

Konferenz
**„Neue soziale Partnerschaften zwischen
Unternehmen und Gemeinwohlororganisationen“**



**Anforderungen an das
Management neuer sozialer
Partnerschaften**

Prof. Dr. Egon Endres
Katholische Stiftungsfachhochschule München

27. März 2007, Bertelsmann Repräsentanz Berlin

Erfolgsbaustein 1: Gemeinsame Ziele



- Soziale Partnerschaften lassen sich nur dort entwickeln, wo es **gemeinsame Ziele** und nach Möglichkeit **gemeinsame Visionen** gibt. Gemeinsamkeiten zu finden, bedarf oft der Moderation durch Dritte.

„Es braucht Info-Marktplätze, wo man etwas über die Ziele und Kompetenzen anderer erfährt.“



Erfolgsbaustein 2: Sich auf etwas Neues einlassen



- Der Ausgang und der Nutzen von sozialen Partnerschaften ist oftmals nicht vorherzusehen. Deshalb brauchen sie den **Mut und die Offenheit für Neues und "Verrücktes"**.

„Risikobereitschaft und ein bisschen Verücktheit gehören dazu.“

Erfolgsbaustein 3: Gegenseitiges Vertrauen



- Zwischen den Kooperationspartnern ist ein **Vertrauensverhältnis im Sinne gegenseitiger Berechenbarkeit** erforderlich.

„Man muss beim Anderen das Vertrauen aufbauen, dass man der richtige Partner ist.“



Erfolgsbaustein 4: Es darf nur Gewinner geben



- Wenn einer der Kooperationspartner den Eindruck hat, dass sein Gegenüber in erster Linie auf seinen eigenen Gewinn bedacht ist, wird er sich zurückziehen.

Die **Gewinne für beide Seiten** sollten **annähernd gleich groß sein.**

Erfolgsbaustein 5: Gemeinsame Kommunikation



- Soziale Partnerschaften erfordern eine **gemeinsame Sprache** und **direkte Kommunikationswege**. Selbst gleiche Begriffe können subjektiv sehr unterschiedliche Bedeutungen haben.

„Bereits innerhalb der Unternehmen können unterschiedliche Sprachen gesprochen werden.“



Erfolgsbaustein 6: Bereitschaft zum Perspektivenwechsel



- Eine Zentrale Kooperationsvoraussetzung liegt in der Fähigkeit und Bereitschaft, sich **in die Perspektive der Kooperationspartner** hineinzusetzen.

„Je besser man sich auf andere einstellen kann, desto leichter gelingt eine Kooperation.“

Erfolgsbaustein 7: Regelmäßige Kontaktpflege



- Soziale Partnerschaften leben davon, dass bestehende **Kontakte** auch jenseits von Alltagsfragen **kontinuierlich gepflegt** werden.

„Nach drei bis fünf Monaten muss man Kontakte wieder auffrischen. Ansonsten entstehen allmählich Kommunikationsprobleme.“



Grenzgänger - ein neuer Managementtypus



- ⌘ überwinden Organisationsgrenzen
- ⌘ vermitteln zwischen verschiedenen Praxisgemeinschaften (*Communities of Practice*)
- ⌘ haben kein klar umrissenes Aufgabenfeld
- ⌘ sind auf persönliche und organisatorische Akzeptanz angewiesen (*Überparteilichkeit*)
- ⌘ verringern Komplexität durch Vertrauensbildung
- ⌘ moderieren unterschiedliche Hierarchieebenen und Interessengruppen
- ⌘ unterstützen den Transfer von Prozess-Erfahrungen auf die strategische Ebene



Von den Grenzen des Grenzgängers



- ⌘ Grenzgänger sind kontinuierlich auf Prozesswissen angewiesen
- ⌘ dürfen nicht zu einer Monopolisierung von Wissen und Kontakten beitragen
- ⌘ haben auf *Legitimiertheit*, *Peripherikalität* und *Partizipation* (Lave & Wenger) zu achten
- ⌘ sind gefährdet, sozial und kommunikativ "auszubrennen"
- ⌘ brauchen als ständige Konfliktmanager selbst Supervisionsmöglichkeiten



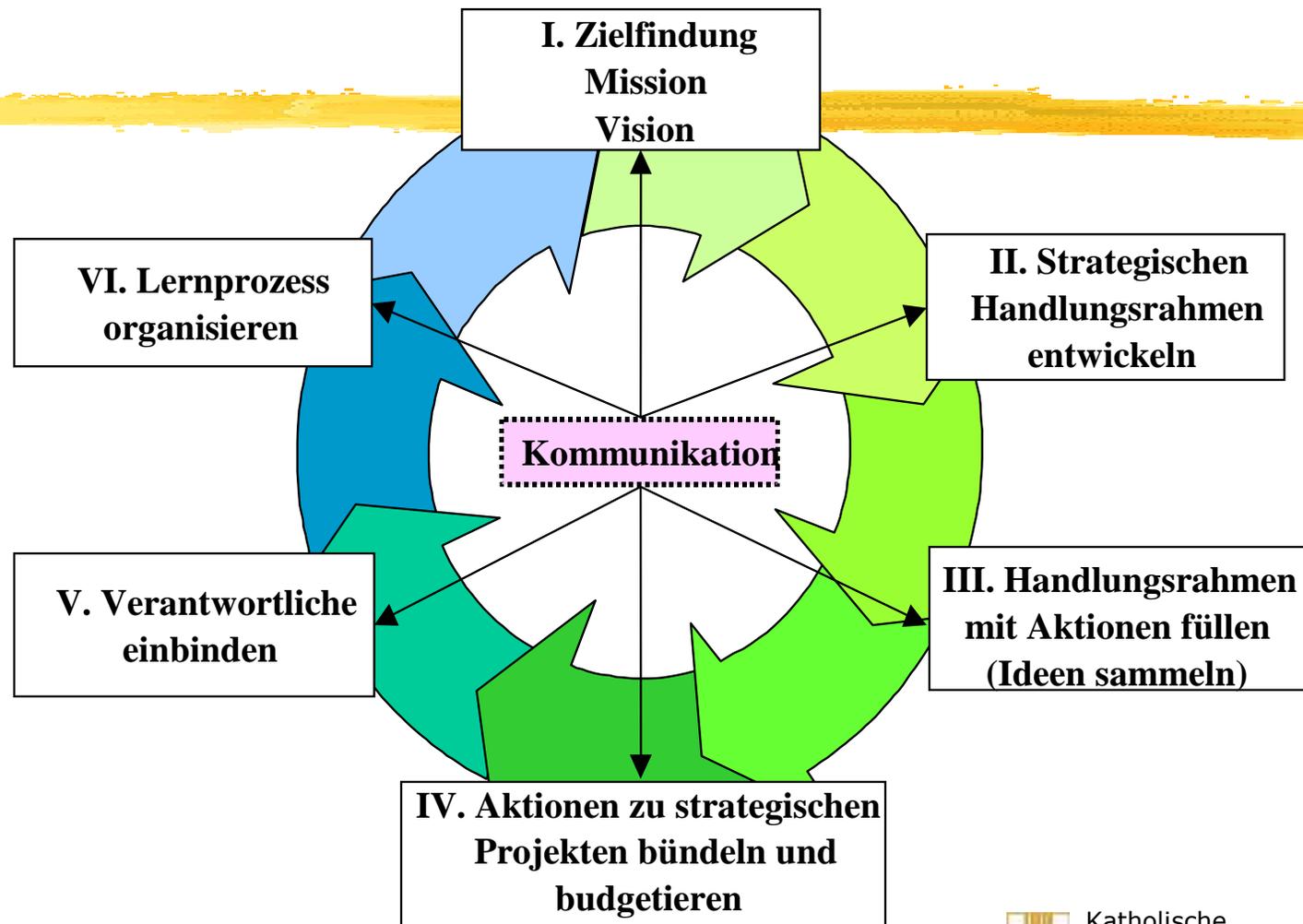
Qualitätsmanagement in sozialen Partnerschaften - Leitfragen -



1. Welche Evaluationsformen sind geeignet, um den Aufbau von Sozialen Partnerschaften zu unterstützen?
2. Auf welche Weise können Evaluations- und Controllingkriterien gewonnen und bewertet werden?
3. Welche spezifischen Foren sind für eine Rückkopplung vom Evaluationsergebnissen geeignet?



Tool 1: Balanced Scorecard

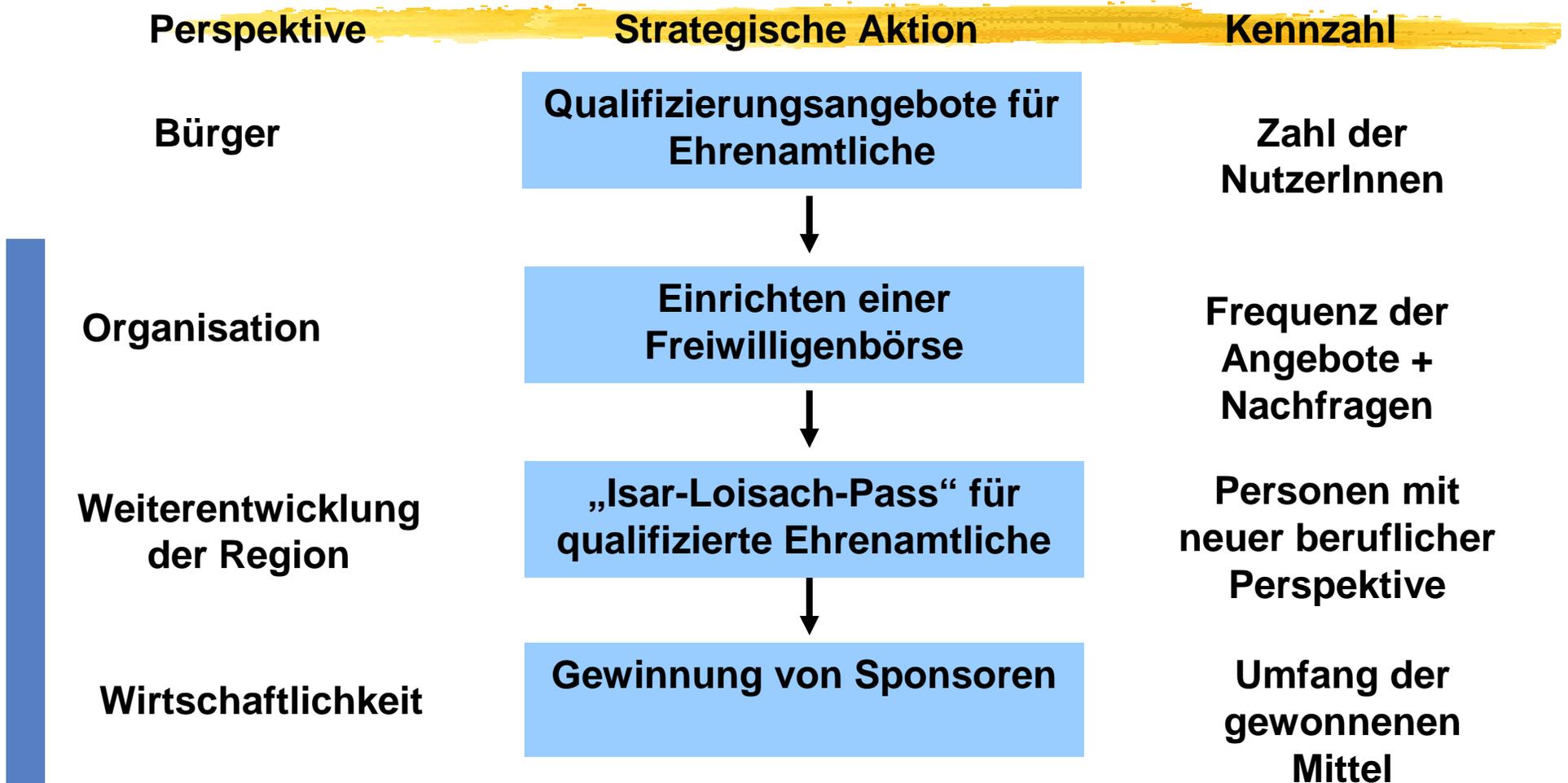


Formulierung eines strategischen Handlungsrahmens

Strategische Perspektiven / Wege		Worauf richten wir die Aktivitäten aus?		
		Strategie 1	Strategie 2	Strategie 3
Welche Aktivitäten wollen wir realisieren?	Bürger P1			
	Organisation P2			
	Weiterentwicklung der Region P3			
	Wirtschaftlichkeit P4			
	Weitere Perspektiven P5			



Die Verknüpfung unterschiedlicher Perspektiven



Tool 2: Die Nutzwertanalyse

- bewertet Projekte, deren *Nutzen nicht in monetären Größen* bestimmt werden kann.
- berücksichtigt Kosten und Erträge (sog. „intangible assets“), die sich *nur qualitativ* erfassen lassen.
- ist ein Konsensverfahren zur *(Selbst-)Einschätzung* von Projekten.
- bietet sich zur Unterstützung von Entscheidungen an



Durch Gewichtung und Bewertung ergibt sich
der Nutzen eines Projekts aus Sicht der Beteiligten:

Gewichtung x **Bewertung**
(0 - 100 %) (0 - 10 Punkte)



= Nutzwert



Die Vorteile der Nutzwertanalyse sind...

- Die *Beteiligten bestimmen*, welches Gewicht ein Kriterium bei der Beurteilung erhält.
- Die *Beteiligung* der Projektakteure *ermöglicht einen Lernprozess*.
- Die einzelnen Kriterien sind nicht unverbunden; sie können zu einer *Gesamtbeurteilung* zusammengefasst werden.

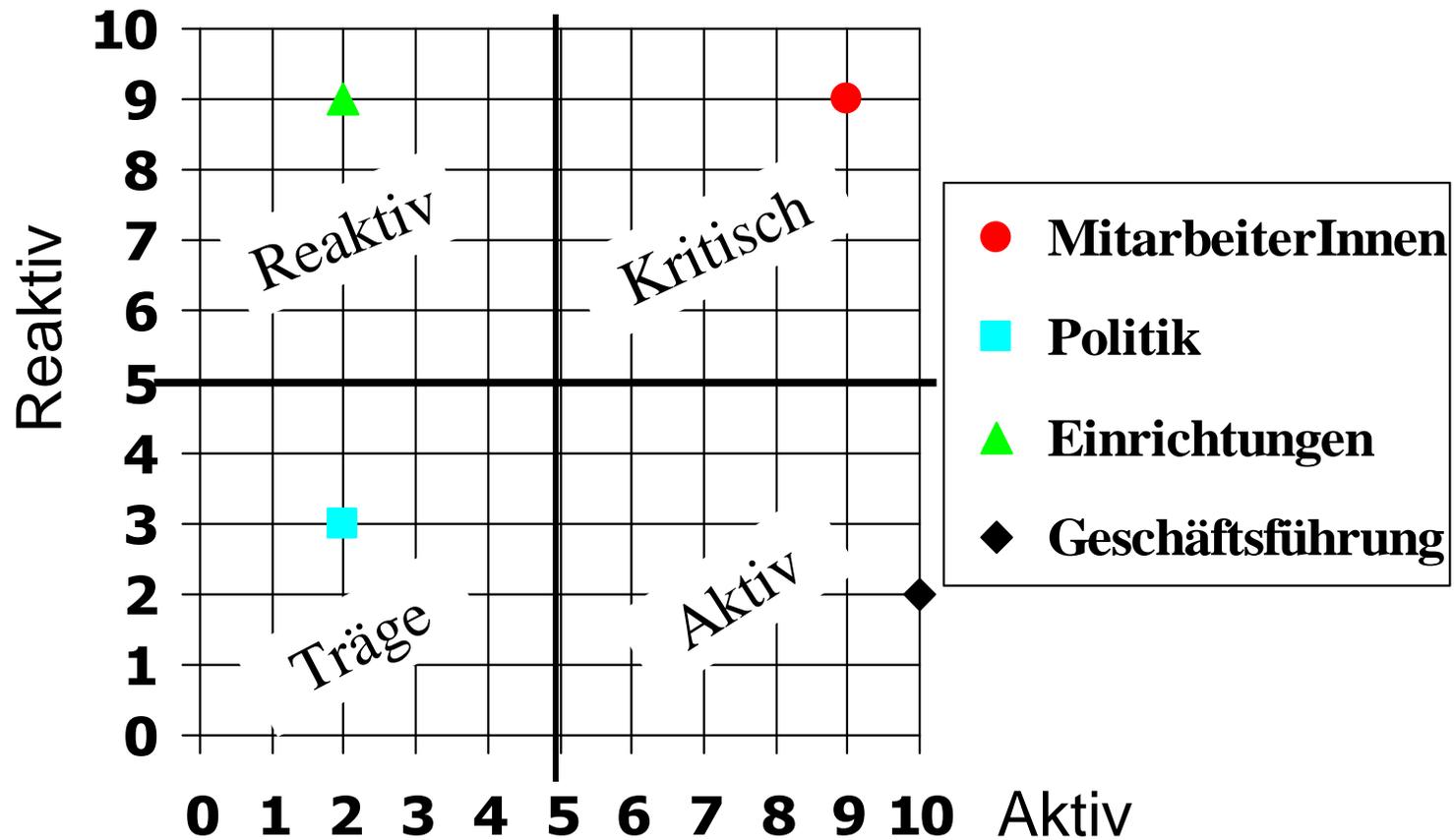


Tool 3: Anspruchsgruppenanalyse

Anspruchsgruppe	Aktiv	Passiv
MitarbeiterInnen	9	9
Politik	2	3
Andere Einrichtungen	2	9
Kunden	9	8
Geschäftsführung	10	2



Anspruchsgruppenanalyse



Fazit

- Soziale Partnerschaften stellen hohe Ansprüche an ein prozessorientiertes Management.
- Die Stiftung von Dialogen und die Entwicklung von Konsens ist bei sozialen Partnerschaften wichtiger als die differenzierte Evaluation von Projekt-schritten.



Konferenz
**„Neue soziale Partnerschaften zwischen
Unternehmen und Gemeinwohlororganisationen“**



**Anforderungen an das
Management neuer sozialer
Partnerschaften**

Prof. Dr. Egon Endres
Katholische Stiftungsfachhochschule München

27. März 2007, Bertelsmann Repräsentanz Berlin