

Nachhaltige Beziehungen zu Interessengruppen aufbauen



ICBE, S. Anselmo, 5. April 2016

Was werden wir tun?

Eine Strategie für eine Benediktinerschule erarbeiten:

- einen konkreten Ansatz anwenden
- Erfahrungen austauschen

Dienstagnachmittag:

Strategiefindung

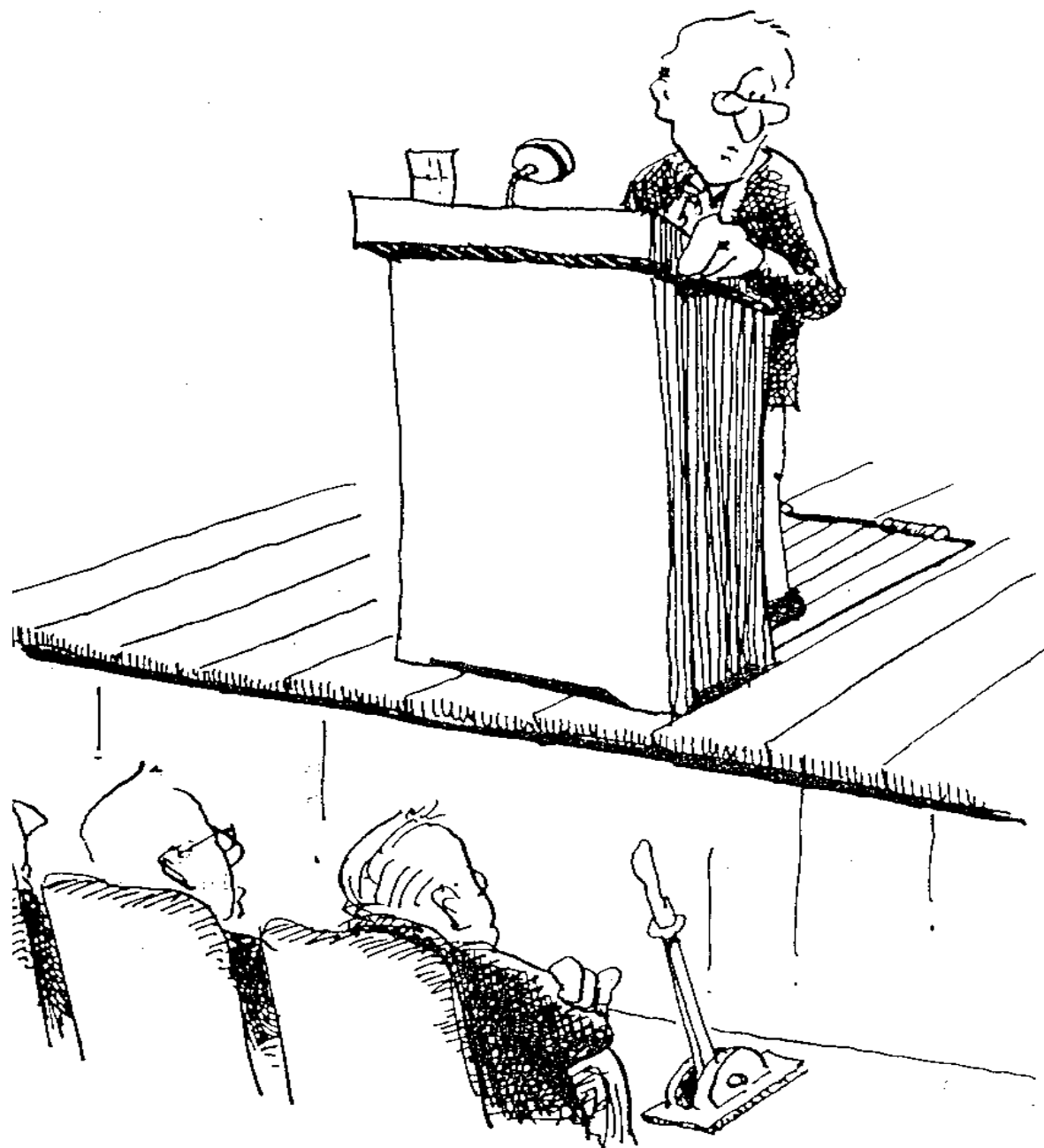
**„Nachhaltige Beziehungen
zu Interessengruppen aufbauen“**

Mittwochvormittag:

Umsetzung der Strategie

„Führe aus, was du versprochen hast“





Thomas Piasmann

Wozu erarbeiten wir eine Strategie?

**(1) Zielrichtung festlegen und
über Prioritäten austauschen!**

**(2) Wirtschaftlicher Umgang mit
unseren begrenzten Mitteln**



Unser Weg zu einer Strategie ...

... damit Sie mehr Zeit für Ihr berufliches und geistliches Leben haben

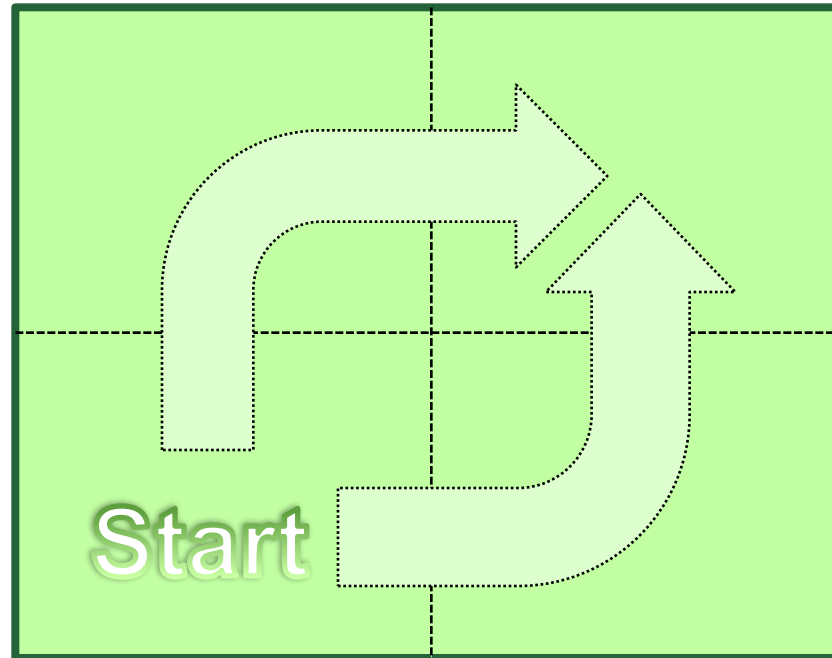


Explizit/
formell

Gestalten Sie
sie transparent,
formell und
„durchsetzbar“



Implizit/
informell



Unsere Werkzeuge
sind Methoden zur
**systematischen
Moderation**
der Diskussion ...

... das ist keine
exakte Wissenschaft



Einzel-
person



Gemein-
schaft

*Ein gemeinsames Verständnis und ein
Ziel in der Gemeinschaft schaffen,
um eine Dynamik in Gang zu setzen und
Unterstützung für einen Wandel zu gewinnen*



Was ist das Besondere an unserer Situation?



Die Sichtweise des Klosters

Die Pflicht, die Gemeinschaft weiterzuentwickeln und offen zu bleiben.

„Gemeinschaften verdanken sich vergangenen Generationen und wissen sich künftigen Generationen verpflichtet.“

Abt Maximilian Neulinger, OSB



*Abtei Saint-Maurice d'Agaune
in der Schweiz*

Im Jahre 515 gegründet:
1.500 Jahre klösterliches Leben
ohne Unterbrechung!

Worin liegen die Besonderheiten/Schwierigkeiten?

Zwei Seiten des Klosterlebens?

**Der zentrale Aspekt
und „Daseinszweck“ ...**

... und die andere Seite

Geistliche
Seite

Wirtschaftliche
Seite



Ora et labora et lege:
Unabhängigkeit dank
wirtschaftlicher Betätigung



Die Regel des
Heiligen Benedikt

Die Regeln
des Marktes

Wie gehen wir damit um?
Harmonia mundi
ut in omnibus glorificetur deus

Zweck: Priorität haben die Dienste ...

... aus dem altruistischen Bereich und nicht das Eigenwohl

Das Kloster und sein Werk

(„Auftrag gegenüber der Außenwelt“)

Seelsorge/Gemeinde/Diözese

Gäste/Pilgerer/Obdachlose

Bildung (Schulen usw.)

Kultur

(Bibliothek, Museum usw.)

Öffentliche Verwaltung **Die klösterliche Gemeinschaft**

Wohltäter

usw.

(Oberste Priorität: die „Suche nach Gott“)

Abt

Mitglieder der Gemeinschaft

Angestellte

(Küche, Wäscherei usw.)

Abtprimas,

usw.



Das Kloster und seine Dienste/Betriebe

(„Ora et labora“)

Landwirtschaft

Forstwirtschaft

Gewerbe

(Hotels, Zimmerer usw.)

Vermietung und Verpachtung

Geldanlagen

Banken

usw.

Das Priorat Manila



Missionsbenediktinerinnen von Tutzing

Bildungsapostolat:

St. Scholastica's College Manila

*„Unser Ziel ist es, eine
Ausbildung zu vermitteln,
die dem Philippiner hilft, sein
übergeordnetes Ziel zu erreichen:
Christus.“*

(Prioratskapitel Manila 1976)





ZEHN MERKMALE EINER BENEDIKTINISCHEN ERZIEHUNG

- 1. **Gottes- und Nächstenliebe:** Freude am Lernen und Sehnsucht nach Gott; Vorstellungskraft, Mut, Mitgefühl
- 2. **Gebet: Ein von Lesung, Liturgie und Achtsamkeit geprägtes Leben**
- 3. **Bekenntnis zum täglichen Leben dieses Ortes**
- 4. **Klösterlicher Lebenswandel: die Art der Unterweisung und Wandlung:** Ein klösterlicher Lebenswandel erfordert Beständigkeit, Disziplin, Ergebenheit und Ausdauer.
- 5. **Gehorsam: ein Bekenntnis zum Zuhören und folgerichtigen Handeln**

- 
- 
- **6. Disziplin: ein Weg zum Lernen und zur Freiheit:**
eine grundlegende Disziplin in Gebet, Arbeit und Beziehungen
 - **7. Demut: Akzeptanz der Forderung nach Realismus und Rechenschaft**
 - **8. Verantwortung: Achtung vor der Schönheit und Güte der Schöpfung als Sakrament Gottes**
 - **9. Gastfreundlichkeit: Aufforderung zur Offenheit**
 - **10. Gemeinschaft: Aufruf zum Dienst am Gemeinwohl und Achtung vor dem Einzelnen**

Welchen Ansatz verwenden wir?



Die Schule als Geflecht von Interessengruppen

- ☀ Die Schule ist in ein System verschiedener Interessengruppen eingebettet.
- ☀ Eine Interessengruppe ist eine Gruppe, die Einfluss auf den Betrieb einer Organisation nehmen kann oder durch den Betrieb einer Organisation im Erreichen ihrer Ziele beeinflusst wird.

Aufbau des Beziehungsgeflechts einer Benediktinerschule

Beispiele für horizontale Beziehungen inner- und außerhalb der Schule



Die Schule als Geflecht von Interessengruppen

- ☀ Die Schule ist in ein System verschiedener Interessengruppen eingebettet.
- ☀ Eine Interessengruppe ist eine Gruppe, die Einfluss auf den Betrieb einer Organisation nehmen kann oder durch den Betrieb einer Organisation im Erreichen ihrer Ziele beeinflusst wird.
- ☀ Das langfristige Bestehen der Schule ist von „gesunden“, nachhaltigen Beziehungen zu ihren Interessengruppen abhängig. Es beruht auf der Fähigkeit der Schule, ihren wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Zweck zu erfüllen. Dieser besteht darin, ausreichend Mehrwert zu bieten und zu verbreiten, damit jede Interessengruppe im System verbleibt.
- ☀ Entscheidungsträger müssen die Erwartungen und Bedürfnisse der verschiedenen Interessengruppen berücksichtigen, wenn sie Strategien planen und diese Beziehungen entsprechend pflegen.

BEZIEHUNGEN

INNER- UND
AUSSERHALB
IHRER SCHULE
AUFBAUEN

Feststellen, wer die Menschen sind, die **Erwartungen** an uns haben

die ein **Interesse** an uns haben (daher Interessengruppen),

die mit uns **verbunden** sind oder mit denen wir verbunden sind,

die **Einfluss** auf uns ausüben oder durch uns beeinflusst werden können.

Nachhaltiger Wettbewerbsvorteil

Nachhaltige, gesunde Beziehungen

Nachhaltig, d. h.

die dauerhaft sind

und zwar nicht nur im zeitlichen Sinne,

sondern auch im Sinne der Qualität





„Höre, mein Sohn, auf die
Weisung des Meisters“

RB, Prolog

Das Gut des Gehorsams sollen alle
nicht nur dem Abt erweisen. Die Brüder
müssen ebenso einander gehorchen.

RB 68

Sie sollen einander in gegenseitiger Achtung
zuvorkommen; ihre körperlichen und charakterlichen
Schwächen sollen sie mit unerschöpflicher Geduld
ertragen; keiner achte auf das eigene Wohl, sondern
mehr auf das des anderen.

RB 72

Was sie aber beim Essen und Trinken brauchen,
sollen die Brüder einander so reichen, dass keiner
um etwas bitten muss.

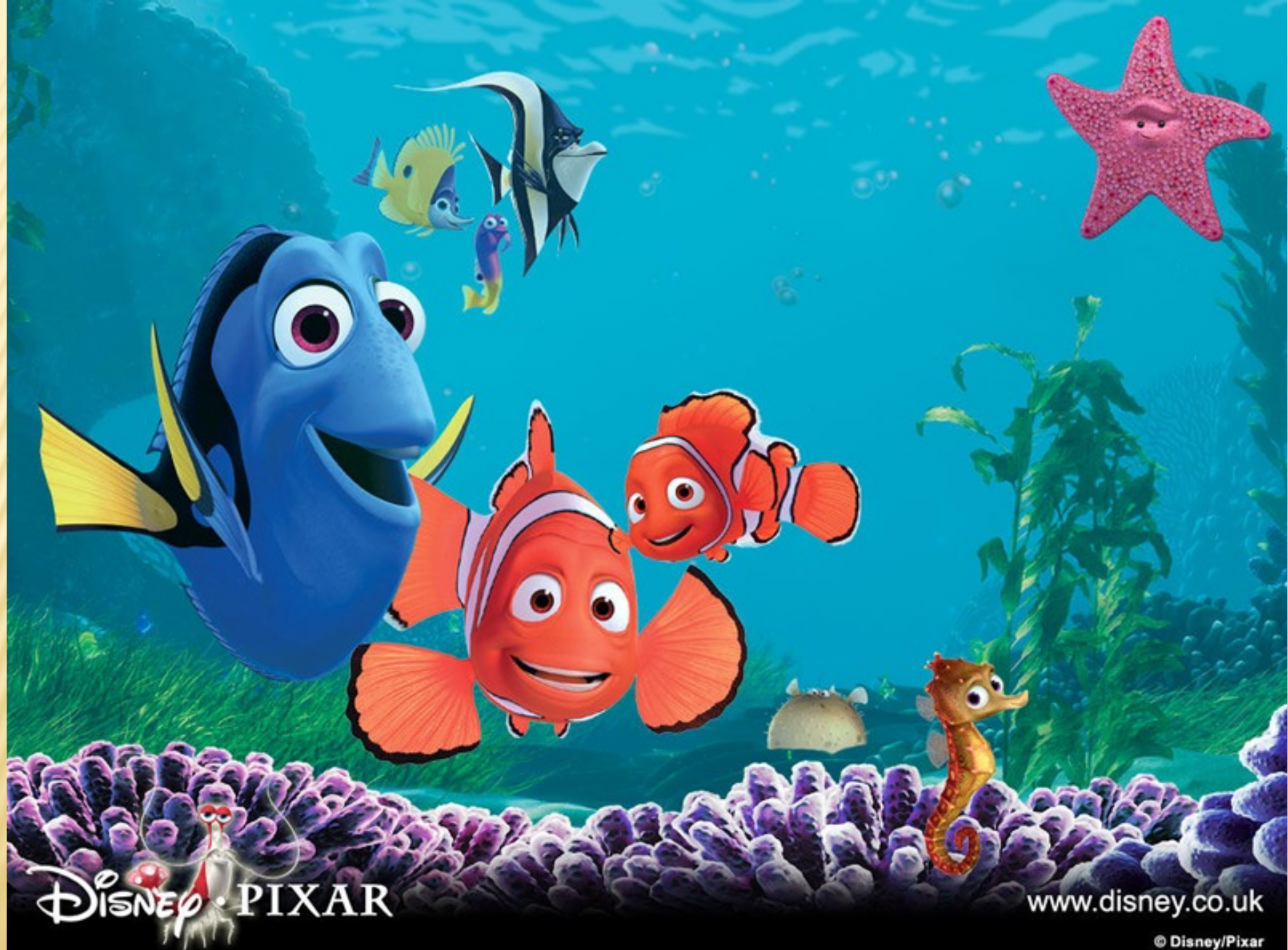
RB 38

In größeren Gemeinschaften gebe man ihm Helfer.
Mit ihrer Unterstützung kann er das ihm anvertraute
Amt mit innerer Ruhe verwalten. Zur bestimmten
Stunde werde gegeben, was zu geben ist, und
erbeten, was zu erbitten ist; denn niemand soll
verwirrt und traurig werden im Hause Gottes.

Man halte sich an das Wort der Schrift „Jedem wurde soviel zugeteilt, wie er nötig hatte.“ (Apg 4,35). Damit sagen wir nicht, dass jemand wegen seines Ansehens bevorzugt werden soll, was ferne sei. Wohl aber nehme man Rücksicht auf Schwächen. Wer weniger braucht danke Gott und sei nicht traurig. Wer mehr braucht, werde demütig wegen seiner Schwäche und nicht überheblich wegen der ihm erwiesenen Barmherzigkeit. So werden alle Glieder der Gemeinschaft zufrieden sein. Vor allem darf niemals das Laster des Murrens aufkommen, in keinem Wort und in keiner Andeutung, was auch immer als Anlass vorliegen mag.







Disney • PIXAR

www.disney.co.uk

© Disney/Pixar





Amatores Dei,
fratrum
et loci

Gewinnmaximierung



Nachhaltiger Wettbewerbsvorteil

Nachhaltige, gesunde
Beziehungen

die dauerhaft sind
und zwar nicht nur im zeitlichen
Sinne,
sondern auch im Sinne der
Qualität







Management der Interessengruppen aus Sicht der Schule



THIS IS A PLACE
TO THINK + DREAM +
MAKE + DO.



Es ist wie bei Verhandlungen: „Gesunde“ Beziehungen aufbauen

Beziehungen zu Interessengruppen beruhen auf Erwartungen und strategischen Absichten.



Die Schule

← Zuhören & verstehen

Erwartungen

→ Absichten

Die Interessengruppe



Das Leistungsversprechen der Schule gegenüber der Interessengruppe

1. Schritt: Wer sind Ihre wichtigsten Interessengruppen?

Bitte bringen Sie die fünf wichtigsten Interessengruppen
Ihrer Schule in eine Rangfolge!



2.

3.

4.

5.

In welchem Land befindet sich Ihre Schule?



1. Schritt: Wer sind Ihre wichtigsten Interessengruppen?

Bitte bringen Sie die fünf wichtigsten Interessengruppen Ihrer Schule in eine Rangfolge!



Schüler

2.

Lehrer

3.

Eltern

4.

Kloster

5.

Förderer

Beispiel

In welchem Land befindet sich Ihre Schule?

???



2. Schritt: Erwartungen, Leistungsversprechen und Ziele

Wir alle nehmen jetzt diese drei Interessengr.:	(a) Was sind deren drei wichtigste Erwartungen an die Schule?	(b) Wie lautet Ihr Leistungsversprechen gegenüber der Interessengruppe „Schüler“?
Das Kloster	1. Verbreitung der Benediktinermision 2. Regelmäßige Einkünfte 3. Frisches Blut	• Christliche Bildung • Hervorragende Lehrqualität • Friedliche Atmosphäre • Vorbereitung auf den Arbeitsmarkt
Die Lehrer	1. Sicherer Arbeitsplatz 2. Lehrfreiheit 3. Gemeinschaft auf Grundlage gemeinsamer Werte	
Die Schüler	1. Effizientes Lernen 2. Inspiration 3. Schulabschluss	(c) Welche Schwächen oder Defizite hat Ihr Leistungsversprechen? • Mangel an geistlichem Wissen im Kollegium • Keine ausreichenden Beziehungen zum Arbeitsmarkt • ...

Beispiel

2. Schritt: Erwartungen, Leistungsversprechen und Ziele

Wir alle nehmen jetzt diese drei Interessengr.:	(a) Was sind deren drei wichtigste Erwartungen an die Schule?	(b) Wie lautet Ihr Leistungsversprechen gegenüber der Interessengruppe ...?
Das Kloster	1. 2. 3.	(c) Welche Schwächen oder Defizite hat Ihr Leistungsversprechen?
Die Lehrer	1. 2. 3.	
Die Schüler	1. 2. 3.	

Ausgewählte Fallbeispiele



Zusammenfassung und abschließende Bemerkungen



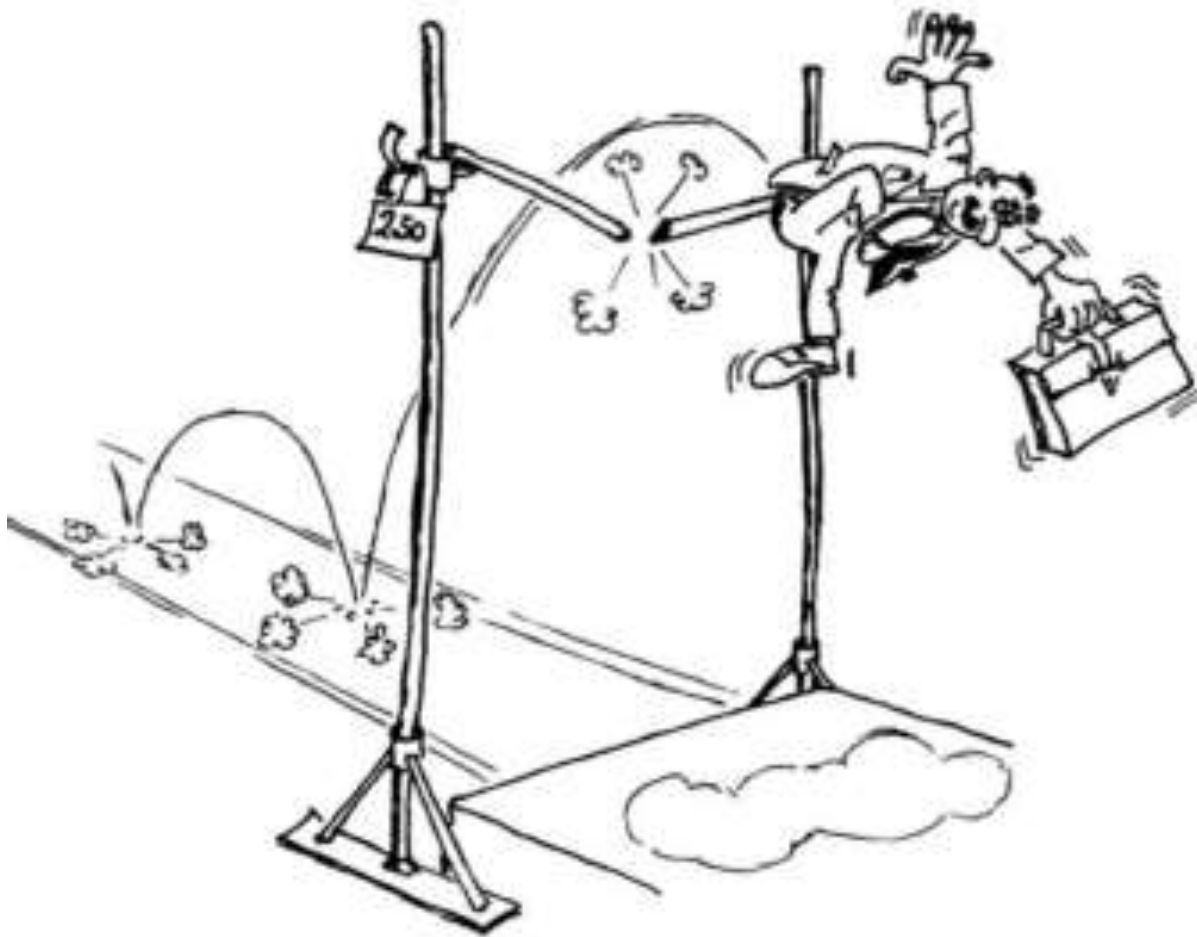
Aufbau des Beziehungsgeflechts einer Benediktinerschule

Beispiele für horizontale Beziehungen inner- und außerhalb der Schule





Die Vision als Maß für Ambitionen



**Die Vision gibt vor,
wie hoch die künftigen
Ambitionen einer
Organisation sind.**

***Wie hoch möchten Sie
springen?***



***„Ich werde ein Automobil für die Massen bauen ...
Es wird so erschwinglich sein, dass es keinem, der ein gutes
Gehalt bezieht, versagt bleibt. eines zu besitzen ... und mit der
Familie die Segnungen vergnüglicher Stunden in Gottes weiter
Natur zu genießen ...
Wenn es ich es geschafft habe, wird sich jeder eines leisten
können und jeder wird eines haben.
Das Pferd wird von den Landstraßen verschwinden, das
Automobil wird eine Selbstverständlichkeit werden ... [und wir
werden] vielen Männern Beschäftigung bei gutem Lohn bieten“. "***

Henry Ford (Anfang 1900)





**„... eine freie
Enzyklopädie für jeden
einzelnen Menschen
auf der Erde in seiner
eigenen Sprache.“**

Jimmy Wales

*Strategisches Management ist die Kunst,
mit ungewöhnlichen Methoden zu gewinnen.*



Kontakt

- Prof. Dr. Günter Müller-Stewens
- Institut für Betriebswirtschaft
Universität St. Gallen
Dufourstrasse 40a
CH-9000 St. Gallen
Schweiz
- Telefon +41 (0) 71 / 224 2357
Fax +41 (0) 71 / 224 2355
- E-Mail: guenter.mueller-stewens@unisg.ch

