche Diskussion.

Markus Schlagnitweit, Theologe, Sozial- und Wirtschaftsethiker

VERÄNDERUNGSANSATZ

Dem was ist, Macht entziehen

Neues in die Welt bringen! Der Idee Raum geben, dass das Patriarchat am Ende ist! Postpatriarchal führen heißt, die Idee vom Ende des Patriarchats für eine Veränderung der Führungskultur einzusetzen.

Eine patriarchale – tendenziell männerbündische, autoritär orientierte Führungskultur - ist an „mehr vom Gleichen“ orientiert. Eine begrenzte Anzahl von Eigenschaften und Fähigkeiten bildet die Norm: Frauen generell und Männer, die nicht den patriarchalen Männlichkeitsvorstellungen entsprechen, kommen schlechter zum Zug. Eine Affinität zur Kontrolle zählt ebenso zu dieser Führungskultur wie die Orientierung an Konkurrenz und an der Bedeutung von Statussymbolen.

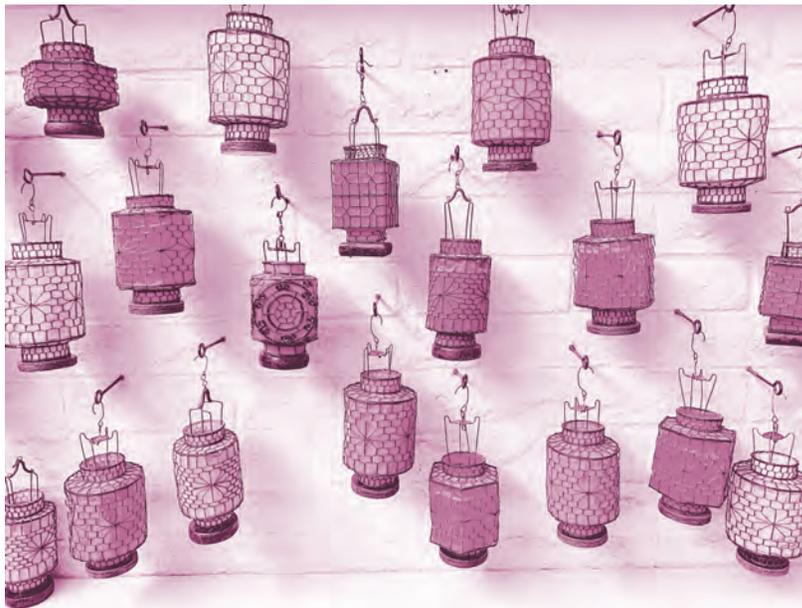
Statt sich an stereotype Führungs- und Geschlechterrollen anzupassen bzw. sie weiter zu verkörpern gilt es, dem was ist, Macht zu entziehen, Selbstverständlichkeit zu nehmen und Erklärungskraft abzusprechen. Eingetübte Ordnungen gehen, auch wenn sie sich schon längst als nicht mehr funktional, fehleranfällig und wenig zukunftsfit erweisen, nicht einfach von selbst zu Ende. Der Ansatz Veränderungen einzuleiten, indem man denke- risch so tut, als hätten sie sich schon ereignet, ist mit der Geschichte von Emanzipationsbewegungen, vor allem der Frauenbewegung, verbunden.

Margit Appel, Erwachsenen- bildnerin und Politologin

SCHWERPUNKT

Wenn´s eng wird, wird´s spannend.

Führung. Macht. Verantwortung. - In der Krise.



Die Wechselwirkung von „Macht“ und „Verantwortung“ im Führungsalltag ist omnipräsent und zugleich innerhalb organisationaler Kontexte ethisch kaum reflektiert. In Krisensituationen wird diese fehlende Reflexionsebene virulent. Welche Rolle dabei der Rückgriff auf die Frage nach Werten und deren Bildung spielen könnte, wird im folgenden Beitrag diskutiert. Leitend dabei ist die Idee, dass individuelle Werte eine treibende Kraft für die Verankerung von Werten in Organisationen sind.

Das im Titel angesprochene Spannungsverhältnis „Wenn's eng wird, wird's spannend“ zeigt auf, dass Führung unabhängig von den sich jeweils verändernden Vorzeichen kontingent und gefährlich, einsam und abenteuerlich, vieldeutig und höchst anspruchsvoll ist. Insbesondere in einer Wirklichkeit, die von einem hohen Grad an Unbeständigkeit, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit (sog. Volatilität – Uncertainty – Complexity – Ambiguity-Welt) geprägt ist, ist Führung, deren Funktion unter anderem darin liegt, „Orientierungshilfen für ein gelingendes Leben“¹ zu bieten, provoziert.

Nicht nur ist die Funktionalitätsebene wichtig für ein umfassendes Verständnis von Führung, sondern auch weitere Dimensionen wie z.B. Einflussnahme und Prozesshaftigkeit. Die Dimension Relationalität zeigt auf, dass Führung immer ein Beziehungsgeschehen zwischen Individuen bzw. innerhalb von Teams ist. Mit der Definition von Peter Northouse lässt sich Führung als Leadership daher folgendermaßen fassen: „*Leadership is a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal.*“²

Besonders die Reflexion über das eigene Selbstverständnis als Führungskraft, über das tragende Wertesetting und den je eigenen Führungsstil wird das ausschlaggebende Moment für die Frage nach einer wirkungsvollen Funktionserfüllung in unübersichtlichen Zeiten sein.

Führungskompetenz in Krisenzeiten

Während der Erfahrung einer weltweiten Pandemie geschieht das Nachdenken über „Führung“, „Macht“ und „Verantwortung“ wie unter einem Brennglas, da bereits vorhandene Muster und Modelle massiv verstärkt werden. Unter den Vorzeichen und Eindrücken der Corona-Krise wird sichtbar, was in Organisationen, die immer mit ihrer Umwelt in Wechselwirkung stehen, bisher gut lief und was weniger. Die Wechselwirkung von „Macht“ als gestaltende Kraft und „Verantwortung“ als deren regulierende und korrigierende Größe wird offensichtlich. Diese Dimensionen fallen in der Person von Führungskräften zusammen und können produktive, aber auch widerstreitende Konse-

quenzen nach sich ziehen. Unter dem Eindruck einer Krisensituation, in welcher ad hoc neue Regularien, Strukturen und Strategien angepasst oder gänzlich neugestaltet werden müssen, sind ganz besondere Aspekte fürs (ggf. *remote*) Führen notwendig. So z.B. die stärker greifbar gewordene Wechselwirkung der Perspektiven von „Leadern“ und „Followern“, einem möglichen Perspektivenwechsel dieser beiden Pole und in weiterer Folge fallweise sogar einer Perspektivenübernahme. Eine aktuelle Studie legt nahe, dass Bedürfnisse („emotional needs“) von Organisationsmitgliedern unter den Covid19-Bedingungen relevanter werden, die wiederum von Führungskräften gesehen, transparent bearbeitet und zu einem gewissen Grad gestillt werden müssen. So sei das Bedürfnis nach Vertrauen, Mitgefühl, Stabilität und Hoffnung während des Krisenmodus relevanter geworden. Kurz zusammengefasst, sei ein „caring about wellbeing“ momentan die wichtigste Führungskompetenz: „*Wellbeing is multidimensional and includes social, financial, community and physical elements as well.*“³

Well-being als Wert von Führungskräften

Wie steht es aber um das *Well-being* als Wert von Führungskräften? In Beantwortung dieser Frage möchte ich einzelne Ergebnis-Cluster aus meiner Studie 2017 und 2018 mit Führungskräften aus dem österreichischen Top-Management vorstellen. In insgesamt vier Fokusgesprächen wurden 19 Führungspersonen (im Alter zwischen 39-60 Jahren) die Impulsfrage gestellt, welche Situationen und Erlebnisse im Leben der einzelnen Führungskraft ausschlaggebend und prägend für ihren jetzigen Führungsstil waren. Nach Analyse dieser Gespräche ergaben sich insgesamt acht Themenfelder: Von Biographie, Führungs-Biographie, Führungsdefinition und -deutung bis zu Existenzialen reichen die angesprochenen Situationen und Erlebnisse. Eine umfassende Darstellung kann an dieser Stelle nicht vorgelegt werden, vielmehr soll auf die Frage nach einem *Well-being* von Führungskräften fokussiert werden:

Das Narrativ von *Krisen_Wandel* spricht eine dauerhafte Veränderung und Entwicklung von



Führung an, sowie das zentrale Moment von biographischen Brüchen für einen Wertbildungs-Prozess und persönliches Wachstum. Dabei kommen Fragilitäten, Limitationen und Grenzerfahrung von Führungspersonen vor, die „eigentlich alles dürfen, nur nicht scheitern“, und insbesondere über keine Räume und Zeiten verfügen, mit anderen über ihre Grenzerfahrungen und Unzulänglichkeiten sprechen zu dürfen und zu können.

Die Kategorie *Persönlichkeit_ Identität* greift wichtige Stränge von Selbstführung, Identitätsfragen und Zuspruch von außen auf, die bei einer Ich-Entwicklung, einem selbstbildenden Lern- und Reifeprozess als wertebildende Führungskraft prägnant sind. Die Frage nach einer „personal disruption“, im Falle des Status-Verlustes als Führungsperson, wurde kritisch diskutiert und als interessanter Faktor wahrgenommen.

Das *Nachdenken über Führung* öffnete einen Reflexionsraum über Respekt, Verantwortung, Gestaltung und Partizipation, sowie verschiedene theoretische Modelle zur Führung, Glaubenssätzen und Veränderungen des eigenen Führungsstils. Relevant für dieses „Nachdenken über Führung“ seien Orte und Zeiten für Selbstreflexion, die Veränderung und Entwicklung des Führungsstils erst bedingt.

Die Kategorie *Kraftquellen* lieferte verschiedene Orte, die für Führungskräfte energetisch erholend sind, wo sie sich Kraft für ihre tägliche Arbeit holen und Ressourcen stärken. An solchen Kraftquellen finden Führungskräfte Orientierung und Sicherheit. Dabei sind Kinder und die familiäre Situation (nicht nur als kritisches Korrektiv) enorm relevant, aber auch Freizeitaktivitäten, sowie Metaphern, Visionen, Ziele und die Erfahrung von nachhaltigem Erfolg.

Der Bereich *Führungsdefinition und -verständnis* bietet vielfältige Bezugspunkte hinsichtlich (dyadischer) Beziehungsarbeit, das Gestalten von Rahmenbedingungen, der Umgang mit Problemen wie z.B. Suchterkrankungen, der Zuspruch zu anderen als Ermächtigung und Ermöglichung, die professionelle Übersetzung von Druck, Demut und Dankbarkeit, die Verdeutlichung und Erklärung des Purpose, Offenheit, die Entwicklung von Unterscheidung und Urteilsvermögen, der Kontext (Wachstum oder Krise?) und die Relevanz von Kund*innen.

Die Kategorie *Existenziale* meint Bereiche mit einem subjektiven Transzendenzbezug. Darunter fallen die anthropologische Dimension, welches Menschenbild vorhanden ist, was Nächstenliebe im Kontext von Führung bedeuten könnte, wie mit Einsamkeit umgegangen wird und woher Maximen und Orientierungspunkte für Handlungen genommen werden.

Konzepte des Wünschenswerten

Werte waren in jeder einzelnen dieser Erzählungen vorhanden und wurden durch die dazugehörige Narration für die anderen Personen in der Fokusgruppe plausibel, anschlussfähig und diskutabel. Werte sind dabei aber keine statisch fixen, sondern vielmehr wandelbare, d.h. kulturell, geschichtlich abhängige, erfahrungs- und alltagsbezogene Größen. Sie werden deshalb u.a. als *Konzepte des Wünschenswerten*⁴ definiert. Eine alltagsnahe, zum Austausch anregende und praktikable Werte-Definition liefert Sarah Banks „... values can be regarded as particular types of belief, that people hold about what is worthy or valuable.“⁵ Hierin wird die Deutungshoheit und Deutungsmacht in Bezug auf den Wertebegriff beim Individuum belassen und nimmt damit die einzelne personale Perspektive in wohlwollender und würdiger Weise wahr und ernst.

Worauf jedoch nicht vergessen werden darf, ist die ethische Rückkopplung der Wertefrage an die Frage nach dem guten Leben. Die (ethische) Bildung von Werten geschieht in einem subjektiven Bewusstseinsprozess, nimmt biographisch-individuelle Wurzeln und Schätze sowie kollektiv-kulturelle Maßstäbe ernst, führt in (sozial-)ethische Bewertungsmuster ein und fördert eine mündige, handlungsfähige und eigenständige Passung des je eigenen Werte-Settings. Erst durch die dazugehörige Geschichte kann vollständig aufgezeigt werden, welche Bedeutung und welche Gewichtung die erzählende Person einem bestimmten Wert beimisst. Zur Illustration, dass der Gedankengang des *Well-being* in den Werte-Settings von Führungskräften angesprochen wurde, soll folgendes Zitat dienen:

„... wie ich mir denke, dass man eigentlich führen muss, weil aus meiner Sicht ist ein Unternehmen ja eine Ansammlung von ganz, ganz vielen Menschen, wo es letzten Endes ja darum geht, dass die Menschen sich wohlfühlen, das setzt ich jetzt unter Anführungszeichen, weil das nicht das primäre Betriebsziel ist, aber trotzdem mindestens ein Nebenziel ist, also und mit Wohlfühlen meine ich, dass die Menschen, die sich in diesem Unternehmen aufhalten, dass die das Gefühl haben müssen in irgendeiner Form anerkannt zu

werden, wertgeschätzt zu werden, sich auch einbringen zu können. Das heißt auch gehört werden, mit dem was sie vielleicht persönlich menschlich betrifft (...).“⁶

Wertevolles Grundrauschen

„Wenn's eng wird, wird's spannend“, insbesondere hinsichtlich der Frage, welche Wichtigkeit der Idee eines „caring about wellbeing“ in Organisationen für ihre Organisationsmitglieder zukommt. Das betrifft nicht nur diejenigen, die „geführt werden“ sondern auch diejenigen, die führen. Ein Bewusstsein und eine Sensibilität für das *Well-being* kann vor allem in krisenhaften Erfahrungen das wechselseitige Vertrauen, das Mitfühlen, die Suche nach Stabilität und die Hoffnung auf Zukunft positiv stärken. Damit ist *Well-being* momentan nicht nur eine der wichtigsten (Selbst-)Führungskompetenzen, sondern eine Art wertevolles Grundrauschen in Organisationen, das von Führungskräften getragen, getriggert und gebildet wird. ●

¹ Schuster N. (2001) Theologie der Leitung. Zur Struktur eines Verbundes mehrerer Pfarrgemeinden. Matthias Grünewald, S. 118.

² Northouse, P. (2016) Leadership. Theory and Practice. SAGE Publications. S. 6.

³ Harter, J. (2020) How Leaders are responding to COVID-19 Workplace Disruption, <https://www.gallup.com/workplace/307622/leaders-responding-covid-workplace-disruption.aspx> (17.5.2020).

⁴ vgl. Joas, H. (1997) Die Entstehung der Werte. Suhrkamp.

⁵ Banks, S. (2012) Ethics and Values in Social Work. Red Globe Press. 2012, S. 7.

⁶ 1. Fokusgruppe, 17. Februar 2017.



Klaiber, Judith, Dr.ⁱⁿ theol., geb. 1988, ist Assistenz-Professorin am Institut für Pastoraltheologie an der Katholischen Privat-Universität Linz. Zuvor war sie Referentin für Führungskräfte in der Diözese Rottenburg-Stuttgart. 2018 erfolgte die Promotion an der Universität Wien mit der Arbeit zu „Werte: Bildung in Führung“.

Führung, Macht, Verantwortung in Organisationen: Ein aktueller Einblick in meine kleine Welt



Knapp vor der Coronakrise waren in unserer Werkstatt die Grenzen noch weit und offen. Gleich zwei außerordentliche Projekte mit jungen Menschen konnten wir mit Erfolg und Freude gerade noch abschließen. Zum einen war das „x-change“, ein Programm, welches Lehrlingen im Ausland berufliche Lehr-, aber auch kostbare Lebenserfahrung ermöglicht. „Erasmus +“ war das zweite Projekt. Früher waren Erasmusprogramme ausschließlich der studierenden Welt vorbehalten. Zum wiederholten Male erwies sich dies für uns als ein sehr überzeugendes und sinnvolles Werkzeug, das nun auch jungen Menschen im berufsbildenden Bereich zu Verfügung steht. Bei diesen Projekten muss ich doch immer wieder ein Quantum Engagement und Geduld investieren, um dann bei der konkreten jungen Frau, beim jungen Mann mit Genugtuung starke Entwicklungsschritte und ein „Aufblühen“ ihrer Persönlichkeit erleben zu können.

Und dann kam das Covid19-Virus. Viele Betriebe, auch in unserer Berufsgruppe, haben geschlossen, waren oder sind noch in Kurzarbeit. Trotz mancher Mühen haben wir, die gesetzlichen Vorgaben einhaltend, voll umfänglich weitergearbeitet. Es gab sozialen Druck aus dem Umfeld, dem Lockdown auch zu folgen. Im Team kamen Fragen auf: Tun wir etwas Illegales, gefährden wir andere oder uns selbst? Und wenn Kurzarbeit ja so einfach und finanziell abgesichert ist, warum nützen wir das nicht auch? Wie viel Leidensdruck ist Menschen und Unternehmen zumutbar, bevor Unterstützung und Hilfe des Staates in Anspruch genommen wird? Eine ausgeprägte Kommunikationskultur ist uns grundsätzlich wichtig, aber jetzt hatten wir erst recht viel zu bereden.

Nach handwerklicher Vorfahrensgeschichten über Jahrhunderte entwickelt sich bei uns seit 30 Jahren eine unternehmerische Praxis, welche Ökologie, soziale Vitalität und eine nachhaltige, kulturelle Wirkung ins Zentrum stellt. Wir wollen die Fragen der großen Welt an uns heranlassen und versuchen Antworten aus unserem kleinen Ort und Unternehmen heraus zu geben. Kultur, auch im engeren Sinne, bekommt bei uns schon seit Jahrzehnten Raum. Über angewandte und bildende Kunst befragen wir das eigene Sein und Tun und das Unerwartete und Fremde kommt so immer wieder zur Tür herein. Möbel zu entwerfen und zu bauen, Räume zu gestalten ist eine erfüllende und schöne Aufgabe. Noch schöner ist es, den persönlichen Entwicklungs- und Reifeprozess von Menschen begleiten zu dürfen und darüber hinaus einen realen Ort in seinem sozialen, ökonomischen und kulturellen Ganzen mitzugestalten.

Markus Faißt, www.holz-werkstatt.com, lebt und arbeitet in Hittisau/Vorarlberg, seit 1993 selbständiger Tischlermeister, in der Kommunalpolitik und Kulturarbeit engagiert, Universitätslektor, mehrfacher Preisträger bei „Handwerk und Form“, Mitglied des „Werkraum Bregenzerwald“. Die Lehrlinge der Holzwerkstatt konnten sich bei Bewertungen und Wettbewerben mehrfach als Landes- und BundessiegerInnen qualifizieren.

Werte_Spannung leben. Jeden Tag neu!

Eine Krise stellt Führung in besonderem Maße auf den Prüfstand. Das ist in Organisationen nicht anders als im politischen System. Entscheidungen müssen schnell getroffen werden. Was dabei sichtbar wird, ist nicht nur, welche Werte in diesen Entscheidungen zum Ausdruck kommen und damit in der Organisation wirklich Priorität haben. Es zeigt sich auch, ob es überhaupt eine gemeinsame Wertebasis gibt, wie gut diese verankert ist und welchen Entwicklungsgrad die Eigenverantwortung der MitarbeiterInnen aufweist, wenn es darum geht, diese Werte im Alltag zu leben.

drei zentrale Fragen

Organisationen, die sich auf einen nachhaltig wirksamen Prozess der Werteentwicklung einlassen, stellen sich drei zentralen Fragen. Erstens: Wozu und wofür wollen wir tätig sein? Das ist die Frage nach dem Sinn der Organisation im Kontext des Gemeinwohls und mit der Perspektive der Zukunftsgestaltung. Zweitens: Was sind die zentralen Werte, die uns, die wir für diese Organisation tätig sind, verbinden und für unser Handeln Orientierung geben? Das ist nicht nur die Frage nach dem WAS der Werte, sondern ganz wesentlich nach dem WIE der Beteiligung von Anspruchsgruppen

im Prozess des Herauskrallisierens dieser Werte. Und drittens: Wie können wir Orte für Kommunikation, Reflexion und Kompetenzentwicklung schaffen, damit unsere zentralen Werte von allen Beteiligten wirklich gelebt werden und nachhaltig lebendig bleiben? Das ist die Frage nach geeigneten Kommunikationsstrukturen, maßgeschneiderten Bildungsprozessen, aber auch nach hilfreichen Instrumenten, die der Komplexität von Wertefragen gerecht werden können.

Ein Beispiel dazu aus meiner Beratungspraxis: Eine Organisation des Sozialbereiches hat mit „Wertschätzenden Interviews“ und mit bewusstem „Perspektivenwechsel“ zentrale Werte herauskrallisiert. Mit dem Instrument des „Wertequadrats“ wurden die Spannungsfelder dieser Werte benannt. Sie bilden die Basis für regelmäßige Wertereflexionen von Entscheidungs- und Konfliktsituationen im Rahmen von Teambesprechungen. O-Ton einer Teamleiterin: „In unserer Arbeit begegnen uns immer wieder Situationen, auf die jede/r im Team eine andere Sicht hat. Die Wertequadrate helfen uns, gemeinsame Blickwinkel zu finden, sie sind ein gutes Regulativ, geben Sicherheit und Orientierung.“

Werte in ihrer Spannung zu leben und zwar jeden Tag neu – das ist die gemeinsame Verantwortung aller Beteiligten einer Organisation. Führung ist dafür Sprachrohr, Vorbild und Garant zugleich. ●



Gabriele Lindner, Historikerin, Erwachsenenbildnerin, Supervisorin & Coach, Organisationsentwicklerin mit den Schwerpunkten Führungskräfteentwicklung und Begleitung von Entscheidungsprozessen, Mitarbeiterin der ksoe, Leiterin des ksoe Lehrgangs „Soziale Verantwortung. Lehrgang für ZukunftgestalterInnen“

Frei für die Wege des Geistes

Entscheiden und Leiten in der Ordensgemeinschaft

Wie können in einer Gruppe gute Entscheidungen getroffen werden? Wie verhalten sich Autorität und Partizipation, wie gestaltet sich das Zusammenspiel von Freiheit und Macht? Die Ordensregel der Schulschwestern ermutigt, Leitungsstrukturen zu schaffen, die „befreien für die Wege des Geistes“. Das mag überraschen und kann anregen, über Entscheidungsfindungsprozesse nachzudenken.

Zum Schluss waren es nur zwei Sätze, aber wir haben dafür ein ganzes Wochenende gebraucht.

Das Ringen um eine gute gegenseitige Ergänzung von ausgeübter Autorität und gelebter Partizipation gehört nun schon seit rund 50 Jahren zu meinem Ordensleben und meiner persönlichen Leitungsaufgabe.

Wir sind eine augustinische Ordensgemeinschaft und mühen uns, bei wichtigen Fragen zu Konsensentscheidungen zu kommen. In der Lebensregel heißt es: Konsensentscheidungen „sind Entscheidungen, die alle Mitglieder annehmen, unterstützen und ausführen können, auch wenn einzelne eine andere bevorzugen würden.“¹ Es ist für uns ein ständiger Lernprozess, in geistlicher Unterscheidung herauszufinden, welche Angelegenheiten so wichtig sind, dass wir uns die Zeit für Konsensentscheidungen nehmen. Sie brauchen Zeit, Geduld und ein hohes Maß an Reflexion und Wahrhaftigkeit. Jede Schwester betet, reflektiert, ist ermutigt, ihre eigene Einsicht offenzulegen und bereit, die Sicht der anderen wahr-zunehmen (sic). Auf diese Weise wird nicht der Kompromiss, sondern eine tiefere Übereinstimmung gesucht.

Nach dem Zweiten Vatikanischen Konzil waren die Ordensgemeinschaften aufgerufen, ihre Regeln und Satzungen zu überprüfen und eine Erneuerung im Geist des Konzils zu ermöglichen. In einem jahrelangen Prozess wurde unter Einbeziehung der damals mehr als 8000 Schwestern eine neue Lebensregel erarbeitet. Ich persönlich war Mitglied des kleinen Schreib-Komitees. Wir haben – wie eingangs erwähnt – ein ganzes Wochenende gebraucht, um die zwei Sätze zu formulieren, die heute den Einleitungsparagrafen zum Kapitel über die Leitung der Kongregation bilden. „Um Gott als geistliche Gemeinschaft folgen und um wirksam dienen zu können, gestalten wir unsere Lei-

tungsstrukturen so, dass sie uns befreien für die Wege des Geistes. Die Form unserer Leitung erwächst aus unserem gemeinsamen Leben und unserer Sendung und befruchtet sie.“² Nach jahrelangem Suchen und dem Einbeziehen aller Schwestern der Gemeinschaft wurde 1982 die neue Lebensregel einstimmig angenommen! Damit wird der geistliche Rahmen abgesteckt für die Struktur unseres gemeinsamen Lebens und für das Zusammenspiel von Autorität und Gehorsam.

Andere Fragen in der lokalen Gemeinschaft regeln wir auch demokratisch oder überlassen die Entscheidung der Verantwortlichen beziehungsweise der einzelnen Schwester. Es sagt niemand, die Erfüllung unseres Gelübdes des Gehorsams sei jetzt leichter, aber die Entscheidungen sind tragfähiger geworden. Als eine Leiterin in meiner eigenen Gemeinschaft erfahre ich die Herausforderungen in einer neuen Komplexität. Jetzt, im Mai 2020, zählt unserer Kongregation weltweit rund 2000 Schwestern und die Verantwortlichen in Europa suchen wieder einmal nach neuen Leitungsstrukturen, „die uns befreien für die Wege des Geistes“.³ Wenn diejenigen, die die Entscheidungen treffen müssen, mit sieben verschiedenen Erstsprachen zusammenkommen, dann gewinnt z.B. das Mühen um eine „Provinz Europa“ eine zusätzliche Brisanz. Die Bedeutung der Interkulturalität in der Entscheidungsfindung erhält in meiner Gemeinschaft eine wachsende Beachtung. Wie zeitaufwendig oder zeitsparend US-Amerikanerinnen und deutsche Mitschwwestern zu einem Ergebnis kommen möchten, ist immer wieder eine spannende, manchmal auch eine ermüdende Erfahrung.

Persönlich habe ich das in der Gemeinschaft Geübte auch in anderen Wirkungsbereichen einbringen können. In einer Schule gibt es z.B. einen schon von außen klar abgesteckten Rah-



men. Gesetzliche Vorgaben, Erlässe und Verordnungen lassen selten einen größeren Handlungsspielraum, der pädagogische Alltag erfordert aber sehr oft rasche Entscheidungen. Abstimmungen in der Konferenz, auch und gerade in einer Notenkonferenz, verlangen nach Mehrheiten, die demokratisch gefunden werden sollen. Nicht selten hat mich dann die Feststellung: „Die Mehrheit entscheidet“ mit der Frage zurückgelassen: „Und wie geht es der überstimmten Minderheit?“ Das Ergebnis einer Abstimmung ist nicht in jedem Fall ein wirklich demokratisches Ergebnis, es kann unter dem Deckmantel der Demokratie auch die Durchsetzung von eigenen oder Gruppeninteressen sein ohne Rücksicht zu nehmen auf die Bedürfnisse der anderen. Gute demokratische Entscheidungen brauchen im Vorfeld den Dialog und die Bereitschaft, Gegenargumente zu hören und die eigene Meinung nochmals zu ändern. Unsere Lebensregel fordert uns sehr heraus mit dem Impuls: „Wir setzen den guten Willen jeder einzelnen voraus.“⁴

Als Schulschwestern haben wir von unserer Gründerin den Auftrag bekommen, uns um die Benachteiligten zu kümmern. Auch die Art und Weise, wie wir Autorität ausüben, zu Entscheidungen kommen und unsere Leitungsstrukturen gestalten, kann ein Beitrag sein zur Achtung der Menschenwürde und zur Gerechtigkeit unserer Erde gegenüber. Im

wachsenden Bewusstsein, dass wir alle aufeinander bezogen sind und der Lebensstil, für den wir uns entscheiden, letztlich globale Auswirkungen hat, ist es wichtig, die Erde selbst als „Dialogpartnerin“ wahrzunehmen. So darf ich noch einmal unsere Lebensregel zitieren, in der schon in den Achtzigerjahren formuliert wurde: „Als Mitglieder einer internationalen Kongregation sehen wir uns verpflichtet und in der Lage, eine weltweite Sicht und ein umfassendes Verantwortungsbewusstsein zu entwickeln.“⁵

Unsere Mitschwestern aus Ghana haben uns auf ein schönes Symbol aufmerksam gemacht. Wenn GhanaerInnen von Autorität reden, dann denken sie an eine Hand, die ein rohes Ei hält: so fest, dass es nicht fällt, so zart, dass es nicht zerbricht. Und wenn das Ei ein Symbol für die ganze Erde wäre? ●

¹ IHR SEID GESANDT; (ISG) Konstitution und Generaldirektorium der Armen Schulschwestern von Unserer Lieben Frau; Rom – München 1986 Nr 62, S. 42. Alle Zitate stammen aus der deutschen Fassung der gemeinsamen Lebensregel.

^{2,3} Ebda Nr 40, S. 33

⁴ Ebda Generaldirektorium, Abschnitt „Gemeinschaft“ Nr 2c, S. 71

⁵ Ebda Konstitution Nr 26, S. 29



Sr. Dr. Beatrix Mayrhofer, Jahrgang 1948, ist Mitglied in der Kongregation der Armen Schulschwestern von Unserer Lieben Frau (SSND). Studium der Pädagogik, Psychologie und Philosophie (Dr phil) und der Theologie (Mag theol) in Wien und Regensburg. Viele Jahre Lehr- und Leitungstätigkeit an einer AHS; Leiterin der Provinz Österreich-Italien/Tschechien; 2013-2019 Präsidentin der Vereinigung der Frauenorden Österreichs.

Führung, Macht, Verantwortung in Organisationen



Veit Schmid-Schmidfelden, Unternehmer, Geschäftsführer, Fachgruppenobmann der Metalltechnischen Industrie in der Wirtschaftskammer NÖ, Präsident des Forums Christlicher Führungskräfte.

Gerade auch angesichts der aktuellen Krisen: Was bedeutet es für Sie, Führungsverantwortung wahrzunehmen?

Das Wort *Führungsverantwortung* zeigt die Mehrdimensionalität bereits auf: Führen durch Verständlichmachen der Ziele einer Organisation und Betreuen der für die Einzelaufgaben geeigneten KollegInnen im Rahmen der Prozesslandschaft. Die Verantwortung des Managers liegt gleichzeitig in der Sicherstellung der Übereinstimmung dieser Einzelziele mit der Unternehmensstrategie und dem geplanten Ressourcenverbrauch, sei es in Hinblick auf Produktionsfaktoren, Mitarbeitende, Stakeholder oder Umwelt. Die aktuelle Corona Krise hat die Komplexität erhöht: weitere, in diesem Ausmaß noch nicht dagewesene, Dimensionen sind jetzt der größtmögliche gesundheitliche Schutz der Beschäftigten, die Sicherung der Versorgung der KonsumentInnen und der verantwortungsvolle Umgang mit staatlichen Geldern.

Wie erleben und wie leben Sie Macht in Ihrer Führung?

Management ist Macht auf Zeit – die Führungskraft hat die Pflicht, die Entscheidungsgewalt im Bedarfsfall auszuüben, solange sie zuständig ist. Das bedeutet zunächst eine Last. Die Macht auch unpopuläre und manche Stakeholder benachteiligende Entscheidungen umsetzen zu müssen, fordert. Vor diesem Hintergrund versuche ich die unternehmerische Begeisterung, die ich in meiner Arbeit für meine Unternehmen empfinde, in das gesamte Team hineinzutragen, mit dem Ziel, in Hinblick auf den gemeinsamen Unternehmenserfolg Verständnis auch für hart anmutende Maßnahmen zu erreichen.

Was ist Ihnen im verantwortlichen Umgang mit Macht wichtig – und woran zeigt sich das?

Zuerst: Macht im Sinne von Potestas oder Auctoritas? Die Macht gegeben nur aus der Position im Organigramm oder Macht durch Kompetenz und innerbetrieblichem Ansehen? Der verantwortungsvolle Umgang zeigt sich durch daten- und faktenbasierte Entscheidungsprozesse, die die Teams oder Stakeholder im Vorfeld zu Wort kommen lassen und die Konsequenzen gesamtheitlich unter dem Dach der Unternehmensstrategie berücksichtigen. Dann ist aber die Verantwortung klarer Entscheidungen wahrzunehmen. Es wäre verantwortungslos, die (meist von den EigentümerInnen) anvertraute Macht nicht auszuüben.

Wie gelingt es Ihnen in Ihrer Organisation Werte zu leben ?

Werte sind Konzepte von Überzeugungen, die zur Grundlage für Entscheidungen im Sinne eines Bewertungsrahmens für Argumente in einer bestimmten Situation werden. Durch diese Entscheidungen und deren Folgen bildet sich die Identität einer Organisation. Aber woher sollen die Werte kommen? Um christliche Werte zur Grundlage der Führungsaufgabe zu machen, muss man *Christ* sein. Das Leben von Werten wird der Führungskraft aber nur gelingen, wenn diese in allen wahrzunehmenden Rollen in kohärenter Weise gegenwärtig sind, im Privaten und im Beruflichen, das Gegenteil wäre ansonsten eine hybride Identität, die an Glaubwürdigkeit nach innen und in der Außenwirkung verliert. Familienunternehmen haben in besonderer Weise die Möglichkeit, Familienwerte über die Führungsstrukturen in die Organisation einzubringen. Wenn diese Werte dann zum Fundament der Unternehmenskultur werden, sind die Firmen nachhaltig erfolgreicher.

In diesem Sinn versuche ich meinen christlichen Glauben auch in der beruflichen Tätigkeit gegenwärtig zu haben – ich hoffe es gelingt mir jeden Tag ein wenig besser.

Lehrgang

Solidarisch Wirtschaften

APRIL
-
NOVEMBER 2021

Für alle, die sich für solidarökonomische Initiativen interessieren und lernen wollen, alternativ zu wirtschaften.

Folge uns auf facebook:
@LehrgangSolidarischWirtschaften

Nähere Informationen
www.ksoe.at/solidarischwirtschaften
konstanze.pichler@ksoe.at
+43(0)1/310 51 59 - 72

4 Module in Wien - Friesach – Innsbruck
Akkreditiert von der wba mit 3,5 ECTS

ksoe

ksoe Innovation Lab

Soziale Verantwortung

OKTOBER 2021-
NOVEMBER 2022

Lehrgang für
ZukunftsgestalterInnen

... um eine menschenwürdige Welt
zu gestalten, die auch für zukünftige
Generationen lebenswert ist.

Nähere Informationen
www.ksoe.at/lsv
konstanze.pichler@ksoe.at
+43(0)1/310 51 59 - 72

7 Module: Wien - Brüssel - Berlin
Akkreditiert von der wba mit 23,5 ECTS

ksoe

Führungsverantwortung – Last oder Lust?

Wie eine Führungskraft ihre Verantwortung versteht, hat Einfluss darauf, wie sie schwierige Entscheidungen trifft und erlebt. Je persönlicher ihr Zugang dazu ist, desto weniger sind das reine Pflichtübungen, sondern sogar lustvolle Handlungen. Das wird an Beispielen des Umgangs mit der Coronakrise veranschaulicht.

Betrachten wir einige Redewendungen: die Verantwortung tragen, die Verantwortung scheuen, mehr Verantwortung wollen. Es entsteht der Eindruck, dass es sich einerseits um eine Bürde, eine unangenehme Pflicht, andererseits um etwas Erstrebenswertes handelt.

Verantwortung als Fähigkeit zu antworten

Vielleicht gelingt eine erste Klärung durch die Wortbedeutung. Einen guten Hinweis liefert da das Englische: „response-ability“, also die Fähigkeit eine Antwort zu geben. Verantwortung ist also eine Reaktion auf die Frage: Was ist in der jeweiligen Situation zu tun? Eine verantwortungsbewusste Führungskraft erkennt demnach die sich stellenden Fragen, wendet sich ihnen zu und sucht eine Antwort.

In einem konkreten Fall wird die Antwort in betriebswirtschaftlichen Sachzwängen gefunden. Als aufgrund der Krise die Nachfrage nach ihren Produkten so stark sinkt, dass die Ausgaben die Einnahmen zu übersteigen drohen, entscheidet die Geschäftsleitung, die Produktion massiv zu drosseln und 40% der MitarbeiterInnen zu kündigen. Sie sieht es als ihre unangenehme Pflicht, durch einschneidende Maßnahmen große Verluste oder gar den Konkurs zu vermeiden. Das ist das Beispiel eines pragmatischen unpersönlichen Zugangs zum Thema Verantwortung im Sinne von „was man in solchen Situationen tun muss“ – auch wenn man es lieber vermeiden möchte.

Verantwortung wollen – oder lieber nicht?

Wieso gibt es eine Ambivalenz bezüglich Verantwortung, sodass sie manchmal gescheut und manchmal gewollt wird? Die Scheu kommt

vielleicht von einem Mangel an Selbstvertrauen, aus der Angst zu scheitern und zur Rechenschaft gezogen zu werden. Dieses Risiko möchten manche Führungskräfte vermeiden, lehnen daher die Übernahme von verantwortungsvollen Aufgaben ab oder bestreiten ihre Zuständigkeit.

Wenn jemand in einer Organisation Verantwortung übernehmen will, dann vielleicht um sich in den Dienst von etwas Größerem zu stellen und mitgestalten zu können. Verantwortung ist für sie dann nicht eine unpersönliche Pflicht, etwas, das man aufgrund von Sachzwängen tun muss, weil man dafür zuständig ist. Sie ist vielmehr die persönliche Entscheidung, etwas auszuprobieren und damit Erfolge sich selbst zuschreiben zu können, aber auch das Risiko des Scheiterns auf sich zu nehmen.

So entscheidet der Geschäftsführer eines Produktionsunternehmens sich antizyklisch zu verhalten, also trotz sinkender Nachfrage weiterhin voll zu produzieren. Er spekuliert damit, dass es mit dem Ende der Krise eine starke Nachfrage nach seinem Produkt geben wird, die sein Unternehmen dann aufgrund voller Lager vorrangig bedienen kann. Er wählt also einen rationalen Zugang zum Thema Verantwortung im Sinne von: nach bestem fachlichem Wissen und risikobewusst zu entscheiden.

Verantwortlich wofür?

Nach den beiden Beispielen gelebter Verantwortung ist die Frage angebracht: Wofür sind Führungskräfte eigentlich verantwortlich? Oberflächlich betrachtet könnte man meinen: für die Aufgaben, die in ihrer Stellenbeschreibung stehen. Ihr grundsätzlicher Auftrag ist jedoch das Wohlergehen der MitarbeiterInnen im Sinne der Fürsorgepflicht und das Überle-



ben der Organisation zu sichern. Sie sind aber auch sich selbst gegenüber verantwortlich, gegenüber den eigenen persönlichen Werten. Denn die Rollendefinition als Führungskraft darf nicht nur darin bestehen, die Erwartungen anderer zu erfüllen – sie muss sich auch für den Funktionsträger insgesamt stimmig anfühlen.

Verantwortungsgefühl

Damit kommt das Verantwortungsgefühl ins Spiel. Im Sinne des existenzanalytischen Konzepts der Wertföhligkeit kann Verantwortung auch entstehen aus dem Erleben, dass mich etwas anspricht, dass es mich etwas angeht. Ich kann mir dann die Frage stellen: worum geht es mir in dieser Situation eigentlich? Dann merke ich, dass ich darin meine Werte umsetzen will oder spüre, dass ich etwas unternehmen möchte, weil meine Werte bedroht sind.

So wägt die Leiterin eines Dienstleistungsunternehmens in der Krise mögliche Vorgangsweisen ab und entscheidet sich für ein Maßnahmenpaket, dass sich insgesamt gut anspürt

und das sie gut vertreten kann. Sie beschließt die Möglichkeit der Kurzarbeit nicht voll auszuschöpfen. Stattdessen ermöglicht sie MitarbeiterInnen online-Weiterbildung. Sie bleibt mit ihnen per Videokonferenzen in regem Kontakt, entwirft gemeinsam mit ihnen positive Szenarien für die Arbeit nach der Krise und ermutigt dazu, kreative Konzepte auszuarbeiten. Die MitarbeiterInnen erleben ihre Leiterin als sehr verantwortungsbewusst: sie will alle im Unternehmen behalten; sie bindet sie in die Zukunftsgestaltung ein und stärkt ihren Optimismus; sie investiert trotz Krise in ihre Qualifikation.

Das Verantwortungsgefühl ermöglicht also einen persönlichen integrierenden Zugang zum Thema Verantwortung. Schwierige Entscheidungen sind dann nicht nur belastende komplexe Denkprozesse. Gelingt es, Entscheidungen gemäß tiefsten eigenen Überzeugungen und nach bestem Wissen und Gewissen zu treffen, so kann eine Führungskraft sogar Lust haben, mehr Herausforderungen anzugehen und ihren Verantwortungsbereich noch zu erweitern. ●



Markus Hauser, Wirtschafts- und Gesundheitspsychologe, Psychotherapeut (Existenzanalyse). Mitarbeiter der ksoe mit Schwerpunkt Führung und Partizipation (Führungskräfteentwicklung, Moderation von Klausuren, Coaching).

Freiheit und Konsequenzen

Radikale Veränderung am Beispiel TELE Haase

TELE hat im mitteleuropäischen Raum Bekanntheit für seine neuartige Unternehmensorganisation erlangt und ist Pionier in der Entwicklung neuer Konzepte. Wenn man bei TELE arbeitet, hat man viel Freiheit und kann selbstständig gestalten. Gleichzeitig fühlt es sich auch oft wie ein ständiges Experimentieren an – ein Spannungsfeld im wahrsten Sinn des Wortes.

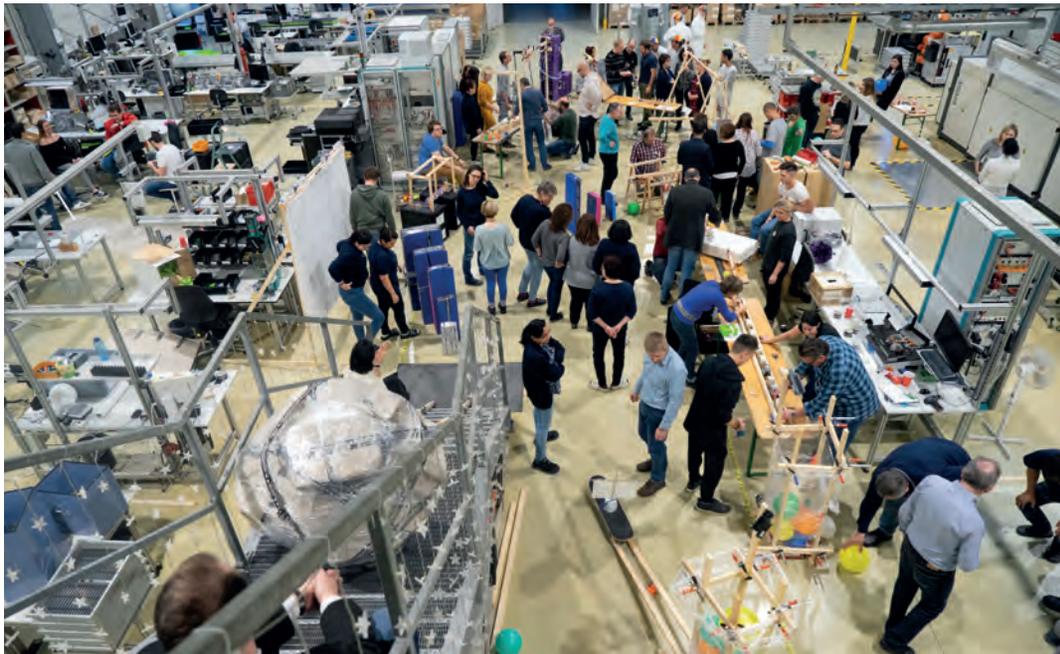
Klassische Unternehmen sind, trotz wachsender Digitalisierung und Disruption immer noch hierarchisch strukturiert. Information und Entscheidungen werden von oben nach unten und umgekehrt weitergereicht. Je höher die Ebene der Hierarchie desto mehr Verantwortung und damit auch Entlohnung.

die selbst die besseren Entscheidungen treffen hätten können. Deshalb stellten sie eine einfache Frage:

Was wäre aber, wenn MitarbeiterInnen Entscheidungen für das Unternehmen treffen und somit Führung und Verantwortung selbst übernehmen?

Um der Frage auf den Grund zu gehen, kündigten sie kurzerhand das mittlere Management, krepelten die Organisation um und schufen drei wesentliche Rahmenbedingungen:

1. Jede/r MitarbeiterIn erhält alle Informationen über das Unternehmen.



TELE hat sich schon 2012 dazu entschlossen, einen anderen Weg zu gehen. Eigentümer Christoph Haase und Geschäftsführer Markus Stelzmann hatten ein Problem erkannt: Beide trafen ständig Entscheidungen bei denen sie als Führungskräfte nicht die Experten im Detail waren. Ihre Entscheidungen waren also teilweise willkürlich und die Auswirkungen betrafen immer andere,

2. Jede/r MitarbeiterIn bekommt die Möglichkeit, mitzugestalten und Verantwortung für das Unternehmen zu übernehmen.

3. Klassische Führungsstrukturen wurden abgeschafft und durch Kreise ersetzt. Die Mitglieder darin werden gewählt.

Mit Hilfe eines durchdachten Intranets werden seither alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen

ungefiltert über alle Unternehmensentscheidungen informiert. Alle Abteilungen wurden in bereichsübergreifende Prozesse umgewandelt, in denen sich jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter in verantwortliche Positionen wählen lassen kann. Die Prozesse wiederum entsenden eine/n VertreterIn in die Organisationsmitte, in denen alle strategische Unternehmensentscheidungen getroffen werden. Darüber hinaus kann und soll jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin im Tagesgeschäft als wichtig erkannte Projekte anstoßen und den Projektfortschritt eigenverantwortlich vorantreiben.

Was sich theoretisch großartig anhört, schafft in der Praxis erst einmal Verwirrung und Angst. Durch volle Transparenz entsteht eine ungefilterte Fülle an Informationen, mit der nicht

jede/r umgehen kann. Etwa 40% der Belegschaft verließ deshalb in den Jahren nach der radikalen Umstellung das Unternehmen. Die, die geblieben sind, haben viel gelernt. Aber auch heute ist es oft eine Herausforderung, die richtigen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu finden, die Verantwortung übernehmen und mitgestalten wollen. Nur ein motiviertes Team kann das Unternehmen so weiterentwickeln, dass es nicht nur wirtschaftlich erfolgreich ist, sondern auch ein „Lebensraum“ für ganz unterschiedliche Menschen sein kann. Eines der wichtigsten Learnings bei TELE ist und war: Es braucht nicht nur einen organisatorischen Gestaltungsprozess, sondern auch einen tiefgreifenden Sinneswandel bei den Menschen, wenn Unternehmen ihren Arbeitsalltag im Sinne von „New Work“ leben wollen. ●



Andreas Bruckmüller, ehem. Projektmanager, Rhetorikexperte, Innovator und derzeit Kreisverantwortlicher für „Produkte entwickeln“ beim Elektronikunternehmen TELE Haase ist seit 20 Jahren auf der Jagd nach der idealen Organisationsform für Menschen zur gemeinsamen schöpferischen Tätigkeit.

Kompaktlehrgang

SEPTEMBER
und
NOVEMBER
2020

Die Kunst gemeinsam zu entscheiden

Für alle in Führungs- und Leitungsfunktionen,
die eine partizipative Entscheidungskultur leben
und entwickeln wollen.

Nähere Informationen
www.ksoe.at/lehrgang-entscheiden
konstanze.pichler@ksoe.at
+43(0)1/310 51 59 - 72

2 Module, Salzburg

ksoe

ksoe frauenakademie

WIEN
oder
VORARLBERG

Macht mit Verantwortung

Lehrgang für
Frauen in Führungsfunktionen

November 2020 - April 2021 in Wien
Jänner - Juni 2021 in Götzis, Vorarlberg

Nähere Informationen
www.ksoe.at/machtmitverantwortung
konstanze.pichler@ksoe.at
+43(0)1/310 51 59 - 72

3 Module
Akkreditiert von der wba mit 2,5 ECTS

ksoe

Soziokratie transformiert

Unternehmen stärken mit Soziokratie ihre Lebendigkeit und Agilität, verfügen über das Potenzial, rasch auf Veränderungen von außen zu reagieren und bieten kraftvolle Positionen für Führungskräfte, die sich als GastgeberInnen gelingender Kooperation und Zielorientierung verstehen.

Ein Unternehmen verliert seine wichtigsten KundInnen, was tut der Eigentümer? Er beruft eine Betriebsversammlung ein, informiert über den Ernst der Lage und lädt die MitarbeiterInnen ein, Ideen für den Turn-Around des Unternehmens zu entwickeln. Der Eigentümer heißt Gerhard Endenburg, es geht um das Unternehmen Endenburg-Electronics und wir schreiben das Jahr 1969.

Hand auf's Herz: Wie viele Unternehmen, die wirtschaftlich ums Überleben kämpfen, kennen Sie, die in einer Krise auf interne Transparenz und Einbeziehung der MitarbeiterInnen in wichtige Entscheidungen setzen? Zurück zu Endenburg-Electronics: Gerhard Endenburg wählte für die Bewältigung der Unternehmenskrise die Augenhöhe mit seinen MitarbeiterInnen und entwickelte das Organisationsmodell der soziokratischen Kreismethode (SKM), kurz Soziokratie.

Warum nicht?

Doch warum zögern Führungskräfte auch heute noch, MitarbeiterInnen in die Lösungssuche und Bewältigung von Krisen einzubeziehen? Sich als Führungskraft mit einer Frage statt mit der Lösung zu zeigen, gilt in vielen Organisationen als Schwäche. Mögliche Ursachen dafür reichen von Misstrauen, ob MitarbeiterInnen wohl über genug Lösungskompetenz verfügen, über schlichte Unkenntnis, wie es gelingen kann eine Gruppe gezielt in einen Dialog und effektiv durch die Schritte einer gemeinsamen Entscheidung zu führen, bis zu Ungeduld angesichts vermutterter ewiger und fruchtloser Diskussionen und schließlich bis zum Unbehagen bei dem Gedanken, die eigene Vorgehensweise begründen zu müssen.

Die Verwandlung beginnt

Wir brauchen heute immer öfter Lösungswege, die unterschiedliche Perspektiven parallel und zügig einbinden. Für die meisten Unterneh-

men ist eine grundlegende Transformation von Werten, Strukturen, Funktionen und Abläufen nötig, um Qualitäten wie Mitverantwortung, interdisziplinäres Denken und Entscheiden ernten zu können. Am Beginn einer soziokratischen Verwandlung steht fast immer die Schärfung des übergeordneten Organisations-Zieles. Die Aussagen zum Unternehmens-Sinn bilden eine zentrale Orientierung für die Grundsatzentscheidungen im Unternehmen.

Schon in der Art, wie das gemeinsame Ziel entwickelt wird, erleben Führungskräfte und MitarbeiterInnen die Kraft und Effektivität einer moderierten Konsent-Entscheidung (1. SKM-Prinzip). Eine neue Entscheidungskultur entsteht: das Prinzip „Ober sticht Unter“ endet und der Managementkreis entwickelt das Unternehmensziel auf Augenhöhe, z.B. mit seiner nächsten Ebene. Die Leitung und jedeR im Kreis kann darauf vertrauen, dass es keine Entscheidung ohne ihn/sie gibt, muss aber bereit sein, den eigenen Standpunkt nachvollziehbar zu argumentieren.

Arbeiten im Kreis

Parallel formen sich Abteilungen und Bereiche zu Kreisen mit klaren Domains - den Entscheidungsbereichen - um. Das Arbeiten im Kreis (2. SKM-Prinzip) erweitert sowohl den Gestaltungs- als auch den Verantwortungsbereich von Organisationseinheiten und fordert Leitungen und Delegierte (3. SKM-Prinzip), ihre aktiven Beiträge zu einer gelingenden Koordination mit Nachbareinheiten zu leisten. Damit sind die Strukturen für eine gestärkte Selbstorganisation geschaffen.

In einem sorgfältig entwickelten Transformationsprozess begleiten wir unsere KundInnen dabei, ihre Unternehmens- und Leitungskultur mit stabilen neuen Prozessen der Entscheidung, Strukturierung und Ausrichtung sowie dem Trainieren neuer Rollen zu verwandeln. Mit wachsender Klarheit lässt sich auch der Verlust



der alten Kontrolle leichter verdauen: Entlastung und Potenzialentfaltung winken als Belohnung am anderen Ende des Veränderungsprozesses.

Leitungsaufgaben

Statt weiterhin alleine für das Erreichen der Ziele zuständig zu sein wechseln Führungskräfte in ein neues Fach: Sie werden zu präsenten GastgeberInnen gelingender Grundsatzentscheidungen, sorgen für die klare Unternehmensausrichtung und leiten Kreise, indem sie die MitarbeiterInnen einladen, sich aktiv mit ihrer

Perspektive einzubringen und Entscheidungen umzusetzen. Und die Leitungen sind weiterhin – allerdings kräftig unterstützt von und exzellent verbunden mit ihrem Kreis und dem gesamten Unternehmen – für das vereinbarte Kreisergebnis verantwortlich. ●

Literatur

Strauch, Barbara / Reijmer, Annewiek (2018) Soziokratie. Verlag Vahlen.

Waldhubel, Thomas (2009) Die Magie des Kreises, in: Zeitschrift SEIN.

Die 4 Basisprinzipien der Soziokratischen Kreismethode (SKM)

- (1) Das Prinzip des Konsent beschreibt den moderierten Prozess für Grundsatzentscheidungen, von der Informationssammlung über die Meinungsbildung bis zur Entscheidung im Konsent, die zustande kommt, wenn es keinen begründeten schwerwiegenden Einwand gibt.
- (2) Das Kreisprinzip verlagert Verantwortung und Gestaltung so weit wie möglich in die einzelnen Organisationseinheiten. Der Kreis ist der Ort für Infoaustausch, Grundsatzentscheidungen und Entwicklung.
- (3) Das Prinzip der doppelten Koppelung beschreibt die Verbindung jedes Kreises über die Funktionen Leitung und Delegation mit der nächst höheren Ebene.
- (4) In der offenen soziokratischen Wahl wählen die Kreismitglieder jene Person, die für die Aufgabe am besten geeignet ist.



Katharina Liebenberger, geschäftsführende Gesellschafterin der imKonsent – die Soziokratieberatung OG, begleitet seit 2010 Unternehmen, Organisationen, Projekte und Leitungsteams beim Aufbau soziokratischer Strukturen und Kooperationsqualitäten, in gemeinwohlorientierter Unternehmensentwicklung und zu Fragen von Agile Leadership. www.imkonsent.at, www.perspektivatelier.at

Agi - Wo

Agilität: Der Begriff Agilität kommt aus der Softwareentwicklung und bezeichnet dort ein stark kundenzentriertes Vorgehen, in dem selbstorganisierte Teams ein Projekt Schritt für Schritt entwickeln – im Unterschied zum rigorosen Abarbeiten eines vorab fix und fertig ausgearbeiteten Plans. So kann Komplexität angemessen begegnet und auf Veränderungen rasch reagiert werden. Agile Ansätze gibt es mittlerweile auch in anderen Kontexten (z.B. Marketing, Produktentwicklung, Organisation). Im Sprachgebrauch zeigt sich „agil“ als schillernder Begriff ohne eindeutige Definition. Assoziiert wird häufig: flexibel, anpassungsfähig, flink, beweglich, vital, mit Unsicherheit umgehen können.



New Work: Fritjof Bergmann prägte diesen Begriff in den 1970er Jahren für eine tiefgreifende Veränderung von Arbeit und Gesellschaft. Heute wird New Work als Sammelbegriff für neue Arbeits- und Organisationsformen vor allem, aber nicht nur, abseits klassischer Hierarchien verwendet und mit Haltungen wie z.B. Sinnstiftung und Selbstverantwortung verknüpft.

Organisationale Ambidextrie (Beidhändigkeit) bezeichnet die Fähigkeit und Notwendigkeit, sowohl Bestehendes zu nutzen und zu optimieren

(„Exploitation“) als auch Neues zu erkunden und zu entwickeln („Exploration“).

Purpose: Der Begriff ist schwer ins Deutsche zu übersetzen; am nächsten kommen Daseinszweck oder Sinn. Der Purpose stellt das Warum und Wofür einer Organisation, eines Unternehmens dar: Wofür ist das Unternehmen da? Welchen Beitrag liefert es (und für wen)? Der Purpose soll inspirieren und Sinn-Orientierung geben. Er beschreibt das tiefere, größere Anliegen. Beispiel: „Ökologie und soziale Verantwortung im Alltag lebbar machen“ (Versandhandel Waschbär).

Tetralemma ist eine Argumentationsform aus der indischen Philosophie. Während es im Dilemma nur zwei Positionen gibt (A, B) und eine Entweder-Oder-Antwort gesucht wird, bietet das Tetralemma mehr Möglichkeiten. Mit der Frage „Wie könnte ein Lösung aussehen, die sowohl A als auch B beinhaltet?“ richtet sich die Aufmerksamkeit auf übersehene Vereinbarkeiten. Die Position „Keines von Beiden“ (weder A, noch B) fragt nach Zusammenhängen und/oder gänzlich neuen Wegen: In welchem Kontext ist die Entscheidungsfrage entstanden? Welche Bedürfnisse stehen hinter A und B? Wie könnte es noch ganz anders gehen?

Verantwortungseigentum: Ein Unternehmen in Verantwortungseigentum kann weder verkauft noch vererbt und das Vermögen nicht entnommen werden („Asset Lock“). Es eignet sich daher nicht als Anlage- oder Spekulationsobjekt; Gewinne werden reinvestiert. Der Fokus bleibt dadurch dauerhaft auf den sinnstiftenden Daseinszweck gerichtet. Beispiele: Alnatura, Bosch, Carlsberg, ecosia.

Working Out Loud (WOL) ist eine Peer Coaching-Methode, die dabei unterstützt Lern- und Entwicklungsziele zu erreichen und Kooperationskompetenz fördert. In sogenannten WOL-Circles durchlaufen die Teilnehmenden einen strukturierten 12-wöchigen Prozess. Im Zentrum steht konsequenter Beziehungsaufbau und großzügiges Teilen von Wissen, Kontakten und Erfahrungen.

Leadership in solidar- ökonomischen Unternehmen

„Führung“ bzw. Leadership ist in Organisationen, die sich demokratischen Idealen verbunden fühlen, oft ein sensibles Thema. Ihnen wird oft nachgesagt, dass sie das Potenzial von Führung nicht nutzen. Bei Organisationen aus jüngeren sozialen Bewegungen ist das nicht mehr so. Sie setzen auf egalitäre Strukturen, konzipieren Leadership jedoch positiv: Möglichst viele sollen Initiative ergreifen und Verantwortung tragen.

auf viele Schultern verteilt

Klar ist, dass Leadership – dass Menschen Verantwortung für Prozesse und für die Erledigung von Aufgaben übernehmen – in allen Organisationen notwendig ist. Doch Leadership muss nicht mit formaler Hierarchie einhergehen, ganz im Gegenteil: Es kann im Rahmen einer egalitären Struktur auf vielen Schultern verteilt sein.

Wie können nun Spontaneität, Partizipation und egalitäre Strukturen mit Effektivität und Effizienz vereinbart werden? Wie kann, anders gesagt, Leadership ohne Hierarchien gelingen?

Vorstellungen von guter Leadership in solidarökonomischen Organisationen beinhalten oft folgende Grundsätze:

- Leadership wird als notwendig erachtet, um Kollektiven Orientierung zu geben. Führungshandeln ist Dienst an der Gemeinschaft.
- Jegliche Form von Hierarchie, formaler Autorität oder dauerhaften Rollen wird abgelehnt.
- Um möglichst alle Mitglieder des Kollektivs zu ermächtigen, sollen alle Funktionen rotieren. Dauerhafte Führungspositionen sollen vermieden werden.
- Führungshandeln muss transparent und durch die Gemeinschaft legitimiert sein, d.h. es ist ständiger Beobachtung, Feedback und Diskussion ausgesetzt.
- Die wichtigste Führungstätigkeit ist die Moderation von Meetings. Es wird angestrebt, dass alle Mitglieder dies regelmäßig tun und ihre Fähigkeit dazu weiterentwickeln.
- Klare, strikte Regeln und kollektive Reflexion sind wichtige Methoden, um Ineffizienzen und informelle Hierarchiebildungen gering zu halten.

Bei weitem nicht alle solidarökonomischen Organisationen streben flache Hierarchien an. Aber auch ihnen ist es wichtig, Führungskräfte demokratisch zu wählen, die Positionen möglichst rotieren zu lassen und möglichst hohe Transparenz zu garantieren, z.B. durch die Bewertung von Führungskräften durch MitarbeiterInnen. ●

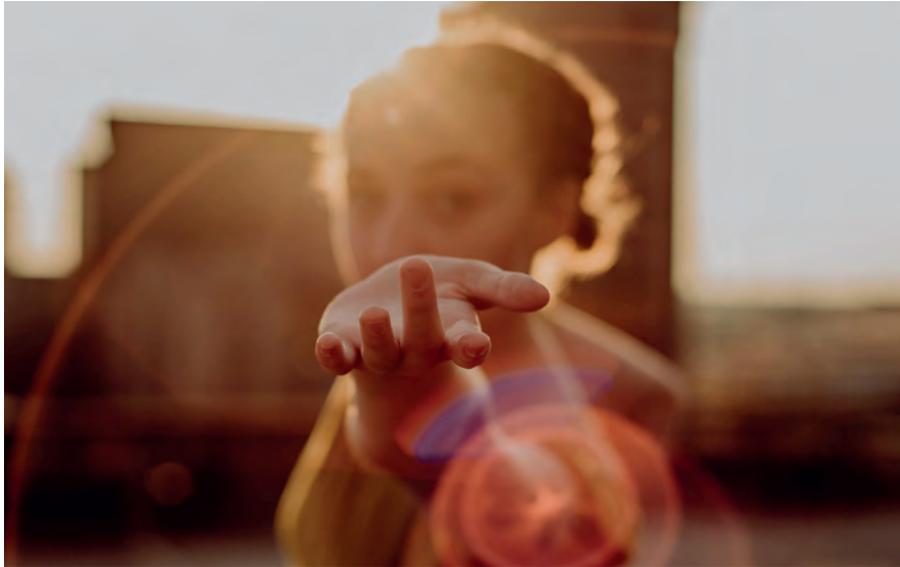
Zum Weiterlesen: Maier, Florentine / Simsa, Ruth (2019): Management solidarökonomischer Unternehmen. Ein Leitfaden für Demokratie und Nachhaltigkeit. Verlag Schäffer-Poeschel.



Ruth Simsa ist Professorin am Institut für Soziologie an der Wirtschaftsuniversität Wien. Sie arbeitete in zahlreichen internationalen Forschungsprojekten zu Zivilgesellschaft und NPOs. Sie hat langjährige Erfahrung als Organisationsberaterin und Führungskräftetrainerin.

Social Leadership

Oder: Was Führungskräfte vom West Coast Swing lernen können



nach bestem Können und Verstehen.

Dieser Tanz funktioniert nur deshalb, weil die führende Person (egal übrigens, ob Mann oder Frau) einen Führungsimpuls setzt und die folgende Person diesen aufgreift und entwickelt. Sie nutzt also den Impuls so, wie es ihrer Meinung nach zum Wohle des Tanzes am besten ist.

Und genau das kann „Soziales Führen“ bedeuten: Die Führungskraft gibt

Die größte Herausforderung für Führungskräfte in diesem Jahrhundert ist das Thema Flexibilität. Sogenannte „agile Konzepte“ boomen seit einigen Jahren, also Konzepte, in denen sich die Führungskraft immer wieder veränderten Rahmenbindungen anpassen muss. Je flexibler die Führungskraft, umso erfolgreicher am Markt.

Die Fortsetzung heißt nun „Social Leadership“ oder „Soziales Führen“. Und verstehen lernen können Führungskräfte das am besten über einen sogenannten „Social Dance“ namens West Coast Swing. Hier geht es um einen Tanz mit ständig wechselnden Partner*innen (also mit höchster Flexibilität), der zu 100% auf dem Prinzip der non-verbale Kommunikation zwischen führender und folgender Person beruht. Anstelle von einstudierten Figuren kommunizieren die Tanzpartner*innen ständig non-verbal und interpretieren die Musik (also die Rahmenbedingungen)

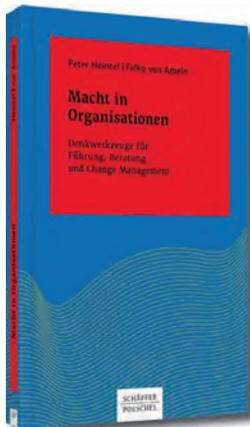
den Impuls, die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter setzt ihn dann in eine Aktion zum Wohle des Auftrags und des Unternehmens um. In größtmöglicher Freiheit, genau das, was Menschen brauchen, um ihre berufliche Gesundheit („Resilienz“) zu erhalten. Wichtig ist es dabei, dass Führungskraft und Mitarbeiter*in stets aufmerksam sind und der/dem Anderen vertrauen und genau zuhören. Es braucht die Offenheit und den Respekt, einander auf Augenhöhe zu begegnen und gemeinsam zum Wohle des Unternehmens unterwegs zu sein. Der Impuls kann durchaus auch mal von der Person kommen, die nicht ursächlich die Führungskraft ist. Im Sinne des „Social Leaderships“ arbeiten Führungskräfte und Mitarbeiter*innen Seite an Seite und gestalten den Arbeitsprozess miteinander. Damit er so erfolgreich sein kann wie ein gelungener West Coast Swing. ●



Birgit Traxler, Unternehmensberaterin (www.LeerRaum.at) und Paartherapeutin seit über 20 Jahren, Lehrbeauftragte an mehreren Hochschulen und Instituten. Schwerpunkt. Supervision und Coaching von Führungskräften. Privat leidenschaftliche West Coast Swing-Tänzerin.

REZENSION

Macht in Organisationen



Das handliche Buch „Macht in Organisationen. Denkwerkzeuge für Führung, Beratung und Change Management“ von Falko von Ameln und Peter Heintzel bearbeitet auf angenehm strukturierten 271 Seiten verschiedene Blickwinkel auf Macht.

Die beiden Hauptautoren widmen sich dem Thema in neun grundlegenden Kapiteln, die jeweils von Gastbeiträgen weiter ausgeleuchtet werden. Verändernde und veränderte Vorstellungen von Macht bzw. Rollen oder Ausdrucksformen der Macht in Organisationen werden in Bezug auf Führungskontexte, Arbeitswelten und Veränderungsprozesse tabulos durchdekliniert. Auch der machtkritische Blick auf neue, hierarchiearme Organisationskonzepte fehlt nicht. Ein ausführliches Literaturverzeichnis der (Gast-) AutorInnen rundet das Panorama ab. Dass Macht auch in diesem, 2016 erschienenen Buch fast ausschließlich männlich gedacht wird, zeigt u.a. die Tatsache, dass sich unter den 17 AutorInnen nur eine Frau findet.

Insgesamt ist dieses Buch kein Hand- sondern ein Denkwerkzeug für vertiefte Reflexion - für Führungskräfte wie für BeraterInnen - mit dem Ziel, dem bewussten Umgang mit Macht in Organisationen zu dienen.

NETZWERK SOZIALE VERANTWORTUNG

Menschenrechte ohne Grenzen



Grafik: sanja.at e.U.

Die Corona-Krise verdeutlichte schlagartig die Bedeutung von globalen Lieferketten. Im Globalen Süden hat die Krise besonders verheerende Auswirkungen: so verloren u.a. hunderttausende TextilarbeiterInnen ihren Arbeitsplatz. Gerade in der Textilindustrie herrschten schon bisher ausbeuterische Arbeitsbedingungen. Der Gebäudeeinsturz der Textilfabrik Rana Plaza (Bangladesch), der im Jahr 2013 zu 1.229 Toten und 2.500 Verletzten führte, stellt nur die Spitze des Eisbergs dar. Um solche Katastrophen in Zukunft zu verhindern, braucht es Regeln für Unternehmen.

Didier Reynders (EU-Justizkommissar) kündigte vor wenigen Wochen für das Jahr 2021 einen ambitionierten Gesetzesentwurf auf EU-Ebene an. Hierbei wird von Bedeutung sein, dass der Entwurf, wie angekündigt, die gesamte Lieferkette betrifft und auch Sanktionen in Aussicht stellt, denn die bisherigen freiwilligen Initiativen reichten nicht aus, um Menschenrechte zu schützen.* Daher ist es an der Zeit, dass es auch auf nationaler Ebene sowie dem Parkett der UNO endlich verbindliche Regeln für Unternehmen gibt.

* Weitere Informationen gibt es in unserer Publikation „Menschenrechte ohne Grenzen. Menschenrechtliche Unternehmensverantwortung bei Auslandsaktivitäten - eine Einführung“. https://www.nesove.at/wp-content/uploads/2018/04/BroschuereNeSoWe_sc.pdf

Bettina Rosenberger, Netzwerk Soziale Verantwortung (NeSoVe)

Vom Streben nach Gerechtigkeit

Führen und Entscheiden in der Corona-Krise



Anna Hennersperger
ist Theologin, Pastoralreferentin, Gemein-
beraterin und systemische Supervisorin. Seit
2014 Direktorin des Bischöflichen Seelsorge-
amtes der Katholischen Kirche Kärnten.

In welcher Hinsicht ist heute Führung besonders gefordert?

Ich gehöre derzeit zum Krisenstab einer Diözese. Im Rahmen der Corona-Vorgaben der Regierung galt es für den diözesanen Betrieb Entscheidungen zu treffen. Es ist absehbar, dass das Kirchenbeitragsaufkommen nach der Krise spürbar geringer sein wird als bisher. Ganz klar war jedoch die Option, aufgrund der Krise niemanden zu kündigen. Mensch vor Kapital, so unsere Devise.

Wie kann Macht der Gerechtigkeit dienen?

Selbst diese Entscheidung haben nicht alle goutiert. Denn sie gilt für alle: für jene, die systemerhaltend weiter tätig sein können, jene die ins Homeoffice wechseln, und für die anderen, welche die Arbeit unterbrechen müssen. Ich nehme als Führungskraft wahr, dass wir nie allen gerecht werden können. Ich lerne daraus, dass ich als kirchliche Führungskraft zwar gerne eine ethisch „reine Weste“ hätte, aber dies dennoch am Ende nicht möglich ist. Das trifft umso mehr die Verantwortlichen im politischen Feld. Das Abwägen zwischen Humanität und Wirtschaftlichkeit ist ein Balanceakt, bei dem es nie nur Zufriedene geben wird. Macht soll zwar grundsätzlich der Gerechtigkeit dienen, sie erzeugt aber im konkreten Handeln stets zugleich auch Unrecht. Wir können immer nur Kompromisse finden, die nie für alle stimmig sein werden.

Was benötigt die „dunkle Seite“ der Macht?

Wenn genug Zeit und entsprechende Informationen vorhanden sind, ist es für die Entscheidenden, die Mächtigen also, entlastend, die Betroffenen maximal in Entscheidungsprozesse einzubeziehen. Daher gehören zu unserem Krisenstab auch die Vertretung der Mitarbeitenden, also der gewählte Betriebsrat. Wir haben es uns zur Regel gemacht, stets nur vorläufig zu entscheiden. Es gibt deshalb einen Evaluierungszeitpunkt: Welche Ungerechtigkeiten hat unsere „Notlösung“ verursacht? Wie können unsere Entscheidungen den Betroffenen noch gerechter werden? Wir betrachten unseren Kompromiss daher als dynamisch. Macht hat stets auch die Pflicht Prozesse in der Weise zu fördern, dass Gerechtigkeit optimiert wird.

Jahresprogramm 2020/21

ksoe-Werkstätten

29.9.2020	Resilienz entwickeln - Burnout vorbeugen
19.-20.10.2020	Kooperative Konfliktlösung
19.10.2020	Bedingungsloses Grundeinkommen
3.11.2020	Wertschätzende Kommunikation in herausfordernden Situationen
09.11.2020	Arbeitsfreier Sonntag
24.11.2020	Führen ohne Führungsfunktion
15.1.2021	Innere Antreiber verwandeln
25.1.2021	Arbeitsfreier Sonntag
18.1.2021	Bedingungsloses Grundeinkommen
24.2.2021	Der schöpferische Dialog - Co-Kreative Meetings
10.3.2021	Übungsgruppe Konsent-Moderation
13.4.2021	Werte leben in Organisationen, Gemeinden, Initiativen
3.-4.5.2021	Kooperative Konfliktlösung
15.6.2021	Wertschätzende Kommunikation in herausfordernden Situationen
12.10.2021	Führen ohne Führungsfunktion

ksoe-Lehrgänge

Sept. und Nov. 2020	Die Kunst gemeinsam zu entscheiden SALZBURG
Nov. 2020 - Apr. 2021	Macht mit Verantwortung - Lehrgang für Frauen in Führungsfunktionen WIEN
Jänner bis Juni 2021	Macht mit Verantwortung - Lehrgang für Frauen in Führungsfunktionen GÖTZIS, VORARLBERG
April und Mai 2021	Solidarisch Wirtschaften WIEN - FRIESACH - INNSBRUCK
Okt. 2021 - Nov. 2022	Soziale Verantwortung - Lehrgang für ZukunftsgestalterInnen WIEN - BRÜSSEL - BERLIN
Mai und Sept. 2021	Die Kunst gemeinsam zu entscheiden SALZBURG

DETAILS LEHRGÄNGE:

Die Kunst gemeinsam zu entscheiden:
www.ksoe.at/lehrgang-entscheiden

Macht mit Verantwortung:
www.ksoe.at/machtmitverantwortung

Solidarisch Wirtschaften:
www.ksoe.at/solidarischwirtschaften

Soziale Verantwortung:
www.ksoe.at/lsv

DETAILS WERKSTÄTTEN: (Veranstaltungsort ist Wien)
www.ksoe.at/werkstatt

ksoe

Bildung und Beratung für den gesellschaftlichen Wandel

In Krisen wird „die Wechselwirkung von *Macht* als gestaltende Kraft und *Verantwortung* als deren regulierende und korrigierende Größe (..) offensichtlich.“