

Wissensbilanz

der Zentrale des Deutschen Caritasverbandes

Abschlussbericht des Deutschen Caritasverbandes
im Rahmen des Projektes
Wissensbilanz für kleine und mittelständische Unternehmen
(KMU) des Arbeitskreis Wissensbilanz (AK-WB)
in Kooperation mit Dr. Manfred Bormann IAC, Graz;
Mart Kivikas, Wissenskapital GmbH; dem Fraunhofer Insti-
tut IPK, Berlin und dem Bundesministerium für Wirtschaft
und Arbeit



2004

I N H A L T

Zusammenfassung und Ausblick

- Wissensbilanzierung der Caritas
- Methoden und Übersicht
- Geschäftsprozesse, Wissensstrategie, Wissensziele
- Erfolge fallen nicht vom Himmel
- Humankapital, Strukturkapital, Beziehungskapital
- Ausblick: Was getan wird
- Ausgewählte Indikatoren
- Quellen

Not sehen und handeln.
C a r i t a s



1 Zusammenfassung und Ausblick

Wissensbilanzierung der Caritas

Wissensbilanzierung der Caritas

Freiwilligenarbeit hin oder her: Auch ein Wohlfahrtsverband wie der Deutsche Caritasverband muss mit Geld wirtschaften. Ausgaben, Einnahmen, Rücklagen – in Zeiten finanzieller Risiken wird jeder Euro angefasst und umgedreht. Nicht greifbar dagegen scheint das Hauptkapital des Deutschen Caritasverbandes: sein außerordentliches, an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gebundenes Fachwissen, für das auch die Marke Caritas steht.

Dass die Caritas weiß, was zu tun ist, zeigt sich für die Öffentlichkeit besonders dann, wenn die Not am größten scheint, wie etwa bei der Flutkatastrophe 2002. Weniger spektakulär zur Anwendung kommt Wissen in der täglichen caritativen Arbeit.

Unter dem Dach des Deutschen Caritasverbandes e.V. operieren Tausende Caritas-Verbände und -Einrichtungen, die als eigene Rechtspersonen insgesamt ca. 490.000 Mitarbeitende beschäftigen. Die Zentrale des Deutschen Caritasverbandes mit Sitz in Freiburg im Breisgau beschäftigt 350 Mitarbeitende. Deren Kompetenzen, Erfahrungen und Beziehungen möchte diese Wissensbilanz ausweisen. Denn gerade die Geschäftsprozesse und Produkte der Zentrale des Deutschen Caritasverbandes sind wesentlich bestimmt von Wissensprozessen, so dass deren Qualifizierung mit dem Ziel effektiver Steuerung für den Erfolg der Zukunft unabdingbar erscheint.

Methoden und Übersicht

Methoden und Übersicht

In den vergangenen Jahren wurden in der Zentrale des Deutschen Caritasverbandes mithilfe umfangreicher Befragungen und Erhebungen wichtige Grundlagen für die Steuerung von Wissensprozessen erarbeitet. Die vorliegende Wissensbilanz wird gespeist von Ergebnissen der Projektgruppen für Organisationsentwicklung, Interne Kommunikation, Projektarbeit, Umgangskultur, familienfreundliche Maßnahmen, Fortbildungsangebote, Qualität. Zuletzt hat die Projektgruppe Wissensbilanzierung mit Bezug auf das Wissensbilanzmodell des externen Arbeitskreises Wissensbilanz

die für die Zentrale wichtigen Faktoren im Bereich Human-, Struktur- und Beziehungskapital identifiziert und nach der Frederic-Vester-Methode bewertet.

Im Folgenden werden zunächst Geschäftsprozesse, Wissensstrategie und -ziele der Zentrale erläutert. Anschließend werden die Einflussfaktoren des Beziehungs-, Human- und Strukturkapitals definiert und ihre aktuelle Umsetzung beschrieben. Zum Schluss wird gezeigt, welche Resultate die Wissensbilanz bereits erzielen konnte.

Geschäftsprozesse, Wissensstrategie und Wissensziele

Geschäftsprozesse, Wissensstrategie und Wissensziele

Verbandspolitik, Wissenstransfer und Fachpolitik sind die drei wichtigsten Geschäftsprozesse der Zentrale des Deutschen Caritasverbandes. So sorgt die Zentrale beispielsweise für effektive Strukturen bei verbandlichen Willensbildungs- und Entscheidungsprozessen. Sie sammelt und vermittelt Daten, erarbeitet fachliche Standards für Praxis und Ausbildung, bietet Fort- und Weiterbildungen an, leitet Qualitätssicherungsverfahren.

Kernaufgaben

Eine der Kernaufgaben der Zentrale des Deutschen Caritasverbandes ist es, aktuelle sozialpolitische Entwicklungen zu beeinflussen. Die DCV-Zentrale überzeugt durch fachlich wie ethisch-theologisch fundierte, konsistente und realitätstaugliche zukunftsweisende Positionierungen zu wichtigen Fragen der Sozial- und Gesellschaftspolitik. Aufgrund ihrer theoretischen und praxisbezogenen Wissenspotenziale ist sie im Verband anerkannt und wird von Kirche, Politik, Wissenschaft und Gesellschaft als wichtiger Partner bei der Gestaltung des Sozialstaats und dem Aufbau einer gerechten und solidarischen Gesellschaft nachgefragt. Im Spektrum der öffentlichen Meinung hat sie als Stimme der verbandlichen Caritas besonderes Gewicht.

Ziele

Ziel der DCV-Zentrale ist es, Positionierungsbedarf immer frühzeitig zu erkennen und sich mit aktuellen Stellungnahmen zur Sozialpolitik durchzusetzen. Sie arbeitet an einer leistungsfähigen Informations- und Dokumentationsplattform, bei der die vorhandenen digitalen und nicht-digitalen Datensammlungen und Informationsressourcen zusammengeführt, auf aktuellem Stand gehalten und

komfortabel nutzbar sind und langfristig archiviert werden. Wissensmanagement und systematische Personalentwicklung gilt als zentraler Bestandteil zukünftiger Unternehmensführung.

Erfolge fallen nicht vom Himmel

Erfolge fallen nicht vom Himmel

Die Qualität der Arbeitsergebnisse und damit auch der finanzielle Erfolg der Zentrale ist abhängig von Humankapital (Kompetenz, Motivation und Lernfähigkeit der Mitarbeitenden), Strukturkapital (Infrastruktur, Kommunikationssysteme, administrative Prozesse) und Beziehungskapital (Beziehungen zu Klienten, Kunden, Spendern, Mitarbeitenden, Kooperationen und Netzwerke). Hinzu kommt der Einfluss der wertschöpfenden Prozesse. Wir finden diese Prozesse in Fachpolitik, Verbandspolitik und Wissenstransfer; greifbare Produkte sind beispielsweise sozialpolitische Stellungnahmen und Medien zur Wissensweitergabe. Die wertschöpfenden Prozesse werden hier nicht weiter behandelt. Ihr Einfluss auf den Geschäftserfolg wird derzeit auf 17 Prozent beziffert. Das Humankapital bewirkt nach Maßgabe verschiedener Erhebungen 20 Prozent des Erfolgs, das Beziehungskapital 31 Prozent, das Strukturkapital 32 Prozent.

Im Folgenden werden die für die Caritas-Zentrale wichtigsten Einflussfaktoren aus den Bereichen Human-, Beziehungs- und Strukturkapital genannt und der aktuelle Stand ihrer Umsetzung beschrieben.

Humankapital

• Humankapital

Zukunftsorientierte Fachlichkeit (1), partizipative Führungskompetenz (2), christliche Wertorientierung (3) und ideelle Mitarbeitermotivation (4) sind die wichtigsten Einflussfaktoren im Bereich Humankapital.

Zukunftsorientierte Fachlichkeit

1. Zukunftsorientierte Fachlichkeit resultiert aus der Rückkopplung an Wissenschaft und Praxis. Sie wird gefördert durch offene Kommunikation, Teamprozesse, ganzheitliches Arbeiten, Kreativität und Eigenverantwortung sowie eine systematische Personalentwicklung.

Partizipative Führung

2. Partizipative Führung zeichnet sich durch fachlichen Dialog, Verantwortungssubsidarität und Vertrauen aus. Sie ermöglicht die Beteiligung der Mitarbeiter-/innen am Austausch über Ziele und Aufgaben.

Christliche Wertorientierung	<p>3. Christliche Wertorientierung leitet sich ab von der Würde jedes Einzelnen als Geschöpf Gottes und von der Verheißung des Reiches Gottes als Bild einer solidarischen Gesellschaft. Not und Benachteiligung erfährt sie als Aufruf zu Hilfe und anwaltschaftlichem Handeln.</p>
Ideelle Motivation	<p>4. Die ideelle Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gründet in der Identifikation mit den Zielen der Caritas, dem Einsatz für Not leidende Menschen und für eine gerechte Gesellschaft.</p>
	<p>Die Beeinflussung der Geschäftsprozesse durch die Faktoren des Humankapitals wird gegenüber den anderen Faktoren auf aktuell 20 Prozent geschätzt; die Bewertung fällt positiv aus: Die Leistungen der Mitarbeitenden der Zentrale sind in hohem Maße von christlicher Wertorientierung geprägt. Im Ringen um die beste Lösung werden fachliche Auseinandersetzungen kollegial und mit hohem fachlichen Wissen geführt. Partizipative Führungskompetenz dagegen ist im Leitbild des Verbandes verankert, aber nicht in allen Bereichen vorhanden. Allgemein wird aufgrund fachlicher Herausforderungen zu wenig Zeit für Führungsaufgaben aufgewendet.</p>
Strukturkapital	<ul style="list-style-type: none"> • Strukturkapital Eine vernetzte Kommunikationsstruktur (1), eine offene Umgangskultur (2), eine gewartete und genutzte Wissensplattform (3) und eine wirkungsvolle und individuelle Personalentwicklung (4) sind Faktoren des Strukturkapitals.
Vernetzte Kommunikationsstruktur	<p>1. Vernetzte Kommunikation vermittelt Wissen adressatengerecht. Sie ermöglicht teamorientierten Dialog und erkennt in Aneignung und Austausch die Chance von Erkenntniszuwachs und Wissensentwicklung.</p>
Offene Umgangskultur	<p>2. Voraussetzung einer offenen Umgangskultur ist die Anerkennung jedes Einzelnen. Offenheit gründet in gegenseitiger Wertschätzung und Vertrauen. Eine dialogische Streitkultur pflegt den Austausch von unterschiedlichen Perspektiven und Standpunkten als Teil von Erkenntnisgewinn und Wissensentwicklung.</p>
Wissensplattform	<p>3. Eine Wissensplattform strukturiert die Wissensressourcen der Organisation. Dazu gehören Identifizierung und Sammlung von Daten, formale und inhaltliche Erschließung, nutzerorientierte</p>

Wirkungsvolle und individuelle Personalentwicklung

Zugriffsmöglichkeiten, Wartung hinsichtlich Aktualität und Vollständigkeit.

4. Wirkungsvolle und individuell akzeptierte Personalentwicklung beinhaltet gezielte und systematische Förderung der beruflichen und sozialen Kompetenzen mit Blick auf fachliche Erfordernisse der Arbeitsfelder wie auch die Perspektiven von Karriereplanung und persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten.

Die Faktoren im Bereich Strukturkapital wirken mit 32 Prozent am stärksten auf den Geschäftserfolg. Die Bewertung differiert für die verschiedenen Faktoren: Im Bereich Personalentwicklung wurde bislang nicht systematisch erfasst, wer Fortbildungen besucht und Qualifikationen erworben hat. Erfolgreich wirkten Fortbildungen im Bereich soziale Kompetenz für den Bereich Verwaltung/Sachbearbeitung.

Die Kommunikation ist noch zu stark an Personen gebunden. Bei der Wissensvermittlung ist die Systematik zwar hoch, die Nutzung aber ausbaufähig; hier sind zu nennen die Publikationen neue caritas, Sozialcourage, Jahrbuch, die digitale Kommunikationsplattform CariNet, die Publikationen der Referate (insbesondere die Zentralstatistik), die Bestände der Bibliothek und des Archivs und die Webpräsenz unter www.caritas.de und www.caritas-international.de.

Die Umgangskultur ist gut in den Bereichen Vorgesetzte, Kolleginnen und Kollegen und direkter Arbeitsplatz. Defizite bestehen bei der Einarbeitung sowie Informations- und Entscheidungsprozessen.

Beziehungskapital

• Beziehungskapital

Gestaltender Einfluss (1), glaubwürdiges Image (2), nachhaltige Praxisorientierung (3), Hohe Bekanntheit (4), funktionale Know-how Partnerschaften (5) und Im Wettbewerb bestehen (6) sind Faktoren, die das Beziehungskapital in der Zentrale des DCV ausmachen.

Gestaltender Einfluss

1. Zu politischer Einflussnahme gehört ein Netz von Kontakten zu Persönlichkeiten, Gremien und Entscheidungsträgern aus Kirche, Politik, Verbänden und sonstigen relevanten gesellschaftlichen Gruppen.

Glaubwürdiges Image

2. Ein glaubwürdiges Image ist Voraussetzung und Erfolgskrite-

Nachhaltige Praxisorientierung	rium der Arbeit der DCV-Zentrale. 3. Die praktischen Erfahrungen der Caritas-Einrichtungen und -Dienste fließen ein bei Tagungen, Gremien, Fortbildungen, Projekten mit Partnern vor Ort sowie in die Geschäftsführung von caritativen Fachverbänden. Dadurch ist ein ständiger Kreislauf von Erfahrung, Entwicklung, Evaluierung, Anpassung und Steuerung gewährleistet.
Hohe Bekanntheit	4. Hohe Bekanntheit fördert Wahrnehmung und Aufmerksamkeit von Adressaten jeglicher Art (Ansprechpartner in Politik, Verwaltung, Wohlfahrtspflege, Verband, Praxis, Medien sowie Öffentlichkeit insgesamt).
Funktionale Know-How-Partnerschaften	5. Mit funktionalen Know-how-Partnerschaften schafft sich die Zentrale kompetente Partner aus Wissenschaft, Kirche, Politik, Wirtschaft und Medien zur Ergänzung und Stärkung ihrer Kompetenzen.
Im Wettbewerb bestehen	6. Die Verbandszentrale behauptet sich gegenüber anderen auf Bundesebene sozialpolitisch tätigen Organisationen.

Der Anteil des Beziehungskapitals am Geschäftserfolg ist mit 31 Prozent ähnlich hoch wie der Einfluss des Strukturkapitals. Die aktuelle Bewertung bestätigt die Ergebnisse der Opinion-Leader Studie aus dem Jahre 2001. Bei dieser Studie wurden Vertreter aus den Verbänden der Caritas und der Öffentlichkeit zur Arbeit und Wirkungsweise der Zentrale befragt. Das Ergebnis zeigte, dass die Caritas deutlich mehr geschätzt wird, wenn direkte Kontakte bestehen. Ihre Kontakte zu Parlamenten, Regierungsstellen und Parteien verdankt die Zentrale des Deutschen Caritasverbands unter anderem ihren Hauptvertretungen in Brüssel, Berlin und München. Die Hauptvertretung Brüssel beispielsweise hält Kontakt zu Institutionen der Europäischen Union und gibt europa- und förderpolitische Informationen weiter. Dennoch besteht Handlungsbedarf beim Lobbying, konkret geplant ist die personelle Verstärkung in Berlin: Die Vertretung des Deutschen Caritasverbandes in Berlin hält Kontakte zu Bundesregierung, Bundestag, Bundesrat und politischen Parteien. Sie beobachtet die Arbeit des Parlaments und seiner Ausschüsse sowie der Bundesregierung, um rechtzeitig Informationen an die Zentrale oder Diözesan-Caritasverbände weiterzuleiten und bringt bundespolitisch relevante Positionen der Caritas in Gremien und Gesetzgebungsverfahren

der Bundespolitik ein.

**Ausblick:
Was getan wird**

Ausblick: Was getan wird

Der Deutsche Caritasverband ist eine vielfach gegliederte Organisation. Ein solcher Verband braucht effizient handelnde Gremien, modernes Controlling und Mitsprachemöglichkeiten für die Verantwortlichen an der Basis. Daher hat der Deutsche Caritasverband über 100 Jahre nach seiner Gründung 2003 eine neue, moderne Satzung bekommen. Gleichzeitig hat die Zentrale des Deutschen Caritasverbandes einiges unternommen, um die Arbeit seiner eigenständigen Mitglieder effektiv organisieren zu helfen, Abstimmung zu ermöglichen und wichtige Informationen schnell an die richtige Stelle zu bringen. So nutzt der Deutsche Caritasverband zunehmend moderne Medien. Er unterhält einen Verbund von Webauftritten verschiedener Caritasverbände unter www.caritas.de, der mit einem System für innerverbandliche Kommunikation und Wissensmanagement verknüpft ist. Eine Erfassung aller laufenden Projekte ist in Arbeit, Sitzungsergebnisse werden zukünftig über eine Datenbank dokumentiert.

Konzeption Personalentwicklung

Des Weiteren befindet sich ein Konzept zur Personalentwicklung mit den Bereichen betriebliches Vorschlagswesen, Familienförderung, hausinterne Fortbildung, Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Gleichstellung, Übergang in den Ruhestand und Arbeitszeitkonto im Aufbau. Im Bereich des Wissensmanagement und der beruflichen Kompetenzentwicklung gibt es neue Fortbildungs-Angebote. Auch Verbesserungsmaßnahmen im Bereich Umgangskultur wie etwa die systematische und qualifizierte Einarbeitung entsprechend der Vorgaben im Mitarbeiterhandbuch und jährliche Zielvereinbarungsgespräche wurden bereits umgesetzt.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine der wichtigsten Ressourcen

Wir können also darauf vertrauen, dass das aufgedeckte Verbesserungspotenzial in Zukunft auch genutzt wird. Dabei ist nicht zu vergessen: Jenseits aller Prozentrechnungen sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine der wichtigsten Ressource. Gestiegene Kundenanforderungen, Projektarbeit und Dienstleistungsorientierung erfordern Flexibilität, Teamgeist, Mut zu unternehmerischem Denken und Handeln sowie die Bereitschaft zu permanentem Lernen.

An welchem Platz auch immer jemand Verantwortung trägt, seine Zukunft, die Zukunft der Caritas und ihrer Kunden wird von einem von Nächstenliebe getragenen Einsatz seines Wissens bestimmt.

Ausgewählte Indikatoren

Ausgewählte Indikatoren

Die angegebenen Werte beziehen sich auf das Jahr 2003:

Personal

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Mitarbeitende: gesamt 350
Teilzeit gesamt: 131
Teilzeit männlich: 12
Teilzeit weiblich: 119
Vollzeit gesamt: 219
Vollzeit männlich: 89
Vollzeit weiblich: 130
Frauenanteil gesamt: 71 Prozent
Auszubildende: 7

Altersstruktur

Alter	Anzahl Mitarbeitende
Bis 25	11
26 - 35	53
36 - 45	114
46 - 65	172

Projekte

Projekte:

Anzahl gesamt: 1.637
Anzahl international: 1489 (Hilfsprojekte der Auslandsabteilung des Deutschen Caritasverbandes - Caritas international, weltweit)
Anzahl national: 148 (Projekte der Zentrale des Deutschen Caritasverbandes, national)

Produkte und Dienstleistungen

Produkte und Dienstleistungen:

Zeitschriften und regelmäßige Publikationen:
neue caritas: Politik, Praxis, Forschung (Auflage: 7500)
Sozialcourage – Das Magazin für soziales Handeln (Auflage: 180.000)
Jahrbuch des Deutschen Caritasverbandes (Auflage: 8000)
Werkheft (Auflage: 156.000)

Kommunikationsplattform CariNet (Zugriffsberechtigte User gesamt: 8599)

Informationsmaterialien im Vertrieb des Deutschen Caritasverbandes (www.caritas.de/2371.asp)

Bibliothek des Deutschen Caritasverbandes (Bestand 231.628 Bände)
Eingeschriebene Entleiher: 3.561
Ausleihen gesamt: 49.743

Archiv des Deutschen Caritasverbandes
Archivbenutzer (2003): 43 (Personen, die im Archiv des Deutschen Caritasverbandes zu bestimmten Fragestellungen der Caritas und/oder der Wohlfahrtspflege recherchiert haben)
Anfragen extern (2003): 67 (schriftliche Anfragen von Personen aus der allgemeinen Öffentlichkeit zu bestimmten Fragestellungen der Caritas und/oder der Wohlfahrtspflege)
Anfragen intern (2003): 79 (schriftliche Anfragen von Personen aus Verbänden/Gliederungen der Caritas zu bestimmten Fragestellungen der Caritas und/oder der Wohlfahrtspflege)

Quellen

Veröffentlichungen

Quellen

Veröffentlichungen

Leitbild des Deutschen Caritasverbandes, hrsg. Vom Deutschen Caritasverband, Freiburg : Deutscher Caritasverband, 1997

Empfehlungen zur Personalpolitik im Deutschen Caritasverband. In: Neue Caritas 104 (2003), H. 17, S. 44-53

Eckpunkte für Qualität in der verbandlichen Caritas, hrsg. vom Deutschen Caritasverband, Freiburg : Deutscher Caritasverband, 2003

Satzung des Deutschen Caritasverbandes (in der Fassung vom 16. Oktober 2003), Freiburg : Deutscher Caritasverband, 2004

Sekundärliteratur

Sekundärliteratur

Vester, Frederic: Die Kunst vernetzt zu denken : Ideen und Werkzeuge für einen neuen Umgang mit Komplexität, 5. Aufl., Stuttgart : DVA, 2000

Perspektive Deutschland : Kurzbericht 2003 / eine Initiative von McKinsey, Stern, T-Online und ZDF, Berlin : McKinsey, 2003

Freiburg, September 2004



Herausgegeben von
Deutscher Caritasverband e.V.,
Presse- und Öffentlichkeitsarbeit
Redaktion: Birgit Winterhalter, Liane Grieger, Dr. Ingeborg Feige
für die Projektgruppe Wissensbilanz in der Zentrale des Deutschen Caritasverbandes
Postfach 4 20, 79004 Freiburg
Karlstraße 40, 79104 Freiburg
Telefon: (07 61) 2 00-229
Telefax: (07 61) 2 00-5 41
E-Mail: presse@caritas.de
Internet: www.caritas.de
Stand: September 2004