

**Stakeholdermanagement
in der Christlichen KiTa Sonnenschein in Soest –
Eine kritische Betrachtung mit
unternehmensethischen Schlussfolgerungen**

von Andreas Kanke, B.A.

Beim Nachweis von Zitaten und Literatur wendet der Autor die von Unisa vorgeschriebene Harvard-Methode an und folgt dabei den Regeln in: Christof Sauer (Hg.) 2004. *Form bewahren: Handbuch zur Harvard-Methode*. (GBFE-Studienbrief 5). Lage: Gesellschaft für Bildung und Forschung in Europa e.V. 1. Auflage.

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung.....	1
2 Stakeholdermanagement im Unternehmen Christliche KiTa Sonnenschein.....	2
2.1 Instrumente zur Unterstützung der Stakeholderwahrnehmung.....	4
2.2 Analyse der Interessen der Stakeholder.....	6
2.3 Prognose der Interessen der Stakeholder	9
3 Schlussfolgerungen für die unternehmensethische Praxis.....	10
4 Literaturverzeichnis.....	12

Andreas Kanke, B.A.

1 Einleitung

In der hier verfassten Arbeit wird das Stakeholdermanagement im Unternehmen Christliche KiTa Sonnenschein vorgestellt und untersucht. Die Auswahl des Themas dient der Leitung der erwähnten KiTa zur Auseinandersetzung und Sensibilisierung im eigenen Unternehmen. Hierzu wird in Kapitel 2 zuerst erläutert was unter Stakeholder und Unternehmensethik verstanden wird, um anhand dessen ermitteln zu können, welche Personengruppe der Stakeholder die ethischen Prinzipien verinnerlicht hat und nach diesen die Interessen des Unternehmens unterstützt. Es wird zwischen verschiedenen Definitionen über die Stakeholder abgewogen. Anschließend werden in Kapitel 2.1 die dazu benötigten Instrumente zur Unterstützung des Stakeholdermanagements konkretisiert und mit Beispielen gefüllt. Anknüpfend daran werden die Interessen der Stakeholder in Kapitel 2.2 analysiert und der Weg zur Entwicklung eines eigenen Fragekatalogs beschrieben, der zur Überwachung von Vorgängen subsidiär wirkt. Kapitel 2.3 wiederum beleuchtet welche Prognosen aus den Interessen der Stakeholder gezogen werden (können) und inwiefern dadurch die Weiterentwicklung des Unternehmens beeinflusst wird.

In Kapitel 3 werden abschließend Schlussfolgerungen für die unternehmensethische Praxis gezogen und dem Zweck der ausgearbeiteten Hausarbeit entsprechend konstruktive Ideen zur Fortentwicklung des oben genannten Unternehmens wiedergegeben. Die KiTa wird herausgefordert, sich dazu Gedanken zu machen, wie sie ethische Aspekte vorlebt und in welchem Umfang sie sich im Kontext der Personengruppe der Stakeholder dazu positioniert.

2 Stakeholdermanagement im Unternehmen Christliche KiTa Sonnenschein

Eingangs ist festzuhalten, dass geprüft werden muss, wer grundsätzlich ein vertretbares Anrecht (im ethischen Sinne) gegenüber der oben genannten KiTa hat, um als Verantwortungsadressat Gültigkeit zu besitzen; bevor eine Kooperation zwischen dem Unternehmen und den Stakeholdern stattfindet (Göbel 2020:135) sowie die Klärung, was Unternehmensethik bedeutet. Mit Hilfe der Unternehmensethik wird ein Strukturgebilde aus Normen und Werten gebildet, sodass die Mitarbeiter eines Unternehmens in ihren Entscheidungen und Handlungen gelenkt werden (Dreisbach & Janzen 2013:242). Es gibt differierende Abgrenzungen zu dem Begriff Stakeholder, daher stützt sich der Autor auf Ulrich, der nur der Personengruppe den Status als Stakeholder anrät, welche sich für das jeweilige Unternehmen engagiert und ihren Anspruch begründet sowie ein erkennbares berechtigtes Interesse an dessen Anliegen hat (1998:13). Göbel definiert wiederum nur diejenigen als Stakeholder, für die etwas auf dem Spiel steht und Interesse an dem Ziel des Unternehmens haben. Das heißt sie konzentriert sich auf die Bedeutung beziehungsweise auf den Wortsinn to have a stake in something und to be at stake (2020:136). Mit Freemans Definition wird die Auswahl der Stakeholder erweitert, denn er beschreibt gegenüber den anderen Begrifflichkeiten, diejenigen als Stakeholder zu betiteln, von denen das Unternehmen abhängig ist und Hilfestellung benötigt (1984:31). Als Führungskraft der Christlichen KiTa Sonnenschein sind dem Autor aus eigener Erfahrung die drei I's Initiativbereitschaft, Innovationskraft und Interesseneinsatz wichtig, daher sind das für ihn die ausschlaggebenden Kriterien für Stakeholder.

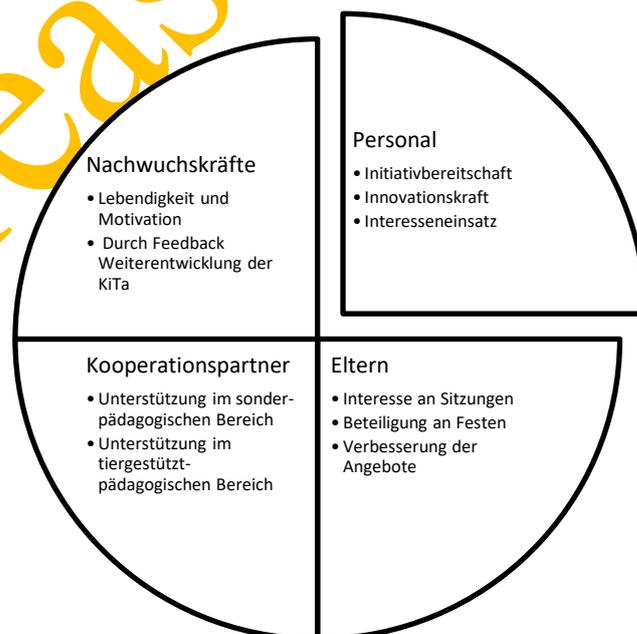


Abbildung 1: Stakeholdermanagement in der Christlichen KiTa Sonnenschein (Kanke 2022).

In dem vorliegenden Schaubild wird zum einen das Personal aufgelistet, welches nach bestem Wissen und Gewissen initiativ, innovativ und interessiert arbeitet und somit zu einer der signifikantesten Gruppen zählt. Wie sollen Mitarbeiter mit einer Haltung, die diese drei Aspekte nicht beinhaltet, die Kinder fördern, die Eltern pädagogisch unterstützen, die Praktikanten begleiten und letztendlich das Image der KiTa voranbringen? Des Weiteren zählt die Personengruppe der Kunden (hier: Eltern) ebenso als wichtige Gruppe zu den Stakeholdern, denn diese vertrauen der KiTa ihre Kinder an, sodass sie großes Interesse daran haben, sich für und in der KiTa im Rahmen von Elternratssitzungen, der Beteiligung an Festen, von Umfragen zur Verbesserung der Angebote zu investieren. Zur vorletzten Personengruppe gehören die Auszubildenden (hier: Nachwuchskräfte), die zwar in den ersten Monaten eine Orientierungsphase durchlaufen, aber danach zügig erkennen, dass das Personal dieser KiTa so weit wie möglich die 3 I's vorleben; somit wachsen sie in diese Haltung hinein. Aus diesem Grund sind die Nachwuchskräfte ebenfalls eine ausschlaggebende Gruppe für den Autor, denn durch ihre Lebendigkeit und Motivation reflektiert sich das Personal was ihm fehlt und durch ihr Feedback ist die Investition in die KiTa elementar für die Weiterentwicklung. Als letzte Personengruppe werden hier kurz die Kooperationspartner vorgestellt. Diese sind externe Kräfte, die im Rahmen des Qualitätsmanagements gemeinsam mit dem pädagogischen Team anhand von SMART Zielen gesucht und ausgewählt sowie in Absprache mit dem Vorstand der KiTa auch aus finanzieller Sicht abgeglichen wurden; sie unterstützen die KiTa vor allem im sonder- und tiergestützpädagogischen Bereich.

SMART steht dafür, dass Ziele „Spezifisch“ sein müssen. Denn präzise Zielsetzungen gestalten ein klares Bild von dem, was erreicht werden soll. Ebenso muss das pädagogische Team erkennen, ob es seinen Vorsatz umgesetzt hat, indem er „Messbar“ ist. Wenn nicht alle hinter der Zielvorstellung stehen, erschwert dies die Umsetzung. Daher sollte die Leitung im Blick haben, ob das gesamte Team das Ziel „Akzeptiert“. Je nach Rahmenbedingungen und monetären Ressourcen der KiTa ist vorab zu klären, ob das Ziel „Realistisch“ ist. Und damit sich das pädagogische Team nicht um sich selbst dreht und dadurch der Ansporn nachlässt, sollte das Ziel „Terminiert“ werden. Die SMART-Methode kann auf verschiedene Kategorien angewendet werden, dabei können in sozialen Institutionen die individuellen Intentionen der Leitung, die Pläne der KiTa wie zum Beispiel das Kommunikationsmanagement und Team- oder Mitarbeiterziele im Vordergrund stehen oder wie in diesem Fall zum Stakeholdermanagement. Darüber einen Überblick zu haben, gehört zu den Aufgaben und Fähigkeiten einer Leitung (Stamer-Brandt & Tofern 2015:15).

Anhand der Definition von Freeman (1984) zählen zur KiTa ebenfalls Stakeholder wie

Lieferanten, denn die KiTa ist auf ihre Hilfe angewiesen; sei es die Lieferung von Getränken für das Personal und die Kinder oder die Lieferung von bestellter Ware zum Basteln, Turnen, etc. Abschließend ist weiterzugeben, dass zur besseren Unterscheidung der Autor alle vier Personengruppen zu den Stakeholdern hinzuschreibt, weil alle eine vertragliche Vereinbarung mit dem Unternehmen eingegangen sind (Hill 1996:415). Ergänzend ist noch zu erwähnen, warum die Eltern vom Autor in die zweite Gruppe eingeteilt wurden. So wie das Personal zu den internen Stakeholdern gehört, weil es eine vertragliche Gebundenheit mit dem Unternehmen eingegangen ist, so sind auch einerseits die Eltern einen Vertrag zur Betreuung ihres Kindes eingegangen; beide Parteien können dies nach vorgegebenen Fristen auflösen. Und andererseits ist das Unternehmen wie auf das Personal so auch auf die Eltern angewiesen, um seinem Erziehungs-, Betreuungs- und Bildungsauftrag zu erfüllen; denn ohne Personal ist die Umsetzung pädagogischer Ziele nicht möglich und desgleichen ohne Eltern die Förderung der Persönlichkeitsentwicklung der Kinder nicht möglich. Nachdem nun die Stakeholder vom Autor wahrgenommen und kurz beschrieben wurden, sollen im nächsten Schritt die Instrumente in den Fokus rücken, durch die die Stakeholderwahrnehmung in der KiTa unterstützt wird.

2.1 Instrumente zur Unterstützung der Stakeholderwahrnehmung

Resultierend aus der Ermittlung der Stakeholder geht es nun darum als KiTa von außen zu schauen, wer sich für die Entwicklung der KiTa interessiert und unternehmerisch handeln möchte, weil er sich als Betroffener sieht; hierzu leistet der „outside-in-approach“-Ansatz eine sinnvolle Vorgehensweise (Göbel 2020:143). Zur Unterstützung dienen drei Instrumente, die hier näher erläutert werden und eine speziell für die KiTa angewendet wird. Die Anwendung dieser Instrumente sensibilisiert für eine bewusste Auseinandersetzung mit dem Unternehmen selbst und seiner Umwelt (:143), um so Hindernisse für den Fortschritt der KiTa zu vermeiden.

Mit Hilfe der Analyse des sozialen Anliegens könnte sich das Unternehmen mit den momentan grundlegenden kollektiven Themen der Gesellschaft im Kontext der KiTa beschäftigen und inwiefern sie durch ihre Unternehmenspolitik zur Zuspitzung bestimmter Schwierigkeiten beiträgt (:144). Exemplarisch könnte dies die Konfrontation mit der Ökonomie sein (wie viel Ware wird unnötig bestellt, wie hoch ist der Papierverbrauch durch das Basteln, etc.) oder der Technologie (wie oft und sinnvoll werden die vielen technischen Geräte genutzt). Mit diesem Instrument können Stakeholder, darunter die eigenen Mitarbeiter oder Kunden (hier: Eltern), folgerichtig eingesetzt und ihre Meinung bewusst wahrgenommen und gefördert werden. Bei der Produktlebenszyklusanalyse dagegen werden die Umweltauswirkungen eines Produktes oder einer Dienstleistung erfasst, dabei durchläuft die Entwicklung in verschiedenen

Phasen: Produktion, Marktbeeinflussung, Ge- und Verbrauch, Beseitigung (:144). In Bezug auf die KiTa könnten sich externe Stakeholder wie die Stadtwerke über den zu hohen Wasserverbrauch im Sommer beim Plantschen oder bei der Matschanlage beschweren. Oder die Entsorgungsunternehmen, die die Beseitigung des zu hohen Plastikmülls kritisieren. Als drittes Instrument ist der Dialog mit den Stakeholdern zu nennen (:146), welcher auf die Christliche KiTa Sonnenschein angewendet werden soll. Um in den Dialog einzusteigen, hat die KiTa bereits gesonderte Stellen wie zwei Ethikbeauftragte implementiert, denn gerade als KiTa mit dem Schwerpunkt christlich will das Unternehmen vorbereitet sein. Konkret bedeutet es, sich mit der Bibel (und den zehn Geboten) in einer separaten Beauftragtenzeit auseinanderzusetzen und wie das Personal ethisch handeln soll, wenn aktuelle politische Vorgaben gegeben sind und/oder Geschehnisse eintreten, die den Geboten der Bibel widersprechen. Tatsache ist, dass die biblischen Zehn Gebote zu Entscheidungen auffordern, aber gleichzeitig durch die Einforderung der Ablegung einer Rechenschaft auf die Qualität unternehmerischer Beschlüsse maßgeblich Einfluss nehmen (Brühlmann 2012:16). Das bedeutet also, dass Stakeholder Ansprechpartner haben, wenn die KiTa ethisch fragwürdig handelt oder wenn Gefahr droht, die dem ethischen Kodex der KiTa widerspricht. Dasselbe kann auf den Reklamationsbeauftragten angewendet werden. Wie schon oben erwähnt, ist die KiTa ein Unternehmen, welches zur Belastung der Umwelt immens verbraucht, daher ist ein Lösungsweg einen Verbraucherbeauftragten einzusetzen, damit sich das Management der Verantwortung gegenüberstellt und so auf die Sorgen und Wünsche der Stakeholder eingehen kann. Als Beispiel ist zu erwähnen, dass das Personal beständig dem Vorstand mitteilte, dass die Lebensmittelverschwendung reduziert werden müsste, weil das auf das Catering spezialisierte Unternehmen täglich viel zu große Portionen vorbereitete, die die Kinder mengenmäßig überforderte, sowie ein für dieses Alter zu hoher Salz- und Pfeffergehalt in den Speisen zu verzeichnen war. Dementsprechend musste das Personal eine Unmenge entsorgen. Der Vorstand hat das Personal miteinbezogen, sodass aus dieser kritischen Bewertung und den entsprechenden Ideen die KiTa mittlerweile eine eigene Köchin eingestellt hat und die Portionen kindgerechter sind; außerdem kann vor Ort effektiver auf die Belange der Kinder und des Personals eingegangen werden.

Welche Möglichkeiten bieten sich an, um einen Dialog zu fördern? Anhand von Zufriedenheitsbefragungen oder Bedarfsumfragen an dem Personal ermöglichen sicherlich eine Weiterentwicklung, wobei hier bei der Einbeziehung eine Unterscheidung zwischen dem pädagogischen und Wirtschaftspersonal hilfreich wäre. Erstere haben im Blick, was den Kindern schmeckt und wie praktisch das Servieren des Essens vor allem bei Kleinkindern ist,

denn die Zeit ist ein kostbarer Faktor. Die Köchin dagegen weiß, dass laut der deutschen Gesellschaft für Ernährung der größte Anteil unseres Essens aus pflanzlichen Lebensmitteln wie Gemüse, Obst und Getreide bestehen soll, Milchprodukte und Fleisch dagegen sind nur ergänzend einzunehmen.¹ Aus diesem Grund ist ein Arbeitskreis zum gemeinsamen Dialog gewinnbringend und dient der Verbesserung der KiTa.

Kurz soll noch ein signifikantes Exempel im Rahmen des Dialogs mit den Stakeholdern genannt werden, welches als Instrument zur Unterstützung der Stakeholderwahrnehmung in der Christlichen KiTa Sonnenschein dienen soll. Zur Evaluierung der Entwicklung der KiTa ist das Feedback der Nachwuchskräfte exorbitant elementar, weil sie die neuesten pädagogischen Impulse aus der Schule mitbringen, sodass die KiTa entwicklungstechnisch auf einem höheren Level arbeiten kann als andere Kitas, die dies nicht im Blick haben oder nicht gewillt sind sich verändern zu lassen; hier spielt aus Sicht des Autors auch die Haltung wettbewerbsfähig zu bleiben eine wichtige Rolle. Nachwuchskräfte beobachten Kinder, Eltern und die pädagogische Haltung der Erzieher aus einem anderen Blickwinkel, daher ist ihre Auswertung hierzu wichtig, wenn sich der Erzieher verändern will. Ebenso möchten Nachwuchskräfte in ihrer Ausbildung begleitet und anerkannt werden, ohne diese grundlegenden Aspekte verlieren sie laut Erfahrung des Autors die Initiativebereitschaft, Innovationskraft und den Interesseneinsatz (siehe Kapitel 2) und das wiederum hat negative Auswirkungen auf die Arbeit mit den anderen Stakeholdern. Aus diesem Grund ist der Dialog ausschlaggebend, welcher durch einen Nachwuchs- oder Mentorenbeauftragten unterstützt werden kann; diesem stehen spezielle Zeiten zur Verfügung, um die Nachwuchskräfte zu fördern und die anderen Mitarbeiter für deren Belange sensibilisiert. Des Weiteren wirken Feedback- und Zufriedenheitsbefragungen hilfreich sowie dieselben Aufgaben zuzuteilen, wie die Erzieher sie ausführen; bloß das dies unter Anleitung geschieht. Dies motiviert, ermöglicht Anerkennung und sie können sich frühzeitig wichtige Kompetenzen aneignen. Aus diesen bewährten Erfahrungswerten sieht der Autor den Dialog mit Stakeholdern als gewinnbringend und zukunftsfähig für das Unternehmen.

2.2 Analyse der Interessen der Stakeholder

In diesem hier vorliegenden Kapitel geht es darum präzise und systematisch die Interessen der vier oben beschriebenen Personengruppen Personal, Eltern, Nachwuchskräfte und Kooperationspartner anhand eines Monitorings auszuwerten (Göbel 2020:147). Für dieses Monitoring geht das Unternehmen so vor, dass das Personal zu den Gruppen zwei bis vier

¹ https://www.youtube.com/watch?time_continue=50&v=r3M9z52Gv_g&feature=emb_logo
[11.12.2021 um 16:27 Uhr]

einbezogen wird und einen Fragekatalog entwickelt, um zu erkennen, welche Einstellung sie zur KiTa haben und wie wichtig es ihnen ist, dass die KiTa ethisch richtig handelt. Das setzt aus Sicht des Autors voraus, dass auch das Personal ethisch richtig denkt und handelt, weil die Mitarbeiter darin täglich arbeiten und den größten Einfluss auf das Image des Unternehmens haben. Aufgrund dessen geht der Vorstand gemeinsam mit der Leitung der KiTa strategisch so vor, dass er einen Fragekatalog entwickelt, der das Personal betrifft, den parallel wiederum die Gruppen zwei bis vier beantworten; so werden alle relevanten Stakeholder einbezogen und ihre Interessen analysiert. Das Personal setzt sich im Rahmen seiner Vorbereitungszeit damit einzeln auseinander und die Eltern können ihre Antworten schriftlich per Fragebogen (anonym) kommunizieren oder über eine interne KiTa-App über eine (anonyme) Rückmeldeoption. Die Nachwuchskräfte haben dagegen die Möglichkeit ihre Informationen im Zuge der Feedbackgespräche mit dem Praktikantenbeauftragten mündlich oder ebenfalls schriftlich an die Leitung über einen Feedbackbogen weiterzugeben. Bei den Kooperationspartnern erfolgt das Monitoring ebenfalls hauptsächlich über den schriftlichen Weg, wobei ein Tür-und-Angel-Gespräch mit der Leitung der KiTa nicht ausgeschlossen ist; jedoch setzt es voraus dass die Eindrücke von der Leitung direkt im Anschluss verschriftlicht werden. Der Autor ist zu dem Schluss gekommen, dass das Monitoring empfehlenswerter Weise einmal im Jahr, spätestens aber nach 2 Jahren, intensiv gemeinsam im Kontext eines Komitees mit Vertretern aller vier Gruppen bearbeitet werden sollte, denn prozesshafte Entwicklungen erfordern gewisse längere Zeitabschnitte. Unabhängig davon regt der Autor an, zwischenzeitig Arbeitskreise zu gründen, um aus den Hauptergebnissen Teilziele zu formulieren und eine sogenannte Vorarbeit zu leisten, bis das Komitee tagt. An den Arbeitskreisen müssen nicht alle teilnehmen, sondern in erster Linie diejenigen, die das Teilziel betrifft. Beispielsweise treffen sich im Arbeitskreis eine Nachwuchskraft und der Kooperationspartner „Hundetherapeutin“, weil sie zum Ziel haben, inwiefern die Nachwuchskräfte in das tiergestützte pädagogische Angebot praktisch eingebunden werden sollen. Das Hauptziel, welches im Komitee bearbeitet werden soll, setzt schon voraus, dass alle pädagogischen Kräfte, inklusive der Nachwuchskräfte, eingebunden sind. Im Komitee geht es dann zum Beispiel darum, den Anspruch der Hundetherapeutin zu besprechen beziehungsweise zu erfüllen, wie eine gemeinsame positive tiergestützte Haltung aller pädagogischen Kräfte gefördert werden kann; denn die zu fördernden Kinder sind sensibel genug zu erkennen, wenn Erwachsene selbst vor Hunden Angst haben und das Angebot im Grunde nicht unterstützen.

Für eine weitere Möglichkeit, um das Monitoring umzusetzen, schlägt der Autor die

Methode des Benchmarkings vor. Fahrni u. a. definiert Benchmarking als Managementmethode, welche in Projekten zur Effizienzerhöhung dient, sowie immens für die Strategiefindung ist; das Unternehmen vergleicht sich mit der Norm (zitiert in Scheuss 2016:123). Diese Methode ermutigt dazu, das Rad nicht neu zu erfinden, sondern Lösungen zu übernehmen oder zu individualisieren, weil sie sich schon bewährt haben (:124). Wie gehen nun andere Unternehmen vor, um zu analysieren, was das Interesse der Stakeholder ist. Dabei muss sich das Benchmarking nicht nur auf andere Kindertagesstätten konzentrieren, sondern grundsätzlich auf andere Unternehmen wie aus der Wirtschaft, Politik und Technik. Zum einen setzt das Zeit voraus, die am ehesten die Leitung besitzt, weil sie im Büro tätig ist und in erster Linie nicht für die Aufsichtspflicht der Kinder verantwortlich ist. Zum anderen können auch das Personal und die Nachwuchskräfte für die Analyse eingesetzt werden, indem sie überwiegend in anderen Kindertagesstätten hospitieren, um im Austausch mit anderen pädagogischen Kräften Impulse zu sammeln. Die Leitung evaluiert anschließend mit einem ausgewählten Mitarbeiterstab, um dies dem Komitee vorzustellen.

Abschließend ist kurz zu nennen, wie solch ein Fragekatalog aussehen könnte, der auf dem Hauptziel und dem Leitbild der Christlichen KiTa Sonnenschein fußt:² Wie stehen Sie zu unserem vierfachen Auftrag? Ist die KiTa für Sie ein Dienstleister, ein Missionswerk oder beides? Was sind Ihre Teilziele in Bezug auf die Kooperation mit der KiTa und was erhoffen Sie sich dadurch für sich und die KiTa selbst? Wie stehen Sie zu den biblischen 10 Geboten? Inwiefern ist es ethisch vertretbar, wenn die KiTa überwiegend Kinder aufnimmt, die aus einem christlich geprägten Familienumfeld stammen und nicht Kinder, deren Eltern wenig bis keinen Bezug zum christlichen Glauben haben? In welchem Ausmaß ist es moralisch zumutbar, dass das Personal diejenigen Nachwuchskräfte intensiver fördert und unterstützt, die dem christlichen Glauben zugeneigt sind beziehungsweise danach leben? Sehen Sie Gründe dafür, dass das Personal in der KiTa unmoralisch handelt, wenn sie mit den ihr zur Verfügung stehenden Ressourcen aus ökonomischer Sicht verschwenderisch umgeht? Was sind Ihre Werte und welche sind Ihnen besonders wertvoll? Warum ist dieser eine Wert besonders wichtig und in welchem Zusammenhang würde er zur Geltung kommen? Würden Sie bei einer Verfehlung/mehreren Verfehlungen der KiTa der Unternehmensleitung verzeihen und wenn ja, unter welchen Voraussetzungen weiterhin Ihr Interesse und Engagement für die KiTa einsetzen? Wie würden Sie handeln oder was der KiTa empfehlen, wenn sich eine Stakeholdergruppe nicht den

² [Unser Ziel | Christliche KiTa Sonnenschein \(kita-sonnenschein.com\)](#) und [Unser Unternehmensleitbild | Christliche KiTa Sonnenschein \(kita-sonnenschein.com\)](#)

(ethischen) Grundsätzen fügt (unter anderem die Vermittlung des biblischen Evangeliums) oder die Unternehmensleitung selbst den Glauben nicht mehr überzeugend vorlebt?

2.3 Prognose der Interessen der Stakeholder

Im weiteren Schritt wird der Versuch unternommen die Leistungsfähigkeit und das Ziel der Weiterentwicklung am Beispiel von Stakeholderanliegen zu prognostizieren (Göbel 2020:148). Im Hinblick auf den oben gestellten Fragekatalog wird zum besseren Verständnis die Frage zum Umgang mit den Ressourcen in der KiTa näher beleuchtet und somit konkret aus Sicht von Stakeholdern eine Prognose erstellt.

Wenn die KiTa unnötig zu viel einkauft, eine Anhäufung von Papier verbraucht oder gedankenlos Wasser vergeudet, könnten so Stakeholder eine rasche Weiterentwicklung (am Beispiel der Ökonomie) für das unnötige Einkaufen als wahrscheinlicher sehen (:148), wenn gravierendere negative Folgen für Mitarbeiter entstehen, die das Potenzial der Entwicklung zur Kaufsucht besitzen, da sie nicht mit so viel Geld umgehen können; wodurch wiederum Misstrauen wächst und eine Kündigung folgen kann. Oder die Stakeholder der Gruppe Personal prognostizieren (am Beispiel der Ökonomie), dass die Macht der Stakeholder der Gruppe Eltern steigt, indem sie sich beschweren, dass unnötig zu viele Tablets für die Medienerziehung finanziert werden und stattdessen eher in die Beziehung für die Kinder investiert werden sollte. Ebenso wächst die Macht der Stakeholder der Gruppe Nachwuchskräfte, indem sie sich bei der Schule beschweren, da die KiTa (am Beispiel der Ökonomie) ineffizient mit den gesellschaftlichen Ressourcen umgeht und sie aus ethischen Gesichtspunkten nicht mehr in dieser KiTa arbeiten möchten; diese Haltung spricht sich herum und hat Einfluss auf die Fluktuation der bisherigen und zukünftigen Nachwuchskräfte. Eine weitere Prognose am Beispiel der Ökonomie ist, wenn das Interesse und deren Folgen berechtigt sind, da zum Beispiel die Waschbecken in der KiTa täglich genutzt werden, aber laut dem Soester Gesundheitsamt kein minutenlanges Wasserlaufen lassen für die Überprüfung der Legionellen nötig ist. Gleichzeitig wird die Existenzberechtigung der KiTa schwächer und somit ihre Glaubwürdigkeit verliert, indem sie als christlich geprägte Institution den ethischen Werten widerspricht, weil sie nicht für die Schöpfung sorgt (1Mo 2,15³) und sogar die basalen gesellschaftlichen Werte zerstört, indem sie sich noch mehr Reichtum anhäuft und die Nachhaltigkeit nicht im Blick hat.

Anhand individueller Musterfälle in Bezug auf die Christliche KiTa Sonnenschein konnten

³ „Und Gott der HERR nahm den Menschen und setzte ihn in den Garten Eden, dass er ihn bebaute und bewahrte.“ (Luther 2017)

Prognosen erörtert werden, die auf den Anliegen der ermittelten Stakeholder beruhen. Dabei bekräftigt der Autor die Schlussfolgerung Göbels, dass sich der Dialog mit den Beteiligten am effektivsten bewährt (hat); trotz Umfragen und Interviews. Ebenso ist eine persönliche Beziehung zum Gesprächspartner dienlich(er) (2020:149).

3 Schlussfolgerungen für die unternehmensethische Praxis

Nachdem das Stakeholdermanagement im Unternehmen Christliche KiTa Sonnenschein vorgestellt wurde, zieht der Autor das Fazit, dass die KiTa zwar eine wohl überlegte Struktur implementiert hat, um seine Stakeholder anhand von verschiedenen Instrumenten zu ermitteln, ihre Interessen zu analysieren und anschließend abzuschätzen, aber im nächsten Schritt sollte sich der Vorstand der KiTa überlegen, inwiefern sich die Leitung in Bezug auf die ethischen Grundlagen und der dazu nötigen Haltung zu überprüfen hat, weil sie als Repräsentant der KiTa dem Unternehmen vorsteht. In Kapitel 2.2 wird beschrieben, dass die Leitung die Interessen der Stakeholder mit einem ausgewählten Mitarbeiterstab evaluiert, um dies dem Komitee vorzustellen, jedoch ist hier zu empfehlen, ein Evaluationsteam aus drei führenden Kräften einzusetzen. Zu diesem Evaluationsteam sollte die Leitung und zwei weitere Kräfte mit Führungskompetenz zählen; diese Kräfte können auch zu den Mitarbeitern gehören und müssen nicht notwendigerweise nur aus dem Vorstand stammen. Die ungerade Zahl an Personen verhilft aus eigener Erfahrung eher zu einem besseren Lösungsweg, denn bei zwei Personen kann es zu einer Diskrepanz hinsichtlich einer adäquaten Entscheidung kommen. Des Weiteren sollte sich die KiTa dazu Gedanken machen, wie sie vorgehen würde, wenn die Stakeholder aus verschiedenen Gruppen unterschiedlicher Meinung sind, die KiTa aber auf beide angewiesen ist. Einerseits benötigt sie Personal, welches ethisch denkt und handelt und hinter der christlichen Unternehmensethik steht und andererseits ist sie auf Eltern angewiesen, die ihre Kinder in der KiTa anmelden, denn eine Kindertagesstätte ohne Kinder kann ihren Bildungsauftrag nicht erfüllen. Kann die KiTa beiden Parteien gerecht werden? In diesem Fall zeigt sich, ob die KiTa an ihren ethischen Grundlagen festhält, einen Kompromiss findet oder sich für eine bestimmte Gruppe von Stakeholdern entscheidet beziehungsweise entscheiden muss.

Zu einem weiteren Punkt ist kritisch zu bemerken, dass die Implementierung eines Verbraucherbeauftragten oder Ähnliches sicherlich sinnvoll ist und auch umsetzbar, aber der Autor gibt zu bedenken, dass die dafür benötigten Rahmenbedingungen wie zum Beispiel genügend Zeit klar definiert sein müssen, denn die Hauptaufgabe des Personals sind pädagogischer Natur wie die Erziehung, Betreuung und Bildung von Kindern und nicht die

Analyse der finanziellen Ausgaben oder Ähnliches. Ein weiterer Aspekt wäre, dass der ernannte Verbraucherbeauftragte spezielle Kompetenzen benötigt, die er sich aber erst in einer Weiterbildung aneignen müsste. Eventuell besteht die Möglichkeit (kompetente) Ehrenamtliche oder Rentner als Beauftragte einzusetzen, die gegenüber der Entwicklung der KiTa Interesse zeigen und gleichzeitig neutralere wären als die dort tätigen Mitarbeiter. Ebenfalls empfiehlt der Autor im Zuge der Reflexion bezüglich des Stakeholdermanagements die Kinder als fünfte Gruppe entsprechend altersgerecht einzubinden und diese zu befragen. Die Umfrage könnte in einem Morgenkreis oder im Rahmen einer Kinderkonferenz mit dem Fokus der Partizipation beispielsweise mit Hilfe von Smileys und Piktogrammen umgesetzt werden. Die Einbeziehung der Kinder ist relevant, denn schließlich sind sie der Grund, dass das Personal dem Auftrag entsprechend in der KiTa arbeitet, die Eltern ihre Kinder zur Förderung ihrer Persönlichkeitsentwicklung beaufsichtigen lassen, die Nachwuchskräfte pädagogische Angebote durchführen und an ihnen üben und die Kooperationspartner die KiTa unterstützen, indem sie die Kinder pädagogisch mitbegleiten. Daher wäre ein Kinderbeauftragter⁴ (aus der Gruppe des Personals) ein erster Schritt in Richtung der Integration einer weiteren wichtigen Gruppe, der die Kinder bewusster und intensiver beteiligt. Letztendlich sind dem auch keine Grenzen gesetzt, sodass auch ein Teil der Kinder an den Sitzungen des Komitees teilnehmen können.

Als weitere Schlussfolgerung ist festzuhalten, dass es für das hier beispielgebende von christlichen Werten gelebte Unternehmen eine Motivation sein darf, dass die Interessen der Stakeholder gegenüber der KiTa auch auf der Annahme gründen, weil Gott denkt, denkt auch der Mensch, denn er ist das Ebenbild Gottes (Schirmmacher 2002:17). Wer sich interessiert zeigt, denkt mit und handelt entsprechend, dies darf ermutigend sein, weil es letztendlich auf Gott, den Schöpfer aller guten Werte verweist. Daher weiß das Unternehmen schließlich, dass alle Entscheidungen auf das Denken und die Herzenseinstellung aller Stakeholder beruhen, die wiederum den Charakter der Beziehung zu Gott prägen beziehungsweise offenbaren (:17). Diese Tatsache kann in höchstem Maße die Führung der KiTa darin unterstützen, sich im Zweifel oder in scheinbar ausweglosen Situationen ethisch zu positionieren und eine klare Stellung zu beziehen.

⁴ Dieser Begriff ist nicht zu verwechseln mit dem Kinderschutzbeauftragten nach dem Kinder- und Jugendhilfegesetz im SGB VIII im Paragraf 8a. Hierzu beispielsweise der Link: [Nifbe](#) [02.01.2022 um 16:48 Uhr]

4 Literaturverzeichnis

- Brühlmann, Mario 2012. *Die 10 Gebote für Unternehmer. Mit ethischen Prinzipien erfolgreich sein*. Giessen/Basel: Brunnen.
- Dreisbach, Dina & Janzen, Henrik 2013. *Personalmanagement*. Studienbrief im Verbundstudiengang Frühpädagogik. Hagen: Fachhochschule Südwestfalen.
- Freeman, Edward 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Marshfield MA. Cambridge University Press.
- Göbel, Elisabeth 2020. *Unternehmensethik. Grundlagen und praktische Umsetzung*. 6. überarb. Aufl. München: UVK.
- Hill, Wilhelm 1996. Der Shareholder Value und die Stakeholder. *Die Unternehmung*, 50. Jg., 411-420.
- Scheuss, Ralph 2016. *Handbuch der Strategien. 240 Konzepte der weltbesten Vordenker*. 3. komplett akt. und überarb. Aufl. Frankfurt am Main: Campus.
- Schirmacher, Thomas 2002. *Führen in ethischer Verantwortung. Die drei Seiten jeder Entscheidung*. Giessen/Basel: Brunnen.
- Stamer-Brandt, Petra & Tofern, Frank 2015. *Leitungswissen Kita. Entdecken und entwickeln; führen und fördern; managen und verwalten*. 1. Aufl. Freiburg im Breisgau: Verlag Herder GmbH (Leitfaden für pädagogisches Handeln).
- Ulrich, Peter 1998. *Wofür sind Unternehmen verantwortlich?* Diskussionspapier Nr. 80 des Instituts für Wirtschaftsethik der Hochschule St. Gallen.

Andreas Kanke