

Abschlussbericht

Diakonische Unternehmensführung

André Armbruster, Christian Scharff, Kristina Willjes,
Thomas Hoebel und Stefan Jung



Im Auftrag und gefördert durch:



Gefördert durch:



Abschlussbericht Diakonische Unternehmensführung
Herausgeber:

Bundesverband evangelische Behindertenhilfe e.V.
Invalidenstraße 29, 10115 Berlin

Tel.: 030 83001-270

Fax: 030 83001-275

E-Mail: info@beb-ev.de

Internet: www.beb-ev.de

Das Dokument steht als kostenloser Download zur Verfügung unter
www.beb-ev.de und www.bebnet.de – jeweils in der Rubrik „Fachthemen“

Arbeitsbereich:

Unternehmensführung und -entwicklung

Themenhüter im BeB-Vorstand:

Harald Thiel

© BeB

Berlin, im August 2013

Inhalt

Vorwort des Bundesverbands evangelische Behindertenhilfe	4
Zusammenfassung	6
A Einleitung	9
B Hinweis zur Lektüre	13
C Entscheidungsprozesse in diakonischen Unternehmen: Sechs Thesen	14
These 1: „Wir sind genauso wie andere Marktteilnehmer“	
Diakonische Unternehmen sind ganz gewöhnliche Organisationen	15
These 2: „Das hätten Andere nicht gemacht“	
Diakonie als Joker	19
These 3: „Ich war der Einzige, der wusste, wie so etwas geht“	
Entscheidungsprozesse sind stark von einzelnen Personen geprägt	25
These 4: „Diakonie ist keine Basisdemokratie“	
Die Entscheidungsfindung ist nicht partizipativ	29
These 5: „Man muss einen guten Konsens herstellen“	
Der Vorstand entscheidet und überzeugt Mitarbeitende und Aufsichtsrat	32
These 6: „Wir probieren ständig neue Wege aus“	
Diakonische Unternehmen stehen neuen Kooperationsformen aufgeschlossen gegenüber	37
D Ergebnisse des Online-Surveys mit Führungskräften in diakonischen Unternehmen	40
E Fazit und Forschungsperspektiven	59
F Methodologie	64
Literaturverzeichnis	73
Abbildungen	75
Autorinnen und Autoren	76
Beirat des Forschungsprojekts	77
Anhang	78
Leitfaden für narrative Interviews mit Führungskräften diakonischer Unternehmen	78
Kategorien und Dimensionen	80
Wahrheitstabelle	82
Fragebogen des Online-Surveys	83

Vorwort des Bundesverbands evangelische Behindertenhilfe

„Diakonische Unternehmensführung – Entscheidungsfähigkeit entwickeln im Spannungsfeld von ökonomischer Rationalität und ethischem Anspruch“ – so überschrieben war die Forschungsskizze zu Beginn dieses vom BeB in Auftrag gegebenen Projektes.

Die soziale Arbeit ist heute ein eigener Markt. Auch die Diakonie kann diesem nicht entkommen, was letztendlich auch gut ist, da sich hieraus verschiedene Herausforderungen ableiten, die wir annehmen müssen. Dieses bedeutet, dass wir wirtschaftlichen und fachlichen Handlungsnotwendigkeiten ausgesetzt sind, woraus innovative Entwicklungen in unserer Arbeit entstehen, auf die wir ebenso angewiesen sind wie auf diakonische Unternehmensführung, die neben diesen Aspekten auch unser christliches Profil abbildet.

In den vergangenen Jahren hat der BeB das Positionspapier „Diakonische Wirtschaftsethik“ verfasst. Durch eine Arbeitsgruppe wurde ein Thesenpapier für Mitgliedseinrichtungen erarbeitet, das sich mit der Definition und der Beschreibung des Begriffs „diakonische Wirtschaftsethik“ beschäftigt. „Wirtschaftsethik“ wurde formuliert als Theorie vom Verhältnis zwischen Ökonomie und Ethik.

Mit den abgeleiteten Thesen aus dem Folgeprojekt soll dieses Thema noch einmal spezifisch entfaltet werden, um konkrete Handlungsempfehlungen für die Führungskräfte innerhalb unseres Verbandes zu entwickeln. In dem aktuellen Projekt wurde die Frage, wie sich diakonische Unternehmensführung in der Praxis gestaltet, durch qualitative Interviews sowie eine Online-Befragung verfolgt. Grundannahme war, dass aus diakonischer Unternehmensführung eine besondere Art und Weise des Entscheidens resultiert, so dass auf der Basis „Wie werden diakonische Entscheidungen verfertigt“ wissenschaftlich gearbeitet werden konnte.

Die Ergebnisse des BeB-Projekts können Sie in diesem Abschlussbericht nachlesen. Dabei ist der Begriff der „Verfertigung“ eine spannende Formulierung, zeigt er doch auch, dass es Entscheidungslogiken gibt, die auf eine besondere Art und Weise prozesshaft sind und verschiedenen Einflüssen unterliegen. Die Ergebnisse überraschen nicht wirklich, zeigen sie doch auf, dass wir zum einen Marktteilnehmer sind, aber gleichzeitig auch Aufgaben wahrnehmen, die andere Marktteilnehmer nicht realisieren würden. Weiterhin wurde herausgearbeitet, dass innerhalb des Entscheidungsprozesses die persönliche Einstellung für das Ergebnis bedeutend ist. Dies zeigt, dass die Auseinandersetzung mit dem Thema „Was sind diakonische Unternehmen?“ und die vorliegenden Loyalitätsrichtlinien ihre Berechtigung haben und somit das Personal in diakonischen Unternehmen nicht beliebig austauschbar ist, sondern das Profil eines diakonischen Unternehmens entscheidend prägt. Hieraus können Rückschlüsse auf die Personalentwicklung gezogen werden. Durch die Art der Beteiligung, die Übernahme der Verantwortung und die Beteiligung der Aufsichtsgremien wird vielleicht der besondere Begriff der Dienstgemeinschaft aufgezeigt. Dieses stellt einen Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen, nicht-christlich geprägten Unternehmen dar. Die Ergebnisse des Forschungsprojekts zeigen, neben den Stärken, aber auch unsere Schwächen auf. Es besteht die deutliche Gefahr, dass die Beteiligung der Mitarbeitenden in einigen Bereichen als nicht-umfassend betrachtet werden kann. Hier ist eine verbindliche Regelung, wie sie in einigen Bereichen unserer Gesellschaft gegeben ist, eventuell hilfreich.

Der Abschluss dieses Forschungsprojektes stellt keinen Endpunkt dar, sondern soll als Impuls dienen, um aus den Ergebnissen des Positionspapiers Diakonische Wirtschaftsethik gemeinsame Handlungsempfehlungen abzuleiten, die dann in den einzelnen Unternehmen genutzt werden müssen, um unsere Aufgabe, Menschen mit Behinderung nachhaltige und zeitgerechte Betreuungsangebote bereit stellen zu können, zielgerichtet erfüllt werden kann. Hierzu zählt auch, Menschen mit Behinderung und mit ihren Bedarfen entsprechend zu beteiligen.

Zum Abschluss des Projekts möchten wir uns zunächst bei denen bedanken, die durch die Bereitstellung finanzieller Mittel dieses Projekt des BeB ermöglicht haben. Dies sind zum einen die Plansecur Stiftung (Kassel), die Curacon Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (Münster/Darmstadt/Stuttgart), die Evangelische Kreditgenossenschaft Kassel und die Internationale CVJM Hochschule (Kassel). Aber auch denen gebührt Dank, die die Forschungsarbeit durchgeführt haben. Hier seien Herr Prof. Dr. Jung und Frau Willjes, Herr Hoebel, Herr Scharff und Herr Armbruster genannt. Ganz herzlich möchten wir uns auch bei den BeB-Mitgliedern bedanken, die durch die Interviews und die Teilnahme an dem Online-Survey dazu beigetragen haben, dass Informationen und Daten vorlagen, die wissenschaftlich aufgearbeitet werden konnten und letztendlich zu diesem Ergebnis beigetragen haben.

Das Projekt wurde durch einen Beirat begleitet, der die Aufgabe hatte, die Ergebnisse und Zwischenresultate innerhalb des Projektes zu bewerten und Impulse für den weiteren Ablauf zu geben. Intensiv wurde in diesem Gremium am Thema gearbeitet.

Mitglieder des Beirates waren: Herr Baumann (Die Zieglerschen, Wilhelmsdorf), Herr Prof. Beck (Nürtingen), Herr Dopheide (Ev. Stiftung Hephata, Mönchengladbach), Herr Lutz (Curacon, Stuttgart), Frau Trayser (Plansecur Stiftung, Kassel), Herr Prof. Jung (CVJM Hochschule, Kassel) und Herr Stefan (BeB Vorstand, Diakonie Kork, Kehl-Kork).

Ihnen allen herzlichen Dank für Ihre konstruktive, kreative und kritische Begleitung.

Das weitere Verfahren sieht einen Workshop vor, in dem auf der Basis der vorliegenden Ergebnisse des Projektes „Diakonische Wirtschaftsethik“ gemeinsam mit fachlich versierten Moderatoren und einem fachlichen weiteren Input daran weitergearbeitet werden soll, Handlungsempfehlungen zu erarbeiten, um den Wert der Diakonie in unserer Arbeit und in unserer Unternehmensführung dauerhaft zu erhalten und auszubauen.

Berlin, im Juni 2013

Harald Thiel
Vorstandsmitglied BeB
und Themenhüter für den Arbeitsbereich
„Unternehmensführung und -entwicklung“

Zusammenfassung

Diakonische Unternehmen haben hohe ethische Ansprüche an das Handeln ihrer Führungs- und Fachkräfte. Mit der Studie „Diakonische Unternehmensführung“ gehen wir in diesem Kontext der Frage nach, wie Entscheidungen, mit deren Hilfe Einfluss auf den Kurs von diakonischen Unternehmen genommen wird, typischerweise „verfertigt“ werden. Ausgangspunkt ist die Annahme, dass diakonische Unternehmensführung eine besondere Art und Weise des Entscheidens ist, ihre Besonderheiten jedoch nicht nur in Ratgebern, Handreichungen und Konzeptpapieren zur Leitung diakonischer Einrichtungen zu finden sind, sondern vor allem durch eine Untersuchung faktischer Entscheidungsprozesse sichtbar werden.

Entscheidungsverfertigung

Von „Verfertigung“ sprechen wir aus einem besonderen Grund, auch wenn der Begriff auf den ersten Blick irritieren mag. Er sensibilisiert für die Prozessförmigkeit des Entscheidens, die sich unter anderem daran zeigt, wie lange die Entscheidungsfindung oftmals dauert und wie viele Personen an ihr beteiligt sind. Unsere Daten belegen hier eine erhebliche Variation, nämlich Zeitspannen zwischen wenigen Tagen und mehreren Jahren und eine Beteiligung von mindestens drei Führungs- und Fachkräften bis hin zu zweistelligen Zahlen. Würden wir dagegen einfach nur davon sprechen, dass Entscheidungen „getroffen“ werden, bestünde die Gefahr der Simplifizierung des Geschehens, indem man es mit diesem Ausdruck nur auf den Moment der Beschlussfassung verkürzt.

Sechs Thesen – drei methodische Bausteine

Das Ergebnis der Studie sind sechs Thesen über die Entscheidungsverfertigung in diakonischen Unternehmen. Sie basieren auf einem mehrstufigen Forschungsprozess. Seine methodischen Bausteine sind im Kern (1) so genannte Experteninterviews mit Vorständen von sieben diakonischen Unternehmen aus ganz Deutschland, (2) ein entscheidungsbasiertes Organisationsverständnis sowie (3) eine interpretativ-vergleichende Perspektive auf insgesamt dreizehn Fälle von Entscheidungsprozessen in diakonischen Unternehmen.

These 1: „Wir sind genauso wie andere Marktteilnehmer“ – Diakonische Unternehmen sind ganz gewöhnliche Organisationen

Es gibt in diakonischen Unternehmen einen Entscheidungstyp, der in erster Linie dadurch gekennzeichnet ist, dass im Zuge des Entscheidungsprozesses die Leistungsfähigkeit der Gesamtorganisation oder einzelner Teile bearbeitet wird. Dazu zählen vor allem Vorhaben, damit interne Arbeitsabläufe gut funktionieren. Bemerkenswert ist bei diesem Typ der Entscheidungsverfertigung, dass das diakonische Selbstverständnis der Beteiligten zwar eine Hintergrundfolie bildet, jedoch kein hervorstechendes Kalkül darstellt, das den Entscheidungsprozess nennenswert beeinflusst.

These 2: „Das hätten Andere nicht gemacht“ – Diakonie als Joker

Neben Entscheidungen, in denen vornehmlich die Leistungsfähigkeit des diakonischen Unternehmens bearbeitet wird, gibt es einen zweiten Entscheidungstyp. Sein besonderes Kennzeichen ist, dass das diakonische Selbstverständnis des Unternehmens als Argument fungiert, um unkomplizierte Entscheidungen zugunsten Hilfebedürftiger zu treffen, selbst wenn das Unternehmen sich dadurch mit finanziellen Risiken konfrontiert sieht. Diese besondere Sensibilität diakonischer Unternehmen ist allerdings nicht gleichbedeutend damit, dass per se jeder Anfrage positiv begegnet wird. Was als diakonisch gilt, hängt vielmehr von den persönlichen Wertvorstellungen der Verantwortlichen im Unternehmen ab.

These 3: „Ich war der Einzige, der wusste, wie so etwas geht“ – Entscheidungsprozesse sind stark von einzelnen Personen geprägt

Die Führungskräfte diakonischer Unternehmen haben Spielräume, den Begriff der Diakonie mit konkretem Inhalt zu füllen. Denn sie nehmen häufig die Rolle von Initiatoren und Promotoren von Projekten ein, stoßen sie also an oder engagieren sich in auffälliger Weise für ihre Realisierung. Das Personal diakonischer Unternehmen ist in dieser Sicht nicht beliebig austauschbar, sondern macht einen Unterschied dafür, wie das Diakonische des Unternehmens profiliert wird.

These 4: „Diakonie ist keine Basisdemokratie“ – Die Entscheidungsfindung ist nicht partizipativ

Legt man das Augenmerk darauf, wer zu welchem Zeitpunkt typischerweise an Entscheidungen in diakonischen Unternehmen beteiligt ist, gliedert sich ihre Verfertigung in zwei Phasen: Entscheidungsfindung und Entscheidungsumsetzung. Bemerkenswerterweise ist die Phase der Entscheidungsfindung durch einen vergleichsweise geringen Partizipationsgrad der Mitarbeiterschaft gekennzeichnet. Wenn es eine Beteiligung gibt, dann eher unter dem Gesichtspunkt der Informationsbeschaffung, nicht der Meinungsbildung.

These 5: „Man muss einen guten Konsens herstellen“ – Der Vorstand entscheidet und überzeugt Mitarbeitende und Aufsichtsrat

Die Phase der Entscheidungsumsetzung ist stark dadurch geprägt, dass sich die Geschäftsführung darum bemüht, den Aufsichtsrat und die Mitarbeiterschaft des Unternehmens von der im kleinen Kreis gefundenen Entscheidung zu überzeugen. Das zentrale Ziel ist dabei, einen allgemeinen Konsens im Unternehmen herzustellen. Die Mechanismen, die dazu genutzt werden, variieren allerdings. Zu ihnen zählen eine umfangreiche Informationsaufbereitung, das Heranziehen von Experten außerhalb des Unternehmens, Vertrauensvorschüsse aufgrund längerer persönlicher Bekanntschaften oder die Einbeziehung von Mitarbeitenden, deren Wort unter den Kolleginnen und Kollegen etwas zählt.

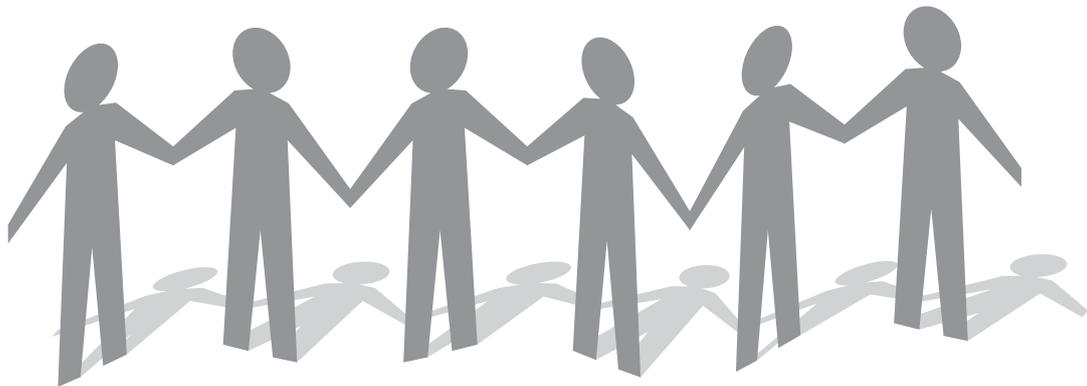
These 6: „Wir probieren ständig neue Wege aus“ – Diakonische Unternehmen stehen neuen Kooperationsformen aufgeschlossen gegenüber

Diakonische Unternehmen befinden sich immer wieder in Entscheidungsprozessen, in denen sich keine schnellen, unkomplizierten und eingespielten Lösungen abzeichnen. In diesen Situationen der Ungewissheit, wie Entscheidungen inhaltlich verfertigt werden sollten, besitzen diakonische Unternehmen die Fähigkeit, neue Kooperationsformen aufzubauen, um die fehlende Erfahrung zu kompensieren. Dazu zählen vor allem Projektgruppen, aber auch die Zusammenarbeit mit anderen Organisationen wie Stiftungen, dem Bundesverband evangelische Behindertenhilfe (BeB) und anderen diakonischen Unternehmen.

Online-Befragung von Führungskräften diakonischer Unternehmen

Es ist gute Praxis in der empirischen Sozialforschung, Thesen über einen Sachverhalt mit anderen Sichtweisen auf die Vorgänge zu konfrontieren. Hinter dieser Vielfältigkeit von Perspektiven steht der Gedanke, an Aussagen über das Untersuchungsfeld nur dann festzuhalten, wenn sie aus mehreren Richtungen bestätigt werden. Daher haben wir Zwischenergebnisse erstens immer wieder mit Verantwortlichen und Beratern aus dem Kreis des BeB diskutiert. Zweitens haben wir

unsere Ergebnisse in einer Online-Befragung von Führungskräften diakonischer Unternehmen zur Diskussion gestellt. Unsere Thesen werden hier von einer großen Mehrheit der Teilnehmerinnen und Teilnehmer bestätigt. Die Ergebnisse der Befragung weisen uns jedoch gleichzeitig darauf hin, dass es einzelne diakonische Unternehmen gibt, in denen andere Entscheidungsmuster vorherrschen.



A Einleitung

„Ich höre schon ab und an die Frage:

Was ist denn eigentlich das Diakonische an unserer Arbeit?“

Diese Frage stellt ein Vorstandsmitglied eines diakonischen Unternehmens in einem Gespräch mit uns. Seine Antwort darauf ist, dass sich das Diakonische in der Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ihrem Umgang mit Menschen mit Behinderungen widerspiegelt. Sie beziehen ihren Antrieb aus ihrer Glaubeinstellung, die sie durch ihre Arbeit nach außen tragen. Wir müssen aber davon ausgehen, dass wir nicht sämtliche Handlungen in diakonischen Unternehmen aus dem Glauben der Mitarbeiter ableiten können. Vor allem die Führungskräfte müssen viele verschiedene Anforderungen erfüllen. Neben ihrem diakonischen Selbstverständnis müssen sie zum Beispiel organisatorische und wirtschaftliche Faktoren berücksichtigen. Wodurch zeichnen sich also Entscheidungen in diakonischen Unternehmen aus? Ist jede Entscheidung in diakonischen Unternehmen eine diakonische Entscheidung?

Diese Fragen lassen sich nicht leicht beantworten, da es schwer fällt, das diakonische Moment genau zu fassen und zu erklären. Oftmals wird diese Schwierigkeit umgangen, indem man einen Soll-Zustand in diakonischen Unternehmen beschreibt. Man benennt dann Kriterien, die sichern sollen, dass Führungsentscheidungen diakonisch sind. Eine Führungskraft identifiziert dabei die

Orientierung am Menschen als wichtiges Ziel. Eine weitere sagt: *„Diakonie wäre nicht Diakonie, wenn sie nicht im Raum der Kirche erfolgte, wenn sie sich also nicht unter dem Rückgriff auf die biblische Symbol- und Geschichtswelt selbst deuten würde.“* Es ließe sich noch weiteres anschließen, was als konstitutiv für diakonische Unternehmen und diakonisches Führungshandeln genannt wird. Die Liste, wie Diakonie sein soll, ist lang.

Der gewünschte Zustand diakonischer Unternehmen ist aber nicht überall und zu jeder Zeit erreichbar. Im Alltag diakonischer Unternehmen gibt es viele Abweichungen und Widersprüche. Politische Vorgaben ändern sich, ohne dabei schon mit dem abgestimmt zu sein, was Unternehmen als diakonisch auffassen. Und es lässt sich nicht immer alles finanziell umsetzen, was diakonisch wünschenswert wäre. Es gibt viele Gründe dafür, dass in diakonischen Unternehmen nicht alles so ist, wie es sein soll. An dieser Stelle setzt unsere Forschung an. Es geht uns weniger um den Soll-Zustand, als vielmehr darum, den Ist-Zustand in diakonischen Unternehmen zu verstehen und zu erklären. Wir wollen erfahren, wie Führungskräfte in den Unternehmen tatsächlich entscheiden und wie man diakonisches Handeln in seiner alltäglichen Erscheinung beschreiben kann.

Mit dieser Herangehensweise stoßen wir in eine Lücke. Das Thema „Diakonische Unternehmensführung“ ist in Fachkreisen zwar ein Dauerbrenner und wird in zahlreichen Publikationen behandelt. Soweit wir sehen können, ist „Diakonische Unternehmensführung“ bisher aber vor allem Gegenstand theologischer und wirtschaftsethischer Untersuchungen. Auch der Bundesverband evangelische Behindertenhilfe hat sich intensiv mit ethischen und theologischen Fragen der Diakonie beschäftigt (BeB 2008, 2010). Die Publikationen, die wir hier vor Augen haben, fokussieren jedoch ebenfalls hauptsächlich einen gewünschten Zustand. Es tut sich daher eine Lücke auf zwischen einer wissenschaftlich-theologischen Reflexion und den faktischen Entscheidungen in den Unternehmen, deren tatsächliche Untersuchung bisher noch aussteht. Wir leisten einen Beitrag, diese Lücke zu schließen, indem wir das konkrete Handeln und Entscheiden als Ausgangspunkt unserer Studie wählen. Wir erfassen die Umstände, unter denen Vorstände diakonischer Unternehmen entscheiden, und erklären in diesem Sinne das konkrete Führungshandeln der Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger.

Nach unserem Verständnis ist diakonische Unternehmensführung eine besondere Art und Weise des Entscheidens, die wir von der Entscheidungsfindung in anderen Kontexten unterscheiden können. Unser Entscheidungsbegriff bezieht sich dabei nicht ausschließlich auf den kurzen Moment, in dem eine Person oder eine Gruppe zwischen verschiedenen Alternativen ausgewählt und einen Beschluss fasst. Vielmehr betrachten wir Entscheidungen als einen Prozess, der unter Umständen sehr lange, über Monate oder Jahre andauern kann und von verschiedenen Akteuren und Ereignissen

beeinflusst wird. Wir müssen verstehen, vor welchem Hintergrund Entscheidungsbedarf aufkommt, da damit schon bestimmte Handlungsmöglichkeiten ein- und ausgeschlossen werden. Gleichermaßen müssen wir verstehen, unter Zuhilfenahme welcher Strukturen und Abläufe der Entscheidungsbedarf weiter verfolgt und bewältigt wird.

Indem wir erklären, welche Charakteristika einer Entscheidungssituation dazu führen, dass Führungskräfte diakonischer Unternehmen auf eine bestimmte Art und Weise entscheiden, zeichnen wir ein lebhaftes Bild dessen, was diakonische Unternehmensführung in der Praxis bedeutet. Diese Überlegungen konzentrieren wir in der folgenden Fragestellung, die den vorliegenden Bericht anleitet: „Wie werden in diakonischen Unternehmen Entscheidungen verfertigt?“ Wir vermeiden an dieser Stelle bewusst davon zu sprechen, dass Entscheidungen „getroffen“ werden. Stattdessen bevorzugen wir in Anlehnung an den amerikanischen Organisationsforscher Karl E. Weick den Ausdruck „verfertigen“ (Weick 1997; siehe auch Rüegg-Stürm 2001), weil er den Prozesscharakter der Entscheidungsfindung besser hervorhebt.

Es ist nicht das Ziel dieser Studie, eine Theorie der Diakonie zu verfassen, sondern die Vielfalt von Entscheidungen zu verstehen, die in diakonischen Unternehmen getroffen werden. Dabei setzen wir nicht voraus, dass jede Entscheidung diakonisch ist. Wir möchten aber herausfinden, welche Entscheidungen unsere Gesprächspartner als diakonisch empfinden. Dafür folgen wir ihren eigenen Beschreibungen und bestimmen den Begriff selbst nicht inhaltlich.

Das bedeutet jedoch nicht, dass wir als Forschende keine Vorstellung, kein Vorverständnis von Diakonie haben. Dieses Verständnis ist aber nicht erkenntnisleitend für diese Studie. Um die Führungskräfte in der Frage nach diakonischen Entscheidungen zu Wort kommen zu lassen, müssen wir als Forscherinnen und Forscher unser diakonisches Vorverständnis suspendieren. Damit wir das gewährleisten können, wählten wir als Startpunkt eine qualitative Methode, die einen entscheidenden Vorteil gegenüber quantitativen Ansätzen der Sozialforschung bietet: Während eine quantitative Forschung vor dem Kontakt mit ihrem Untersuchungsgegenstand Hypothesen aufstellen muss, die sie anschließend statistisch überprüft, können qualitative Methoden (wie zum Beispiel Interviews oder Beobachtungen) ein Forschungsfeld ohne vorherige Festlegungen erschließen. Dadurch wird der Einfluss, den Forschende und ihre Vorverständnisse auf ihre Ergebnisse ausüben, reduziert und die Impulse aus dem Forschungsfeld gewinnen mehr Tragkraft (siehe hierzu ausführlich Kapitel F zur Methodologie unserer Studie).

Die Daten für unsere Studie gewannen wir aus acht Experteninterviews mit Vorständen diakonischer Unternehmen. Die Gespräche dauerten in der Regel zwei bis drei Stunden, so dass insgesamt mehr als 20 Stunden Audiomitschnitte entstanden sind. Verschriftlicht ergab das mehr als 500 Seiten Datenmaterial, aus dem wir unsere Analyse gewonnen haben. Die Unternehmen, in denen wir Gespräche mit Vorständen führten, sind über ganz Deutschland verteilt und unterscheiden sich auch in Größe und in den angebotenen Dienstleistungen. Unsere Interviewpartnerinnen und -partner haben entweder eine kaufmännische Ausbildung oder einen theologischen Hintergrund. Diese Führungskräfte sind für uns in gleich zweifacher Hinsicht Experten, weil sie zum einen durch ihre Ausbildung fachspezifisches Wissen besitzen und zum anderen detaillierte Kenntnisse

über den Alltag in ihren Unternehmen haben. Beide Perspektiven halfen uns dabei, die Entscheidungspraxis der jeweiligen Einrichtungen kennenzulernen.

In unseren Gesprächen baten wir unsere Interviewpartnerinnen und Interviewpartner darum, die Geschichten verschiedener Entscheidungsepisoden aus ihren Unternehmen zu rekonstruieren. Diese Episoden waren der Hauptfokus unserer Interviews. Dabei verfolgten wir das Interesse, die interviewten Personen möglichst lebendig und alltagsnah berichten zu lassen. Dafür mussten die Interviewpartnerinnen und Interviewpartner große Freiräume haben, im Gespräch ihre eigenen Akzente setzen zu können und somit ihre Expertensicht zu entfalten. Die Aufgabe der Forschenden bestand hauptsächlich darin, das Gespräch auf interessante Punkte des Entscheidungsprozesses hinzusteuern und fokussierende Nachfragen zu stellen.

Die Entscheidungen, die unsere Interviewpartnerinnen und Interviewpartner berichteten, dienten uns anschließend als Ausgangspunkt für unsere Analyse. Wir folgten dabei dem Vorschlag von Howard S. Becker (2009) und untersuchen die Geschichten hinsichtlich der Ereignisketten, die zu bestimmten Beschlüssen führten. Auf diese Weise konnten wir 13 Fälle von Entscheidungen in diakonischen Unternehmen im Detail erfassen und verschiedene auffällige Merkmale der Entscheidungssituationen identifizieren. Diese Erkenntnisse verdichteten wir in detaillierten Fallbeschreibungen, die es uns erlaubten, verschiedene Fälle untereinander zu vergleichen und Gemeinsamkeiten beziehungsweise Unterschiede zwischen den Fällen festzustellen. Hierbei konnten wir bestimmte Charakteristika des Entscheidens in diakonischen Unternehmen herausfiltern, die nicht nur für Einzelfälle relevant sind, sondern in vielen Entscheidungssituationen eine Rolle spielen. Im Detail rekonstruieren wir unser Vorgehen im Abschnitt F.

Unsere Forschungsergebnisse haben wir in sechs Thesen zusammengefasst, die wir jeweils in einem eigenen Kapitel erläutern. In den ersten beiden Kapiteln zeigen wir, dass in diakonischen Unternehmen zwei Typen von Entscheidungssituationen unterschieden werden können. Einerseits gibt es Entscheidungen, bei denen organisatorische Probleme der jeweiligen Einrichtungen bearbeitet werden (These 1). Diese Fälle sind davon geprägt, dass eine möglichst effiziente Lösung für das betreffende Problem gefunden werden muss. Hier ist darum eine Organisationslogik handlungsleitend, die keine Besonderheit von diakonischen Unternehmen darstellt. Andererseits gibt es Entscheidungen, die einen direkten Bezug zum diakonischen Selbstverständnis der jeweiligen Einrichtungen haben (These 2). In diesen Fällen dient der diakonische Gedanke als Argument für besondere Entscheidungen, die private Investoren so möglicherweise nicht treffen würden. Wir zeigen, dass diakonische Unternehmen durchaus bereit sind, wirtschaftliche Risiken in Kauf zu nehmen, um ihre christlich-diakonischen Ziele zu verwirklichen.

Unabhängig davon, ob eine Entscheidung einer organisatorischen Logik folgt oder das diakonische Verständnis eines Unternehmens betrifft, gibt es vier Gemeinsamkeiten. Beide Entscheidungstypen zeigen diakoniespezifische Besonderheiten, die wir in den Thesen drei bis sechs vorstellen. Wir beobachten erstens, dass sämtliche Entscheidungen in diakonischen Unternehmen stark personenabhängig sind (These 3). Es macht einen Unterschied, welche Personen entscheiden, weil sie beispielsweise unterschiedliches Wissen und unterschiedliche Beziehungen mitbringen. Zweitens sind die Entscheidungsprozesse wenig partizipativ (These 4). Der Vorstand nimmt richtungsweisenden Einfluss

auf sämtliche Entscheidungen und bestimmt darüber, welche Fragen überhaupt als Entscheidungsproblem behandelt werden. Erst wenn es um die Ausgestaltung von Detailfragen einer Entscheidung geht, werden andere Mitarbeiter einbezogen. Trotzdem beobachten wir drittens, dass Entscheidungsprozesse in diakonischen Unternehmen stark konsensorientiert sind (These 5). Die Vorstände versuchen dabei, ihre Aufsichtsräte und ihre Mitarbeiterschaft von der Richtigkeit der von ihnen getroffenen Entscheidung zu überzeugen. Viertens stellen wir fest, dass diakonische Unternehmen neuen Kooperationsformen, wie zum Beispiel Arbeits- und Projektgruppen, sehr aufgeschlossen gegenüber stehen, wenn es darum geht, komplizierte Probleme zu bewältigen (These 6).

Aus den sechs gewonnenen Thesen über diakonische Unternehmensführung entwickelten wir einen standardisierten Online-Fragebogen, den wir an alle Mitgliedereinrichtungen des BeB verschickten. Dabei stand die Sichtweise derjenigen Führungskräfte, die bisher nicht in das Projekt involviert waren, im Fokus. Durch die Online-Umfrage konnten wir einerseits die Thesen erhärten und andererseits feststellen, dass die meisten diakonischen Unternehmen ihre Entscheidungen in dem Maße verfertigen, wie wir es aus den Experteninterviews rekonstruieren konnten (siehe hierzu Abschnitt D). Es gibt allerdings auch abweichende Stimmen, die uns zeigen, dass unsere Thesen nicht pauschal auf alle diakonischen Unternehmen zutreffen. Neben einer Bilanz der Forschungsergebnisse stellen wir daher abschließend die Fragen heraus, die wir in unserer Forschung nicht behandeln konnten oder sich im Forschungsprozess ergeben haben (Abschnitt E). Die Verallgemeinerbarkeit unserer Thesen ist eine dieser Fragen.

B Hinweis zur Lektüre

Wir haben die Studie in der Weise konzipiert, dass die jeweiligen Abschnitte und vor allem die nachfolgenden Thesen eigene und in sich abgeschlossene Sinnabschnitte darstellen. Die einzelnen Thesen setzen daher nicht zwingend die Lektüre der vorhergehenden Thesen voraus. Deshalb kann es vorkommen, dass an einigen Stellen bereits Bekanntes noch einmal wiedergegeben wird. Die Argumentation der Studie lässt sich selbstverständlich am besten durch eine chronologische Lektüre nachvollziehen.

Wo immer es möglich war, haben wir unsere Interviewpartnerinnen und Interviewpartner direkt zu Wort kommen lassen. Alle direkten Zitate haben wir durch Anführungszeichen kenntlich gemacht. Längere Zitate oder solche, die bestimmte Punkte besonders hervorheben, haben wir eingerückt. Zur besseren Lesbarkeit haben wir an einigen Stellen den wortwörtlichen Ausdruck an die Schriftsprache angepasst.

In der Regel sprechen wir von den Vorständen der diakonischen Unternehmen. Damit sind alle Leitungsgremien gemeint, die das strategische und operative Geschäft der Unternehmen bestimmen. Darunter fallen dann auch Geschäftsführungen und ähnliches. Alle Gremien, die die Vorstände kontrollieren, wie etwa Verwaltungsräte oder Kuratorien, sind unter dem Begriff Aufsichtsrat zusammengefasst.

Unsere Interviewpartnerinnen und Interviewpartner selbst sprechen häufig von Diakonie, ohne den Begriff eindeutig zu definieren oder einzuschränken. Da wir in dieser Studie keine Theorie der Diakonie entwickeln können und wollen, benutzen wir in unseren Ausführungen den Begriff „diakonisches Selbstverständnis“ (siehe auch These 2). Wir folgen damit der Selbstbeschreibung der Führungskräfte diakonischer Unternehmen und fassen mit dem Begriff „diakonisches Selbstverständnis“ all das zusammen, was von interviewten Personen und aus der alltäglichen Praxis selbst als Diakonie verstanden wird.

Wir benutzen eine inklusive Sprache und können dadurch nicht zuletzt die Anonymität der interviewten Personen und ihrer Unternehmen sicherstellen.

C Entscheidungsprozesse in diakonischen Unternehmen: Sechs Thesen

In einem unserer Gespräche gibt ein Vorstandsmitglied zu bedenken, dass es sehr kompliziert sei, Außenstehenden zu erklären, was genau diakonische Unternehmensführung sei. Dazu sagt die interviewte Person: „Das ist nicht so einfach zu fassen“. Gerade deshalb ist die Frage nach dem Wesen der diakonischen Unternehmensführung äußerst spannend, sowohl für uns als Forschende als auch für die Vorstände und Aufsichtsräte selbst. Der folgende Hauptteil der Arbeit ist unsere Antwort darauf. Wir formulieren in ihm sechs Thesen über diakonische Unternehmensführung, denen wir jeweils ein eigenständiges Kapitel widmen. Diese Ergebnisse, die wir vornehmlich aus Interviews mit Führungskräften gewonnen haben, führen wir abschließend mit einer Online-Umfrage unter Mitgliedseinrichtungen des Bundesverbands evangelische Behindertenhilfe (BeB) zusammen.

These 1: „Wir sind genauso wie andere Marktteilnehmer“ – Diakonische Unternehmen sind ganz gewöhnliche Organisationen

In diakonischen Unternehmen gibt es Entscheidungen, bei denen das diakonische Selbstverständnis nur eine nachgeordnete Rolle spielt. Diakonische Unternehmen entscheiden in diesen Entscheidungsphasen wie alle anderen Unternehmen auch. Sie sind deshalb, wie ein interviewtes Vorstandsmitglied angibt, „genauso wie andere Marktteilnehmer“. Es handelt sich dabei um Entscheidungsfälle, in denen sich diakonische Unternehmen mit organisatorischen Fragen auseinandersetzen. Damit meinen wir kleine und große Probleme, welche die Organisation selbst betreffen. Dazu gehören Entscheidungen über den Aufbau, die Abläufe und das Personal des eigenen Unternehmens. Diese Entscheidungen müssen erfolgreich bewältigt werden, damit diakonische Unternehmen ihre eigene Leistungsfähigkeit voraussetzen und sich anderen Themen zuwenden können.

Allerdings bedeutet das nicht, dass es bei Entscheidungen in diakonischen Unternehmen gar keinen diakonischen Bezug gibt. Diakonische Unternehmen haben den Anspruch, ihr diakonisches Selbstverständnis im Organisationsalltag zu verwirklichen. Dies gelingt ihnen bei vielen Entscheidungen, die sich mit Hilfeleistungen befassen. Unsere Interviewpartnerinnen und Interviewpartner entscheiden beispielsweise, ein finanziell angeschlagenes Integrationsunternehmen und eine medizinische Einrichtung zu retten. Ihr diakonischer Auftrag erlaubt ihnen, in diesen Fällen finanzielle Risiken zu Gunsten der Betroffenen einzugehen. Darin sehen wir einen besonderen Entscheidungstyp, der bei privaten Investoren keine Entsprechung findet (siehe These 2).

In diakonischen Unternehmen finden sich also sowohl Entscheidungen mit als auch ohne Bezug zum diakonischen Selbstverständnis. Dieses Kapitel befasst sich mit letzterem Entscheidungstyp. Es zeigt, dass diakonische Unternehmen ganz gewöhnliche Organisationen sind, die Organisationsprobleme auf ganz gewöhnliche Art und Weise bewältigen. Dafür betrachten wir eine Reihe von Entscheidungsphasen, in denen sich diakonische Unternehmen mit sich selbst beschäftigen. Es handelt sich um zwei Personalentscheidungen sowie zwei Entscheidungen über den Aufbau und die Abläufe eines Unternehmens. An diesen Beispielen verdeutlicht sich eine Organisationslogik, die wir auch in anderen Unternehmen vorfinden können: Das Ziel der Entscheidungen ist ein möglichst reibungsloser Arbeitsalltag. Die Leistungsfähigkeit des Unternehmens soll erhalten oder verbessert werden, damit die zentralen Aufgaben der Organisation erfolgreich bearbeitet werden können. Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger orientieren sich also an den Bedürfnissen der Organisation – andere Handlungsmotive werden nachgeordnet. Darum entdecken wir keine diakoniespezifischen Besonderheiten.

Eine der interviewten Personen beschäftigt sich damit, dass eine Führungskraft mit Aufsichtsfunktion ihren Aufgaben nicht gerecht wird. Dazu sagt sie: „Es gab vermehrt kritische Stimmen aus der Mitarbeiterschaft, es gab ökonomische Probleme und es gab auch externe Probleme durch die Heimaufsicht“. Dieses Zitat veranschaulicht, dass Personalfragen – und insbesondere Personalprobleme – Auswirkungen für große Bereiche einer Organisation haben können. Mit der Auswahl einer bestimmten Person wird nämlich eine der wichtigsten Voraussetzung für sämtliche Entscheidungen getroffen, die von dieser Stelle ausgehen (Luhmann 2006: 279ff.). Verschiedene Persönlichkeiten bringen unterschiedliche Ausbildungen, Ansichten und Charaktereigenschaften mit, die ihren Entscheidungen eine persönliche Handschrift verleihen. Wenn diese Entscheidungen nicht anschlussfähig sind, reichen die Probleme genau so weit, wie die Entscheidungsbefugnis der betreffenden Person. In unserem Beispiel sind die Schwierigkeiten so groß, dass externe Akteure, wie die Heimaufsicht, sich dafür interessieren.

In dieser Situation bietet der Vorstand der Führungskraft in dem analysierten Beispiel zunächst personelle Unterstützung an. Als diese Maßnahmen keine Wirkung zeigen, sieht er einen weitergehenden Entscheidungsbedarf:

.....
„Anhand der Schilderung des Sachverhalts und der aufgetretenen Diskrepanzen in der Arbeit vor Ort war allen Kollegen ganz klar: In dieser labilen Situation können wir diesen Leitungskollegen dort im Moment nicht mehr einsetzen.“

Wie aus dem Zitat hervorgeht, zieht die interviewte Person die Konsequenz, dass die Führungskraft versetzt werden muss. Anhand ihrer Aussage sehen wir, dass diese Entscheidung direkt an die organisatorischen Schwierigkeiten gekoppelt ist, die damit gelöst werden. Die Unsicherheit, die durch die kritisierte Führungskraft entstanden ist, soll ausgeräumt werden. Im ersten Schritt bietet man zwar Unterstützung an, wodurch zum Ausdruck kommt, dass der Vorstand Verständnis für die Führungskraft zeigt und sich nicht ohne Weiteres von ihr trennen möchte. Letztendlich ist es für die Entscheidung aber wichtiger, dass die Bedürfnisse der Organisation erfüllt werden. Weil die Organisation bereits in einer „labilen Situation“ ist, muss der Vorstand handeln. Er braucht eine neue Führungskraft, die Entscheidungen trifft, durch die sich der betroffene Organisationsbereich im Sinne des Vorstands entwickelt, so dass er wieder wie gewohnt arbeiten kann. Die Notwendigkeiten der Organisation werden also höher bewertet als die Hilfestellung und das Verständnis für die betroffene Führungskraft.

Mit der Entscheidung, die Führungskraft zu versetzen, steht der Vorstand erneut vor einem Problem, denn er muss eine geeignete Position für sie finden. Die Führungskraft möchte gerne eine gleichwertige Stelle erhalten. Sie hat kein Interesse an einer Stabsstelle, die nicht direkt an Leitungsaufgaben angebunden ist. Auch in dieser Situation möchte der Vorstand gerne eine möglichst gute Lösung für die betroffene Person finden. Der Vorstand sagt dazu, dass die Wünsche der Führungskraft „menschlich verständlich“ seien. Zugleich weist er darauf hin, dass die gewünschte Versetzung „aber jetzt in der Organisation ganz schwierig für uns“ ist. Der Vorstand ist zwar verhandlungsbereit, genau wie bei der vorherigen Entscheidung haben aber die Arbeitsabläufe in der Organisation sowie der finanzielle Rahmen Vorrang. Das diakonische Unternehmen kann es sich nicht erlauben, diakonisch zu handeln, sondern löst das Problem genauso, wie es andere Organisationen auch tun würden.

Auch in unserem zweiten Fall zeigt sich, dass bei Personalfragen an erster Stelle die Notwendigkeiten der Organisation bedacht werden. Hier handelt es sich um eine reguläre Stellenbesetzung, bei der eine Nachfolge für den Geschäftsführer einer Tochtergesellschaft gefunden werden muss, der in den Ruhestand geht. Das Vorstandsmitglied, das uns von dieser Entscheidung berichtet, betont, dass man dabei von der aktuellen Situation in dem Unternehmen ausgehend prüfen muss, ob der Kandidat oder die Kandidatin zu den vorhandenen Abläufen und Gepflogenheiten passt. Das Vorstandsmitglied erklärt, dass der Auswahl einer passenden Kandidatin oder eines passenden Kandidaten darum immer eine Phase der Selbstreflexion über das eigene Unternehmen vorausgeht. Die interviewte Person skizziert in unserem Gespräch die folgenden Fragen, die den Entscheidungsprozess anleiten:

.....
„Wo steht diese Gesellschaft, wo möchten wir sie haben und welche Anforderungen hätten wir an jemanden, dem wir das Ganze anvertrauen?“

Der Vorstand hat in diesem Fall eine einheitliche Meinung von den derzeitigen Verhältnissen der Teilorganisation, für die er eine neue Führung sucht. Er ist sehr zufrieden mit der Arbeit des ausscheidenden Geschäftsführers, der einen tiefgreifenden Dezentralisierungsprozess durchgeführt hat. Gleichzeitig erkennt er die Notwendigkeit, einige Prozesse zu verändern, die unter seiner Leitung entstanden sind. Ausgehend von diesem

Anliegen wird eine Nachfolgerin oder ein Nachfolger gesucht, die oder der eine externe Sichtweise auf diese Prozesse mitbringt. Der Vorstand hofft, dass eine externe Person eingeschlossene Routinen neu überdenkt und kritisch beurteilt. Es geht also um den Bestand und die Optimierung der organisatorischen Abläufe. Zusätzlich erwartet man von den Bewerberinnen und Bewerbern ein ausgeprägtes diakonisches Profil. Diese Anforderung ist allerdings keine Ergänzung, sondern ein Teil der Kriterien, welche die Passfähigkeit der Kandidatinnen und Kandidaten zur Organisation sicherstellen.

Dass diakonische Unternehmen darauf bedacht sind, ihre eigene Leistungsfähigkeit zu erhalten beziehungsweise zu verbessern, beobachten wir auch, wenn Vorstände Fragen hinsichtlich des Aufbaus oder der Abläufe ihrer Unternehmen bearbeiten. In unserem dritten Beispiel steht für einen Vorstand eine Entscheidung darüber an, ob das medizinische Angebot des diakonischen Unternehmens zentralisiert werden soll. Dazu sagt eine interviewte Person: „[D]ie medizinische Versorgung muss zentralisiert sein, weil man sonst diese gebündelte Kompetenz nicht vorhalten kann.“ Man möchte die verschiedenen Klinikbereiche zusammenlegen, um Synergieeffekte zwischen den einzelnen Abteilungen zu erzielen. Diese gebündelte Kompetenz nützt dem diakonischen Unternehmen außerdem in seiner Außendarstellung. Darüber hinaus erhofft sich der Vorstand, dass durch die Zusammenlegung ein „Wir-Gefühl“ unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern entsteht, das zu einer besseren Zusammenarbeit führt. Man verspricht sich also in vielerlei Hinsicht eine Verbesserung der eigenen Möglichkeiten und hofft, dass die medizinischen Einrichtungen ihre alltäglichen Aufgaben in Zukunft noch besser erledigen können.

Ähnlich verhält es sich in einem Fall, in dem ein Zeitwirtschaftsinstrument eingeführt wird, um organisatorische Vorteile zu schaffen. Im Vorfeld dieser Entscheidung können die Arbeitsstunden der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des betroffenen diakonischen Unternehmens nicht genau genug berechnet werden. Erst am Ende eines Jahres erhält der Vorstand ein genaues Bild über die angefallenen Überstunden, die ausbezahlt werden müssen. Dazu sagt der Vorstand, er sei „von den Überstunden und Urlaubssalden am Jahresende regelmäßig überrascht“. Die Situation ist somit für das diakonische Unternehmen nicht vorhersehbar und daher auch nicht planbar. Deshalb entscheidet der Vorstand irgendwann, ein elektronisches Zeitwirtschaftsinstrument einzuführen, mit dem sich jederzeit die Überstunden berechnen und gegebenenfalls ausgleichen lassen. Diese organisatorischen Gründe überwiegen die Argumente, die gegen das Zeitwirtschaftssystem vorgebracht werden. Skeptiker befürchten insbesondere, dass durch die Digitalisierung ein größerer Arbeitsaufwand und zusätzliche Kontrolle entstehen.

Wenn diakonische Unternehmen sich mit sich selbst beschäftigen, sind also vor allem organisatorische Überlegungen ausschlaggebend für die Entscheidungen. Die genannten Fälle zeigen eindrücklich, dass es für diakonische Einrichtungen, ebenso wie für andere Organisationen auch, zunächst einmal wichtig ist, dass ihre internen Arbeitsabläufe funktionieren. Das diakonische Selbstverständnis der Unternehmen ist für

diesen Entscheidungstyp gar nicht – oder allenfalls als Teil organisatorischer Überlegungen – relevant. Bei der Bearbeitung klassischer Organisationsprobleme gilt für diakonische Unternehmen genau die Erkenntnis, die der Soziologe Niklas Luhmann über Kirchen gewinnt. Er stellt heraus, dass sie „selbstverständlich in mancher Hinsicht Banken, Gefängnissen, Touristikunternehmen oder Behörden ähneln“ (Luhmann 1972a: 249). Bei all diesen Beispielen handelt es sich um Organisationen, die aufgrund der besonderen Art ihrer Organisiertheit und ihren jeweiligen Zielgruppen ähnlichen Herausforderungen begegnen müssen. Sie müssen ihre internen Strukturen pflegen und sich kontinuierlich neuen Gegebenheiten anpassen, um weiterhin zu funktionieren.

Das Kernergebnis dieses Kapitels ist daher, dass nicht jede Entscheidung, die in diakonischen Unternehmen getroffen wird, als eine diakonische Entscheidung erkennbar ist. Viele Entscheidungen müssen sich zunächst mit der Organisation selbst befassen – und zwar nach organisatorischen Kriterien, die andere Unternehmen genauso anlegen würden. Einen anderen Entscheidungstyp, der sich nicht mit organisatorischen Fragen, sondern mit Hilfeleistungen befasst, untersuchen wir in der folgenden These. Dabei erkennen wir einige Besonderheiten diakonischer Unternehmen, die sie deutlich von anderen Organisationen unterscheiden. Führungskräfte diakonischer Unternehmen treffen hier Entscheidungen, die wir eindeutig als diakonische Entscheidungen identifizieren können.

These 2: „Das hätten Andere nicht gemacht“ – Diakonie als Joker

Diakonische Unternehmen treffen häufig Entscheidungen darüber, anderen Menschen zu helfen. In unseren Interviews stoßen wir darauf, dass vielen dieser Entscheidungsepisoden ein gemeinsames Muster zugrunde liegt: Für unsere Interviewpartnerinnen und Interviewpartner sind die Fälle eng mit ihrem diakonischen Auftrag verknüpft. Der diakonische Gedanke dient ihnen als Argument, unkomplizierte Entscheidungen zugunsten Hilfebedürftiger zu treffen und dafür sogar finanzielle Risiken einzugehen. Dadurch sind diese Entscheidungen – im Gegensatz zu den organisationsbezogenen Entscheidungen, die wir in der ersten These behandeln – eindeutig als diakonische Entscheidungen erkennbar und abgrenzbar. Während diakonische Unternehmen die Notwendigkeiten der Organisation fokussieren, wenn sie sich mit sich selbst befassen, folgen sie ihrem diakonischen Auftrag, wenn es um Hilfeleistungen geht. Die Besonderheiten dieses neuen Entscheidungstyps erklären wir anhand von empirischen Beispielen, in denen diakonische Unternehmen mit Hilfesuchen anderer Unternehmen konfrontiert werden. Außerdem zeigen wir, dass das persönliche Verständnis von Diakonie, das Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger entwickeln, eine wichtige Rolle spielt. Sie prägen den diakonischen Ethos ihres Unternehmens, der sich auf

die Beurteilung von Entscheidungssituationen auswirkt. Der diakonische Auftrag dient ihnen bei der Entscheidungsfindung in zweierlei Hinsicht als „Joker“, indem er als Trumpf in der Diskussion oder als Platzhalter eingesetzt werden kann.

Zwei Entscheidungssituationen, von denen die interviewten Personen berichten, sind exemplarisch für diesen Entscheidungstyp, in dem das diakonische Selbstverständnis der Beteiligten eine herausgehobene Stellung hat. Dazu zählt der Fall eines Integrationsunternehmens, das Menschen mit Behinderungen dem Arbeitsmarkt zuführt, indem es sie in verschiedenen Dienstleistungsbereichen beschäftigt. Dieses Unternehmen ist in finanzielle Schwierigkeiten geraten und kann seinen Fortbestand nicht mehr aus eigener Kraft sichern. Darum benötigt es dringend fremde Hilfe. Im zweiten Fall kontaktiert die Führungskraft einer medizinischen Einrichtung ebenfalls ein diakonisches Unternehmen, um die Schließung ihrer Arbeitsstätte zu verhindern. Die Einrichtung hat sich auf die Therapie von Kindern mit motorischen Störungen spezialisiert. In beiden Fällen leisten die adressierten diakonischen Unternehmen die notwendigen Anstrengungen, um die bedrohten Einrichtungen zu retten.

Der Fall des Integrationsunternehmens beginnt damit, dass sein Geschäftsführer sich an ein diakonisches Unternehmen wendet. Seiner Einrichtung droht zu diesem Zeitpunkt die Insolvenz. Deshalb bittet er das diakonische Unternehmen, sie zu übernehmen und vor der Zahlungsunfähigkeit zu bewahren. Damit kann das diakonische Unternehmen zum einen den Klientinnen und Klienten des Integrationsunternehmens helfen. Zum anderen sind auch die Arbeitsplätze der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter betroffen. Nach der Anfrage prüft das diakonische Unternehmen zunächst die wirtschaftliche Situation sowie die organisatorischen Abläufe des Integrationsunternehmens. Dabei stellt sich heraus, dass sowohl die wirtschaftliche Lage als auch die Personalauswahl nicht zufriedenstellend sind. Ein Mitglied des Vorstands berichtet: „Zum Teil war auch sehr schnell zu erkennen, wo ganz seltsame Sachen passiert sind, die nicht wirtschaftlich sein konnten.“ Für das diakonische Unternehmen steht in diesem Augenblick fest, dass bei einer Übernahme Haftungsrisiken für die Integrationsgesellschaft existieren. Diese Risiken könnte der Vorstand nur vermeiden, indem er das Unternehmen nach der Insolvenz übernimmt. Weil dadurch dem Gesellschafter des Integrationsunternehmens geschadet würde, distanziert man sich von dieser Möglichkeit. Da aber der Vorstand trotzdem helfen möchte, geht er das Risiko ein, die Integrationsgesellschaft ohne eine vorherige Insolvenz zu übernehmen. Ein Vorstandsmitglied erläutert, dass ihm faires und verantwortungsbewusstes Handeln in solchen Situationen sehr wichtig ist:

.....
„Also, es passiert relativ häufig, dass Unternehmen aus unserer Branche zu uns kommen, wenn sie in Not geraten oder sich in Situationen befinden, die nicht vernünftig gelöst werden können. [...]

Und man weiß mittlerweile auch, dass wir keine Übernahmen machen, um zu wachsen. Wir verfolgen keine aggressive Form der Übernahme, sondern wir machen es sehr verantwortlich und finden auch Lösungen mit den Menschen, mit den Mitarbeitern. Das ist schon unser Prinzip, dass wir offen mit den Mitarbeitern umgehen, wenn wir etwas verändern, und nicht einfach Kündigungen schreiben und rausschicken. Und in aller Regel lässt sich auch etwas anderes finden.“

In unserem zweiten Beispiel hilft ein diakonisches Unternehmen ebenfalls einer anderen Organisation, ohne dabei die Wirtschaftlichkeit in den Vordergrund zu stellen. Es handelt sich um eine medizinische Einrichtung, in der Kinder und Jugendliche mit motorischen Störungen behandelt werden. Auch diese Einrichtung steht vor der Schließung, als ihre Führungskraft sich mit ihrem Hilfesuch an ein Diakonieunternehmen wendet. Sie bittet ebenfalls um eine Übernahme ihrer Einrichtung. Es geht wiederum sowohl um das Wohl der Klientinnen und Klienten als auch um das der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Eine besondere Brisanz erhält der Fall, weil die medizinische Einrichtung ein sehr spezialisiertes Angebot bietet, für das es bei ihrer Schließung deutschlandweit keinen Ersatz gäbe. Die betroffenen Kinder würden keine gleichwertige Behandlung mehr bekommen. Dementsprechend betont das entscheidende Vorstandsmitglied in unserem Gespräch:

.....

„Also jetzt sind wir vielleicht zum ersten Mal beim Thema diakonische Führung: [...] Ich wurde dann vom Vorsitzenden der kassenärztlichen Vereinigung angerufen, der mir gesagt hat, dass da so viele Eltern draußen sind, die darauf warten, dass diese Dienstleitung weitergeht. Wenn sie um der Menschen und der Kinder Willen handeln, haben sie meine volle Unterstützung. Und spätestens an so einem Punkt ist dann neben der Wirtschaftlichkeit auf jeden Fall auch der humane Aspekt eines solchen Themas relevant. [...] Also ich würde sagen, was wir da gemacht haben, hätte ein privater Klinikbetreiber unter Umständen nicht so schnell und nicht mit dieser Klarheit und nicht ohne eine tiefere Untersuchung gemacht.“

Das Vorstandsmitglied beschreibt daraufhin die Bedeutung kurzfristiger Hilfe, um den Fortbestand der medizinischen Einrichtung zu sichern. Der private Betreiber möchte die Klinik anderenfalls umgehend schließen. Daher ist bei der Prüfung des Übernahmeangebots „Schnelligkeit vor der Gründlichkeit zielführend“ gewesen. Letztendlich entschließt sich das diakonische Unternehmen, die Einrichtung in die eigene Klinik zu integrieren. Dafür wird das vollständige medizinische Team mit Ausnahme der Leitungskraft übernommen. Das gilt auch für die Verwaltungsangestellten, so dass die Abteilung in ihrem neuen organisatorischen Kontext sehr

selbstständig arbeiten kann und die eingespielten Routinen des Personals erhalten bleiben. Das Führungspersonal des Diakonieunternehmens bezeichnet die Entscheidung zur Übernahme im Nachhinein als eine diakonische und humane Entscheidung. Die interviewte Person stellt in diesem Zusammenhang heraus, dass diakonische Unternehmen in solchen Fällen anders entscheiden als private Träger. Sie kritisiert den vorherigen Träger, der die Einrichtung allein aus wirtschaftlichen Gründen abstoßen wollte. Die mangelnde Wirtschaftlichkeit war hingegen für das diakonische Unternehmen kein Anlass, auf die Übernahme zu verzichten:

.....

„Und da sehen Sie jetzt wieder, was diakonische Führung ist. Man muss um der Menschen willen auch mal Risiken eingehen, auch wenn man das Ende nicht absehen kann. Und ohne den wirtschaftlichen Erfolg im Vordergrund zu haben. Wenn wir wirklich von Anfang an nur den wirtschaftlichen Erfolg gesehen hätten, hätten wir es mit Sicherheit nicht gemacht. Ich sag es einmal ganz klar: Wir sind da um der Menschen willen in ein etwas ungewisses Gebiet vorgegangen, sowohl wegen der betroffenen Kinder und Jugendlichen, als auch wegen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Teams, das einfach zerschlagen worden wäre. Da haben wir das wirtschaftliche Risiko als dritten Faktor in Kauf genommen.“

Die Beispiele zeigen uns, dass diakonische Unternehmen auch jenseits ihrer Kerntätigkeit gerne Hilfe leisten und dafür sogar unternehmerische Risiken akzeptieren. Das Zitat verweist darauf, dass das jeweilige Verständnis von Diakonie dafür eine wichtige Rolle spielt. Für die interviewte Person wird „diakonische Führung“ gerade daran erkennbar, dass sie den Menschen in den Vordergrund stellt. Diakonie heißt in diesem Fall, „human“ zu entscheiden und „das wirtschaftliche Risiko [...] in Kauf [zu nehmen]“. Das gleiche gilt für den Fall des Integrationsunternehmens. Auch hier gebraucht die Führungskraft den Begriff „Diakonie“, um das eigene Handeln zu erklären. Für sie ist es diakonisch, „fair“ mit den Menschen umzugehen, obwohl es „ja kein wirtschaftliches Argument [gibt], das zu tun“. Offenbar können Führungskräfte wirtschaftliche Überlegungen mit dem Verweis auf ihren diakonischen Auftrag zurückstellen – und vor Dritten rechtfertigen. Ihre Aufsichtsräte akzeptieren unwirtschaftliches Handeln, soweit es die diakonischen Ziele ihres Unternehmens verwirklicht. Der diakonische Auftrag stellt in dieser Hinsicht einen „Joker“ dar, der besondere Entscheidungen erlaubt. Deshalb haben diakonische Unternehmen Möglichkeiten, die im privatwirtschaftlichen Bereich so nicht denkbar wären.

Damit haben wir eine Erklärung für die besondere Hilfsbereitschaft diakonischer Unternehmen gefunden, die in ihrem diakonischen Auftrag liegt. Wenn eine Entscheidung das diakonische Selbstverständnis des betreffenden Unternehmens berührt, kann unkompliziert geholfen werden. Diese Einsicht darf allerdings nicht zu dem Kurzschluss führen, dass diakonische Unternehmen grundsätzlich auf alle Anfragen positiv reagieren. Diakonische Unternehmen haben nämlich verschiedene Möglichkeiten, ihr Verständnis von Diakonie auszugestalten. Was für das eine Unternehmen diakonisch ist

und eine bestimmte Handlung rechtfertigt, muss für ein anderes nicht ebenso diakonisch sein. Das zeigt sich sehr deutlich an einem Fall, in dem mehrere diakonische Unternehmen mit derselben Anfrage einer Stiftung aus dem Gesundheitssektor konfrontiert werden und diese Offerte völlig verschieden interpretieren:

Die Stiftung hat das Anliegen, Kondome zu verpacken, die sie im Rahmen ihrer Präventionsarbeit an Jugendliche verteilen will. Diesen Auftrag möchte man gerne an eine Werkstatt für Menschen mit Behinderungen vergeben. In diesem Zusammenhang gibt es ein brisantes Detail: Die Kondome sind mit anzüglichen Sprüchen bedruckt, um bei den Jugendlichen Interesse zu wecken. Auf diese Tatsache reagieren die diakonischen Unternehmen sehr unterschiedlich, woran wir verschiedene Auffassungen des Begriffs Diakonie ablesen können: Eine Einrichtung will den Auftrag auf keinen Fall annehmen. Man argumentiert, dass die Sprüche auf den Verpackungen nicht mit den Wertvorstellungen des Unternehmens vereinbar seien. Die Anfrage stößt darum auf völliges Unverständnis seitens der entscheidenden Personen. Andere Werkstätten beurteilen die Aufdrucke dagegen als natürliche und lebensnahe Gegebenheit, mit der Menschen mit Behinderungen bei ihrer Arbeit umgehen können. Von einem einheitlichen Verständnis von Diakonie zwischen den betreffenden Unternehmen kann hier keine Rede sein.

Selbstverständlich handelt es sich bei der Anfrage, Kondome zu verpacken, um ein sehr polarisierendes Beispiel. Unser empirisches Material enthält darum keine zweite Situation, in der die Einstellungen verschiedener Unternehmen so stark voneinander abweichen. Dennoch verdeutlicht der Fall, dass es kein einzig richtiges Verständnis von Diakonie gibt, dem alle diakonischen

Unternehmen folgen. Verschiedene Unternehmen haben verschiedene Auffassungen des Begriffs Diakonie und verfolgen unterschiedliche Wege, um Diakonie zu verwirklichen. Auch unsere Interviewpartnerinnen und Interviewpartner betonen, dass der Begriff nicht allgemein verbindlich feststeht. Eine interviewte Person sagt dazu: „Sie merken, wie ich da schon nach Worten ringe und nach Worten suche. [...] Von Einrichtung zu Einrichtung ist es auch unterschiedlich“. Je nachdem, wer entscheidet, werden unterschiedliche Handlungen als diakonisch bewertet.

Die soziologische Theorie allgemeiner Wertvorstellungen wirft Licht auf diesen Zusammenhang (Luhmann 1972b: 88ff.): Bei einem Wert handelt es sich um ein Ziel, das zwar eine Präferenz für richtiges Handeln anzeigt, aber keine genauen Handlungen vorgibt. Ein Wert ist in sich mehrdeutig und kann darum unterschiedliche Handlungen rechtfertigen. Wir können dies an einem anderen Wert veranschaulichen. Beispielsweise verschrieben sich nahezu alle westlichen Politiker dem Wert „Frieden“. Es gibt aber die Schwierigkeiten, dass nicht genau festgelegt werden kann, wie man Frieden herbeiführen soll. Während einige auf Verhandlungen setzen, fordern andere wirtschaftliche Sanktionen und wieder andere drohen gar mit militärischen Einsätzen, um Frieden zu erreichen. Genauso bietet der Begriff Diakonie Interpretationsspielräume. Darum macht es einen bedeutenden Unterschied, welche Personen diesen Begriff auslegen. Die Führungskräfte diakonischer Unternehmen nehmen in dieser Hinsicht eine Schlüsselrolle ein. Sie entscheiden darüber, in welcher Weise sein Inhalt bestimmt wird und welche Handlungen sie davon ableiten. Auch in dieser Hinsicht gleicht der diakonische Auftrag dem Joker im Kartenspiel,

dem verschiedene Bedeutungen zugewiesen werden können. Wir sprechen daher bewusst von einem diakonischen Selbstverständnis, um den subjektiven Interpretationen des Diakonischen Rechnung zu tragen. Im Hinblick auf unsere These stellen wir fest, dass Hilfesuche, die sich an diakonische Unternehmen richten, genau dieses diakonische Selbstverständnis der entscheidenden Personen berühren müssen, damit sie positiv beantwortet werden.

Auf Grundlage ihres diakonischen Selbstverständnisses entscheiden Führungskräfte ebenfalls darüber, inwieweit wirtschaftliche Faktoren eine Entscheidung beeinflussen. Sie müssen ihre diakonischen Ziele mit der wirtschaftlichen Situation ihres Unternehmens vereinbaren. Oben werden zwei Fälle geschildert, in denen die entscheidenden Personen ethische Aspekte bewusst über wirtschaftliche Überlegungen stellen. Es darf aber nicht der Eindruck entstehen, dass diakonische Unternehmen die wirtschaftlichen Folgen ihrer Entscheidungen nicht bedenken. Zwar werden unternehmerische Risiken in Kauf genommen, um anderen zu helfen, solche Schritte werden aber im Detail abgewogen. Im Fall der Integrationsgesellschaft wird eingehend geprüft, ob das Risiko zu hoch ist. Man ist bereit, sich auf Risiken einzulassen, allerdings nur innerhalb bestimmter Grenzen. Auch wenn es schließlich keine wirtschaftlichen Gründe dafür gibt, das Unternehmen zu übernehmen, würde man dies nicht ohne ein Mindestmaß an Sicherheit und optimistischer Zukunftseinschätzung tun. Der Bestand des eigenen Unternehmens muss nachhaltig gesichert werden. Dasselbe gilt für die Übernahme der medizinischen Einrichtung. Hier legen die entscheidenden Personen sogar bestimmte Rahmenbedingungen für eine positive Entscheidung fest.

Wir können also zusammenfassen, dass wirtschaftliche Überlegungen einen Rahmen bieten, der Entscheidungsprozessen Grenzen auferlegt. Wer anderen langfristig helfen möchte, darf sich dabei nicht selbst ruinieren. Darum kann es sogar diakonische Gründe dafür geben, jemandem nicht zu helfen. Diakonische Unternehmen können allerdings wesentlich freier entscheiden als private Investoren, so dass wirtschaftliches Denken nicht gleichermaßen die Oberhand gewinnt. Wirtschaftlichkeit ist Mittel zum Zweck. So können diakonische Unternehmen „unwirtschaftliche“ Entscheidungen zum Vorteil anderer treffen, solange sie das eigene Unternehmen nicht zu stark belasten. Eine interviewte Person formuliert dazu den Gedanken einer „sinnvollen Nachhaltigkeit“:

.....
„Es geht um wirkliche Nachhaltigkeit, die sinnvoll ist. Es geht nicht darum, irgendetwas zu machen, was man selbst gerade will, sondern wirklich darum, das Richtige zu tun, das dem Unternehmenszweck langfristig dient und damit den Menschen, für die dieses Unternehmen da ist. Und das ist dann nicht damit bekundet worden, dass wir möglichst viel Geld verdienen, auch wenn es schön ist, wenn wir das tun.“

Letztendlich stehen die Einzelnen je für sich vor der Aufgabe, den eventuellen Zwiespalt zwischen diakonischem Anspruch und wirtschaftlicher Realität auszubalancieren. Das eigene Verständnis von Diakonie hilft, darüber zu urteilen, welche wirtschaftlichen Aufwendungen für ein Hilfsangebot gerechtfertigt sind. Dabei müssen Führungskräfte darüber nachdenken, inwieweit diese Unterstützung die Handlungsfähigkeit des eigenen Unternehmens in Zukunft beeinflusst.

Wir haben nunmehr zwei verschiedene Typen von Entscheidungen in diakonischen Unternehmen kennengelernt. Die erste These behandelt Entscheidungen, bei denen sich diakonische Unternehmen mit dem Aufbau, den Abläufen und dem Personal ihres eigenen Unternehmens befassen. Bei diesen Entscheidungen orientieren sie sich an organisatorischen Notwendigkeiten. Das diakonische Selbstverständnis spielt allenfalls eine nachgeordnete Rolle, so dass diese Entscheidungen genauso in anderen Unternehmen getroffen werden könnten. Demgegenüber haben wir in diesem Kapitel einen Entscheidungstyp kennengelernt, der eine Besonderheit diakonischer Einrichtungen darstellt. Der diakonische Auftrag dient gleich in zweierlei Hinsicht als Joker der Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger. Er rechtfertigt Hilfeleistungen auch in Situationen, vor denen private Investoren zurückschrecken würden. Diese Entscheidungen sind damit eindeutig als diakonische Entscheidungen erkennbar. Die folgenden Kapitel befassen sich mit weiteren zentralen Merkmalen diakonischer Unternehmensführung, die auf beide Entscheidungstypen zutreffen.

These 3:

„Ich war der Einzige, der wusste, wie so etwas geht“ – Entscheidungsprozesse sind stark von einzelnen Personen geprägt

Diakonie kann auf vielen Wegen verwirklicht werden. Dafür spielt das Führungspersonal diakonischer Unternehmen eine wichtige Rolle. Seine Entscheidungen sind wenig durch formale Regeln eingeschränkt, so dass große Entscheidungsspielräume existieren. Insofern ist es für diakonische Unternehmen von zentraler Bedeutung, wen sie beschäftigen und welche Impulse von diesen Personen ausgehen. Dieses Kapitel befasst sich daher intensiv mit dem Führungspersonal, indem es seinen Einfluss auf wichtige Entscheidungen untersucht. Wir beziehen uns dafür auf beide Entscheidungstypen diakonischer Unternehmen, die wir in den ersten beiden Thesen behandelt haben. Anhand empirischer Beispiele begründen wir die These, dass Entscheidungsprozesse in diakonischen Unternehmen stark durch die beteiligten Personen geprägt sind. Hierbei geht es weniger um die Ergebnisse, auf die das Personal hinarbeitet, als vielmehr um die Wege, auf denen es Einfluss auf Entscheidungen gewinnt.

Entscheidungsträger nehmen häufig die Initiatoren- und Promotorenrolle in einem Projekt ein. Das bedeutet, dass der Entscheidungsbedarf nicht von der Mitarbeiterschaft oder der Umwelt an das Unternehmen herangetragen wird. Die Führungskräfte selbst geben den Anstoß für ein Vorhaben und setzen sich dafür mit persönlichem Engagement ein. In dem Fall einer Förderschule für Kinder mit Behinderungen beispielsweise erkennt die Leitung des diakonischen Unternehmens, dass die Trägerschaft hat, dass die Schule in Zukunft unter einem Rückgang von Schülerzahlen leiden könnte. Der Vorstand sieht zunehmend den Wunsch vieler Akteure

aus Politik und sozialer Hilfe, Kinder mit Behinderungen in Regelschulen zu unterrichten. Weil viele Eltern diese Angebote wahrnehmen, sind Förderschulen von der Schließung bedroht. Vor diesem Hintergrund macht sich die Leitung des diakonischen Unternehmens konzeptionelle Gedanken über die eigene Schule.

Die Unternehmensleitung zeigt dabei einen neuen Weg auf, der dem allgemeinen Trend entgegenläuft. Während andernorts Kinder mit Behinderungen in Regelschulen unterrichtet werden, verfolgt das diakonische Unternehmen ein alternatives Konzept: Die Förderschule soll für Regelschülerinnen und -schüler geöffnet werden. Auf diesem Weg möchte die Unternehmensleitung eine bessere Inklusion von Kindern mit Behinderungen erreichen:

.....
„Der gewünschte Ansatz, auch von der Politik, ist ja, dass Grundschulen sich für Menschen mit einer Behinderung öffnen. Wir haben das anders gemacht. Wir haben die Förderschule für Kinder ohne Behinderung geöffnet. Das ist also ein Weg, der erst einmal quer läuft zu dem, was man eigentlich will. Da kann man sich ja vielleicht auch ein Stückchen denken, dass das nicht ganz einfach war, das umzusetzen.“

Das Interviewzitat verdeutlicht, dass die Idee viel Engagement von den Verantwortlichen verlangt. Die Unternehmensleitung muss nicht nur den Vorstand ihrer Organisation, sondern ebenfalls zahlreiche Akteure aus der Umwelt der Einrichtung überzeugen. Dazu gehören neben der Politik vor allem auch Betroffene sowie interessierte Eltern. Letztendlich wird der Plan erfolgreich in die Praxis umgesetzt und die Unternehmensleitung bezeichnet die Entscheidung im Nachhinein als einen großen Erfolg. Das Angebot wird in der Region gut aufgenommen und viele Eltern von Kindern aus Regelschulen interessieren sich dafür.

Darüber hinaus treiben Führungskräfte Entscheidungsprozesse durch gute Beziehungen zu entscheidungsrelevanten Persönlichkeiten innerhalb und außerhalb des eigenen Unternehmens voran. Innerhalb eines Unternehmens profitieren Entscheidungsprozesse zum Beispiel davon, dass Vorstände ein gutes Verhältnis zu ihren Aufsichtsräten pflegen. Eine Leitungskraft berichtet etwa, dass sie antizipieren kann, welche Entscheidungen ihr Vorstand positiv beurteilt. Das erlaubt es, gezielt Entscheidungsvorlagen einzubringen, die ein positives Echo erzeugen. Auf diese Weise können langwierige Diskussionen vermieden werden. Genauso können Vorstände, die sich gut mit ihren Aufsichtsräten arrangieren, auf einen Vertrauensvorschuss zählen, der ihnen weitere Spielräume verschafft:

.....
„Das heißt also, es gibt einen hohen Vertrauensvorschuss. Die Dinge, die ich dem Aufsichtsrat vorschlage, werden in der Regel hinterfragt, aber ich glaube, ich habe es noch nicht erlebt, dass etwas gekippt wurde. Aber ich mache auch keine Vorschläge, die mit so hohen Risiken verbunden sind, dass ich anstelle des Aufsichtsrats sagen würde, nein, das mache ich nicht.“

Andere Führungskräfte berichten, dass sich auf Basis einer langen Beziehung zu ihren Aufsichtsgremien Koordinationsroutinen eingespielt haben. Die Mitglieder des Aufsichtsrats wissen, wie der Vorstand in bestimmten Fragen vorgeht, und können seine Arbeit darum leichter beurteilen. So ist es ihnen möglich, bei immer wiederkehrenden Entscheidungsproblemen schnell und unkompliziert zu entscheiden. Eine interviewte Person beschreibt das folgendermaßen:

.....
„Und wenn eben diese Routinen, die im Hintergrund laufen, den Leuten bekannt sind, dann können sie auch ganz schnell ja oder nein sagen. Das ist auch deren Recht. Also, dann hat man nicht jedes Mal eine Diskussion von vorne.“

Diese Abläufe haben sowohl für das Aufsichtsgremium als auch für den Vorstand einen entscheidenden Vorteil. Weil nicht jedes einzelne Projekt langwierig diskutiert werden muss, kann mit begrenzten zeitlichen Ressourcen letztendlich mehr erreicht werden. Wie sehr dieser Effekt von einem eingespielten Verhältnis zwischen Vorstand und Aufsichtsrat abhängig ist, zeigt sich, wenn neue Organisationsmitglieder hinzukommen. In den Interviews wird berichtet, dass neue Aufsichtsratsmitglieder zunächst mit den Abläufen vertraut gemacht werden, damit die Abstimmungsprozesse nicht unnötig in die Länge gezogen werden.

Neben der Vertrautheit mit anderen Organisationsmitgliedern können sich auch Beziehungen zu Personen außerhalb des eigenen Unternehmens positiv auf den Entscheidungsprozess auswirken. Ein Vorstandsmitglied erzählt von der Entscheidung, ein Unternehmen zu kaufen: Im Laufe des Entscheidungsprozesses gibt es Verhandlungen mit dem Gesellschafter dieses Unternehmens. Der Gesellschafter ist einem Aufsichtsratsmitglied persönlich bekannt, weil beide sich im gleichen Kirchenkreis engagieren. Darum kann das Aufsichtsratsmitglied zwischen dem Vorstand des Diakonievernehmens und dem Gesellschafter eine vermittelnde Position einnehmen, die vom Vorstand im Nachhinein positiv hervorgehoben wird. Bei der Übernahme eines Unternehmens gibt es zahlreiche Risiken und Ängste auf beiden Seiten, die die Verhandlungen erschweren. Gerade deshalb profitiert der Prozess deutlich davon, dass die Parteien die Bekanntschaft zu einer dritten Person teilen, der sie vertrauen:

.....
„Also, das ist ein sehr sensibles Thema, so ein Unternehmen zu übertragen. Da spielt Vertrauen eine große Rolle und in einem solchen Prozess ist es tatsächlich hilfreich, wenn einer beide Parteien kennt.“

Ferner haben Wissensbestände und Kompetenzen, die die Führungskräfte aus anderen Bereichen ihres Lebens mitbringen, mitunter großen Einfluss auf Entscheidungsprozesse. Im Normalfall hat es für ein Unternehmen keine Bedeutung, welchen Hobbys oder Nebenbeschäftigungen ein Vorstandsmitglied nachgeht. Es gibt jedoch Situationen, in denen diese Rollen wichtige Ressourcen bereitstellen, um Entscheidungsprobleme zu erkennen und zu lösen. Im Fall der Förderschule muss beispielsweise ein überzeugendes Konzept

erarbeitet werden, um das Projekt zu realisieren und den Aufsichtsrat sowie andere relevante Gruppen dafür zu begeistern. Hier profitiert die Leitungskraft von Kenntnissen (sonder-)pädagogischer Themen, die sie im Rahmen ihrer nebenberuflichen Verbandstätigkeit erworben hat. In der Diskussion um die Schulveränderung nimmt sie eine Expertenrolle ein. Den Wissenstransfer stellt die Führungskraft im Interview besonders heraus: „Natürlich bringe ich das dann hier in unserer Einrichtung auch zur Sprache und das beschäftigt uns“. Sie begründet sogar die Projektidee selbst mit ihren eigenen Erfahrungen.

Wir haben gesehen, dass es auf der Leitungsebene diakonischer Einrichtungen zahlreiche Beispiele dafür gibt, wie einzelne Personen Entscheidungen individuell prägen können. Entscheidungsträger treten als Promotoren eines Projekts auf, nutzen ihre persönlichen Beziehungen für die Arbeit und bringen Wissen und Erfahrungen aus anderen Lebensbereichen ein. Solch ein persönlicher Einfluss wirkt sich in diakonischen Unternehmen besonders stark aus. Viele der besprochenen Entscheidungsepisoden wären ohne die beteiligten Personen vermutlich vollkommen anders verlaufen – einige Projekte wären gar unmöglich gewesen.

Die starke Personenabhängigkeit einzelner Vorhaben zeigt sich nicht zuletzt am Neubau einer Klinik, der maßgeblich durch eine einzelne Führungskraft geprägt wird. Ohne sie hätte es das Projekt laut Interviewperson in seiner heutigen Form nicht gegeben. Das Neubauprojekt findet in einem diakonischen Unternehmen statt, in dem es einige Jahre zuvor einen Führungswechsel gegeben hat. Bereits vor dem Wechsel gab es Pläne, das medizinische Angebot des Unternehmens in einer neuen Klinik zu zentralisieren. Die alte Unternehmensleitung trieb dieses Vorhaben allerdings nicht voran. Erst mit dem Personalwechsel nimmt das Vorhaben konkrete Gestalt an, weil die neue Führungskraft sich stark dafür engagiert.

In diesem Fall finden wir viele der oben besprochenen Einflussmöglichkeiten des Personals wieder, die letztendlich das Vorankommen des Projekts begründen. Wir sehen zum Beispiel, dass der Bau der Klinik unter anderem auf das fachliche Wissen der neuen Führungskraft zurückzuführen ist. Schon für die Konzeptualisierung des Großprojekts benötigt man besondere Kompetenzen. Dazu äußert sich die neue Führungskraft in unserem Interview:

.....
„Und in dem Fall war ich der Einzige im Haus, der wusste, wie so etwas geht – wie so eine Klinik aufgeschient und wie so ein Konzept geschrieben werden kann, welche Beratungsunternehmen am Markt sind, wer so einen Wettbewerb ausrichten kann, wie das alles zu laufen hat. Ich kannte das Umfeld.“

Die interviewte Person spricht hier zum einen ihr fachliches Wissen an, das sie für das Klinik-Konzept benötigt. Andere Mitglieder der Organisation verfügen nicht über dieses Wissen, so dass der Erfolg bereits in dieser Hinsicht von einer einzelnen, bestimmten Person abhängig ist. Ebenso thematisiert die Führungskraft weitere persönliche Ressourcen, über die wir oben bereits gesprochen haben. Sie sagt, dass sie das „Umfeld“ kennt, und meint damit, dass sie persönlich mit verschiedenen Personen bekannt ist, die für das Neubauprojekt wichtig sind. Diese Beziehungen kann sie nutzen, um das Vorhaben voran zu bringen. Ebenso kann sie ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wichtige Kontakte vermitteln. Zusätzlich sehen wir, dass die Führungskraft sich persönlich mit dem Projekt identifiziert und starkes Engagement zeigt, was zum Beispiel darin zum Ausdruck kommt, dass auch kleinere Entscheidungen nicht einfach an andere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weitergereicht werden. Und auch bei ausgelagerten Entscheidungen gibt die Führungskraft genaue Anweisungen und lässt sich informieren.

Insgesamt zeigen uns dieses Kapitel und insbesondere der letzte Fall, dass das Personal in diakonischen Unternehmen nicht einfach austauschbar ist. Es handelt sich um eine äußerst wichtige Voraussetzung für sämtliche Entscheidungen, die auf der Führungsebene diakonischer Unternehmen getroffen werden. Die Führungskräfte bringen unterschiedliche Qualitäten in ihre Arbeit ein und bereichern sie durch ihr persönliches Engagement, ihr Wissen sowie ihre Beziehungen, so dass unterschiedliche Personen zu unterschiedlichen Ergebnissen kommen. Diakonische Unternehmen profitieren davon, sich diesen Einfluss bewusst zu machen. Schließlich kann davon – wie in unserem letzten Beispiel – der Erfolg eines ganzen Projekts abhängen.

These 4:

„Diakonie ist keine Basisdemokratie“ –

Die Entscheidungsfindung ist nicht partizipativ

Unsere Interviewpartnerinnen und Interviewpartner berichten uns, dass Führungsentscheidungen in diakonischen Unternehmen allein beim Vorstand liegen. Die formale Zuordnung dieser Entscheidungsbefugnisse ist wenig überraschend, da der Vorstand in den meisten Unternehmen die einzige Instanz ist, die offiziell Führungsentscheidungen treffen darf. In der alltäglichen Praxis zeigt sich allerdings, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht an der Entscheidungsfindung beteiligt werden. Zugleich sind sich die interviewten Personen überraschenderweise darin einig, dass ihre Angestellten Entscheidungsprozesse beeinflussen. Ein Vorstandsmitglied formuliert prägnant: „Mein theoretisches Verständnis ist, dass man versuchen sollte, zu 80 Prozent konsensual zu führen. Das heißt, lieber noch ein bisschen mehr diskutieren, lieber noch ein bisschen mehr reden und sachliche Argumente bringen“. Die Führungspersonen möchten offenbar nicht über die Köpfe der Mitarbeitenden hinweg entscheiden. Trotzdem beobachten wir bei den Entscheidungsprozessen, die wir untersuchen, große Einflussnahme durch den Vorstand. Wie kann der Vorstand gleichzeitig allein entscheiden und „konsensual“ führen?

Diesen Widerspruch lösen wir auf, indem wir mehrere Entscheidungsbeispiele untersuchen. Dabei stellen wir fest, dass der Entscheidungsprozess in zwei Phasen gegliedert ist. Die erste Phase ist die Entscheidungsfindung, die zu Beginn des Entscheidungsprozesses steht. Hier werden der Entscheidungsbedarf, involvierte Personen und eine Position des Vorstands benannt. Dieser Prozess verläuft ohne die Beteiligung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Selbst wenn der Aufsichtsrat hinzugezogen werden muss, trifft der Vorstand eigenständig eine vorläufige Entscheidung. Daran schließt die zweite Phase des Entscheidungsprozesses an: die Umsetzung der Entscheidung. Hierbei bezieht der Vorstand weitere Personen mit ein, um Konsens zu erzielen

oder die Details der Entscheidung auszugestalten (siehe Thesen 5 und 6). Wir betrachten im Folgenden die erste Phase des Entscheidungsprozesses und zeigen beispielhaft, dass die Entscheidungsfindung nicht partizipativ verläuft:

Um eine Entscheidung zu treffen, muss zunächst benannt werden, worüber überhaupt entschieden werden soll. Dazu reicht es zumindest bei weitreichenden Entscheidungen, die unterschiedliche Teile der Organisation betreffen, nicht aus, dass irgendein Mitglied ein Anliegen formuliert. Es ist der Vorstand, der entscheidet, ob ein Entscheidungsbedarf oder ein zu entscheidendes Problem vorliegt. Das beobachten wir zum Beispiel im Fall des Zeitwirtschaftssystems, den wir in der ersten These behandelt haben. Die Idee, ein solches Instrument einzuführen, stammt vom Personalleiter des Unternehmens, der sich mit diesem Vorschlag an den Vorstand wendet. Er betont wiederholt, wie wichtig es sei, ein Instrument zu haben, mit dem sich die Arbeitsauslastung sämtlicher Mitarbeitenden überblicken lässt. In seiner Perspektive muss möglichst schnell über eine Software entschieden werden, die diesen Überblick verschafft. Der Vorstand dagegen ist skeptisch:

.....
„Da habe ich mich schon sehr gefragt, ob der Aufwand wirklich gerechtfertigt ist. Ist das nicht, in Anführungsstrichen, nur ein Spielzeug der Verwaltung, dass man hinterher noch ein paar Statistiken hat und auf Knopfdruck sieht, welcher Mitarbeiter grad im Dienst ist und welcher nicht? Muss man das wissen?“

Der Interviewauszug zeigt, dass der Vorstand den Entscheidungsbedarf zu diesem Zeitpunkt vollkommen anders einschätzt als der Personalleiter. In seiner Perspektive ist das Softwareprogramm ein teures „Spielzeug der Verwaltung“. Implizit geht er davon aus, dass der Personalleiter den Entscheidungsbedarf ausschließlich aus dem Blickwinkel der eigenen Abteilung formuliert. Er selbst sieht die Notwendigkeit nicht. Letztendlich setzt sich die Situationsdeutung des Vorstands durch. Er weist das Anliegen zurück und leitet keinen entsprechenden Entscheidungsprozess ein, beispielsweise indem er das Thema mit weiteren Personen bespricht. Die Zurückweisung ist eine Entscheidung gegen ein Zeitwirtschaftssystem.

Im Laufe der Zeit ändern sich laut Interviewperson jedoch die Anforderungen in der Organisation. Das Unternehmen wächst und aus Sicht des Vorstands wird es zunehmend wichtig, die Mitarbeitenden zu koordinieren und zu steuern: „Es ist dann die Aufgabe des Vorstands, zu erkennen, dass die Zeit reif ist. Jetzt sehen wir das auch so, dass die Vorteile deutlich die Nachteile überwiegen.“ Der Vorstand entscheidet, dass das Thema „Einführung eines Zeitwirtschaftssystems“ jetzt relevant ist und bringt es auf die Tagesordnung. Wenn etwas auf die Tagesordnung gesetzt wird, so legt es die Erzählung nahe, ist es im Grunde schon entschieden. Die Softwareeinführung ist fortan ein wichtiges Thema in dem Unternehmen, das an sich nicht mehr infrage

steht. Über die sich anschließenden, überaus kritischen Diskussionen unter den Mitarbeitenden berichtet die Interviewperson: „Zeitwirtschaft war ja schon Geschäftsgrundlage“. Alles weitere, was in dem Entscheidungsprozess relevant wird, wie etwa die Frage nach der Auswahl eines speziellen Produkts, gilt der Umsetzung der Entscheidung (siehe These 5). Die Entscheidung selbst steht dabei nicht mehr zur Disposition.

In diesem Punkt gleichen sich alle von den Interviewpersonen beschriebenen Entscheidungsprozesse. Dabei ist es gleich, ob es sich um einen Geschäftsleitungswechsel, die Dezentralisierung der Organisationsstruktur oder den Bau einer Klinik handelt. Ihnen gemein ist, dass sie einen großen Teil des Unternehmens betreffen und dass die Situationsdeutung dem Vorstand obliegt. Er entscheidet über das „ob“ einer Entscheidung, indem er festlegt, ob überhaupt Entscheidungsbedarf besteht. Somit ist der Vorstand das Nadelöhr, das der Entscheidungsprozess durchlaufen muss, um überhaupt gestartet zu werden.

Der Vorstand ist die Instanz, welche die Zusammenhänge des gesamten Unternehmens überblickt. Seine Position in dem Gesamtgefüge verlangt von ihm, abzuwägen und zu entscheiden, was wann dran ist. Denn in Organisationen kommen ständig Themen und Probleme auf, die nicht alle in demselben Maß wichtig für die Gesamtorganisation sind und überdies nicht alle zur

selben Zeit bearbeitet werden können. Unterschiedliche Abteilungen haben unterschiedliche Bedürfnisse und sehen somit unterschiedliche Entscheidungsbedarfe. Die Mitarbeitenden in den Abteilungen sind jeweils auf ihr Gebiet spezialisiert und sehen somit schnell, wie sich ihre jeweilige Arbeit verbessern ließe. Aber sie können nicht sehen, welche Bedarfe in den anderen Abteilungen anfallen. Der Vorstand dagegen ist eine Art Generalist. Er hat weniger Detailkenntnisse über die einzelnen Arbeitsabläufe, überblickt dafür aber die Abläufe in der gesamten Organisation und ist somit prädestiniert zu entscheiden, worüber entschieden werden soll.

Daran ändert sich auch nichts, wenn externe Experten hinzugezogen werden. In einem Fall wird ein Wirtschaftsprüfer damit beauftragt, die angestrebte Übernahme eines Altenpflegeheims auf ihre Wirtschaftlichkeit zu prüfen. Er bringt das Wissen in die Entscheidungsfindung mit ein, das dem Vorstand fehlt. Auch er spielt hier also eine wesentliche Rolle. Seinem Rat wird hinsichtlich der Wirtschaftlichkeit gefolgt, so dass er die Entscheidung des Vorstands maßgeblich beeinflusst. Die Entscheidung verbleibt aber beim Vorstand. Das gilt insbesondere auch dann, wenn Experten aus der eigenen Organisation hinzugezogen werden. Damit ist auch dieser Teil der Entscheidungsfindung wenig partizipativ. Es geht um Informationsbeschaffung, im weitesten Sinne vergleichbar mit dem Lesen von wissenschaftlicher Literatur oder dem Recherchieren

im Internet. Das soll nicht heißen, dass die Expertinnen und Experten in irgendeiner Weise ersetzbar wären. Wohl aber, dass es bei dieser Partizipationsform offenbar nicht darum geht, die Meinung Betroffener einzuholen. Es geht um die Beschaffung fehlender, sachlicher Informationen, um als Vorstand entscheiden zu können. Zu Beginn eines Entscheidungsprozesses steht also die Entscheidungsfindung. Diese erste Phase leitet den Entscheidungsprozess ein. Sie verläuft fast immer ohne die Beteiligung der Mitarbeitenden und gestaltet sich nicht partizipativ. Es wird in einem kleinen Kreis, dem Vorstand, das Thema oder Problem benannt, über das entschieden werden soll. Personen, die als Experten hinzugezogen werden, werden ausgewählt und es wird ein Standpunkt entwickelt. Für die Organisation ist es durchaus von Vorteil, wenn organisationsweite Entscheidungen von einem Standpunkt aus gefunden werden, von dem aus die organisationalen Zusammenhänge sichtbar sind – auch wenn sie dann zunächst wenig partizipativ verlaufen und die Gefahr besteht, wichtige Details der täglichen Arbeit zu übersehen.

These 5:

„Man muss einen guten Konsens herstellen“ –

Der Vorstand entscheidet und überzeugt Mitarbeitende und Aufsichtsrat

Die Vorstände diakonischer Einrichtungen sind bei vielen Entscheidungen von anderen Personen abhängig. Zum einen sind sie darauf angewiesen, dass ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Entscheidungen in die Praxis umsetzen. Zum anderen benötigen sie die grundsätzliche Rückendeckung des Aufsichtsrats. Dieser muss zwar nicht bei allen Entscheidungen hinzugezogen werden, er beurteilt aber die Arbeit des Vorstands und kann ihn entlassen, wenn er mit seiner Arbeit unzufrieden ist. Aus diesen Gründen profitieren Führungskräfte davon, Konsens für ihre Entscheidungen herzustellen. In diesem Kapitel zeigen wir, auf welche Weise Führungskräfte diakonischer Einrichtungen dieses Ziel erreichen und wie Entscheidungen dadurch beeinflusst werden.

Wir betrachten zunächst die Konsensherstellung mit dem Aufsichtsrat, die bereits bei der Entscheidungsfindung beginnt. Der Vorstand entscheidet zwar allein, versucht aber die Vorstellungen des Aufsichtsrats zu berücksichtigen, damit sein Vorhaben auf Zustimmung trifft. Außerdem spielen persönliches Vertrauen zwischen den Beteiligten sowie der Einsatz von Experten eine wichtige Rolle, um den Aufsichtsrat zu überzeugen und Konsens herzustellen. Im zweiten Teil des Kapitels beziehen wir uns auf die Konsensherstellung mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Sie haben auf die eigentliche Entscheidungsfindung durch den Vorstand keinen Einfluss, werden aber häufig mit der Aufgabe betraut, Details einer Entscheidung auszugestalten. Dadurch können sie ihre eigenen Vorstellungen einfließen lassen, womit die Akzeptanz für Entscheidungen steigt.

Am Zitat eines Vorstandmitglieds lässt sich sehr gut ablesen, dass der Aufsichtsrat – auch ohne sein direktes Zutun – die Entscheidungsfindung des Vorstands beeinflusst. Die interviewte Person beschreibt: „Ich mache [...] keine Vorschläge, die mit so hohen Risiken verbunden sind, dass ich anstelle des Aufsichtsrats sagen würde, nein, das mache ich nicht.“ Der Vorstand bildet also Erwartungen darüber aus, was der Aufsichtsrat erwartet. Diese sogenannten Erwartungserwartungen (Luhmann 1972b: 31ff.) spiegeln sich in den Handlungen des Vorstands wider. Er versetzt sich in die Lage seines Aufsichtsrats und überlegt, ob seine Entscheidung auf Zustimmung oder Ablehnung treffen würde. Somit scheidet Entscheidungsvorschläge aus, für die der Vorstand Ablehnung erwartet. Er legt nur solche Probleme zur Entscheidung vor, deren Annahmewahrscheinlichkeit er hoch einschätzt. Dabei versucht er, mögliche Zweifel schon im Vorfeld auszuräumen:

.....
„Sie müssen gucken, dass Sie ihre Aufsichtsgremien immer so fit machen, dass sie keine Fragen mehr haben. Also das heißt, sie müssen sich immer fragen, was sie interessieren würde und dann versuchen, die Fragen vorweg zu beantworten.“

Für diese Vorbereitung spielen die Erwartungserwartungen des Vorstands über die Reaktion des Aufsichtsrats eine wichtige Rolle. Der Vorstand antizipiert mögliche Kritik des Aufsichtsrats und versucht die Präsentation seines Vorhabens so zu gestalten, dass diese Kritik ausbleibt. Zudem versuchen Vorstände, im Vorfeld einer Entscheidung gezielt die Meinung des Aufsichtsrats einzuholen. Dafür geben sie „Vorabinformationen“ über die geplante Entscheidung weiter, mit denen sie eine Stellungnahme des Vorstands provozieren. So erhalten sie direktes Feedback, dass in die Entscheidungen einfließen kann. Darum sind „die konkreten Entscheidungen [...] letztendlich im Wesentlichen schon durch grundsätzliche Diskussionen [...] vorgeprägt“. Die Entscheidungsvorlagen, die der Vorstand dem Aufsichtsrat präsentiert, sind demzufolge mehr oder weniger direkt durch den Aufsichtsrat mitgestaltet. In den zuständigen Sitzungen werden die Entscheidungen des Vorstands dann in der Regel „zustimmend zur Kenntnis genommen, wenn sie vernünftig vorbereitet sind“, so dass letztlich „eine hohe Einstimmigkeit und eine hohe Einmütigkeit [...] zwischen Vorstand und Aufsichtsrat“ besteht.

Dieser Konsens ist umso wichtiger, je höher der finanzielle Rahmen ist, den eine Entscheidung umfasst. Im Zusammenhang mit einem Klinikneubauprojekt, das mehrere Millionen Euro kostet, betont eine interviewte Person: „Da wollen wir allerdings eine einstimmige Entscheidung. Bei so einem fetten Projekt brauchen Sie das [...]. Bei so einem Projekt muss eine einstimmige Zustimmung da sein“. Eine Abstimmung mit einer

knappen Aufsichtsratsmehrheit reicht dem Vorstand nicht aus. Daher betreibt der Vorstand in diesem Fall einen besonders hohen Aufwand, um den Aufsichtsrat von der eigenen vorläufigen Entscheidung zu überzeugen. Beispielsweise berät er sich mit dem Aufsichtsratsvorsitzenden intensiv über die Verfahrensgestaltung. Sie einigen sich darauf, die zu treffende Entscheidung in zwei Sitzungen zu thematisieren. In der ersten gibt der Vorstand Informationen weiter. In der zweiten Sitzung, die drei Monate später stattfindet, stimmt der Aufsichtsrat über das Vorhaben ab.

Der interviewten Person zufolge entsteht so ein Druck auf den Aufsichtsrat, eine Entscheidung herbeizuführen:

.....
„Wir wollten, dass die Verwaltungsratsmitglieder Zeit haben, sich mit dem Thema noch mal vertieft zu beschäftigen. Die konnten sich jetzt sozusagen nach der [ersten] Sitzung noch mal die ganzen Konzepte angucken. Bei der nächsten Sitzung können wir immer sagen, Leute, ihr habt jetzt lang genug alle Unterlagen und Papiere. Ihr [...] hattet die Chance, eurer Verantwortung gerecht zu werden. Jetzt könnt ihr euch nicht mehr rauswinden.“

Offenbar geht die interviewte Person hier davon aus, dass sich der Aufsichtsrat bei dem Thema des Klinikneubaus ungern positioniert, was einem Entscheidungsverzicht gleichkommen würde. „Wenn Sie [...] einen Verwaltungsrat oder einen Aufsichtsrat überfordern, blockiert er. Und um so eine Blockade in dem Projekt nicht aufkommen zu lassen, haben wir quasi anwachsend informiert“. Vor allem die hohe Summe des Bauprojekts erscheint aus Sicht der interviewten Person so beeindruckend, dass sie nicht mit einer vorbehaltlosen Zustimmung rechnet. Der „Verantwortung gerecht zu werden“ bedeutet für sie, sich zu informieren und Rückfragen zu stellen. In seiner Überzeugungsarbeit nutzt der Vorstand ebenfalls das Instrument der „Vorabinformationen“ und kombiniert es mit dem Faktor Zeit, dem er einen hohen Stellenwert zuschreibt. Wenn der Vorstand umfassend informiert und ausreichend Zeit für etwaige Nachfragen und Bedenken einräumt, so die Auffassung der interviewten Person, kann er im Gegenzug vom Aufsichtsrat erwarten, sich festzulegen – und zwar möglichst positiv, da aufgrund der großen Zeitspanne sämtliche Zweifel hätten ausgeräumt werden können.

Häufig werden auch Experten herangezogen, um den Aufsichtsrat zu überzeugen und einen Konsens zu erreichen. Zum Beispiel haben wir im letzten Kapitel über eine Entscheidung gesprochen, für die ein Wirtschaftsprüfer hinzugezogen wird. Dieser Experte, dem der Vorstand große Kompetenz zuschreibt, soll beurteilen, inwiefern die Übernahme eines Altenheims wirtschaftlich zu realisieren ist. Dazu sagt der Vorstand, dass „jeder im Aufsichtsrat klug beraten [ist], einem Fachmann, der unabhängig von unserem Haus ist, in der Bewertung zu folgen“. Theoretisch können die Aufsichtsratsmitglieder den Empfehlungen des Wirtschaftsprüfers widersprechen, das aber „macht niemand bei uns“. Durch die Bestätigung eines Experten, der unabhängig und ohne eigenes Interesse auftritt, erhöht sich die Annahmewahrscheinlichkeit im Aufsichtsrat und es wird ein Konsens erzielt.

Eine ebenfalls zentrale Rolle für die Überzeugungsarbeit spielt das Vertrauen zwischen Vorstand und Aufsichtsrat. Dazu sagt ein Vorstandsmitglied:

.....
„Es gibt einen hohen Vertrauensvorschuss. Die Dinge, die ich dem Aufsichtsrat vorschlage, werden in der Regel hinterfragt, aber ich glaube, ich habe es noch nicht erlebt, dass etwas gekippt wurde. [...] Die haben auch Vertrauen in meine Empfehlungen. Und in der Regel habe ich dann keine großen Probleme, die Dinge umzusetzen, die ich vorschlage.“

Vor allem durch eine langjährige Zusammenarbeit weiß der Vorstand, welche Informationen er dem Aufsichtsrat zukommen lassen muss, um die eigene Entscheidung durchzusetzen, und der Aufsichtsrat seinerseits vermag die Vorstandsmitglieder einzuschätzen. Beide wissen aufgrund der langen persönlichen Bekanntschaft, was sie voneinander erwarten können und müssen, und was nicht.

Wir können also zusammenfassen, dass die Konsensherstellung zwischen Vorstand und Aufsichtsrat maßgeblich durch die Überzeugungsarbeit des Vorstands geleistet wird. Dabei sind vor allem eine umfangreiche Informationsaufbereitung, Verfahrensstrategien, das Heranziehen von Experten und das Vertrauen des Aufsichtsrats von Bedeutung. Obgleich es viele Entscheidungen gibt, bei denen der Aufsichtsrat formal nicht einbezogen werden muss, ist der Vorstand im Prinzip

immer daran interessiert, den Aufsichtsrat von der eigenen Entscheidung zu überzeugen, um seine eigene Position zu sichern. Schließlich kann der Aufsichtsrat seinen Vorstand im Zweifel austauschen. Dieser Zusammenhang hat den Nebeneffekt, dass der Vorstand seine Entscheidungen intensiv durchdenkt. Die Diskussionen mit dem Aufsichtsrat und die Erwartungserwartungen des Vorstands regen einen Reflexionsprozess an, so dass insgesamt ein umfassenderes Bild von der anstehenden Entscheidung entsteht.

Im Gegensatz zur Konsensherstellung mit dem Aufsichtsrat, erfolgt die Konsensherstellung mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erst, nachdem der Vorstand eine Entscheidung getroffen hat. Der Vorstand bezieht sie in die Ausgestaltung und die Umsetzung seiner Entscheidungen ein, um ihnen Gestaltungsmöglichkeiten zu geben. Die wesentlichen Eckpunkte liegen zu diesem Zeitpunkt aber schon fest. Auch wenn diese Vorgehensweise weniger direkt ist als die Abstimmung mit dem Aufsichtsrat, messen unsere Interviewpartnerinnen und Interviewpartner ihr eine große Bedeutung bei. Insbesondere in Fällen, in denen viele Mitglieder von der Entscheidung betroffen sind, soll Beteiligung Konsens erzeugen. Das gilt zum Beispiel für die Neubesetzung einer Geschäftsleiterstelle, die wir aus These 1 kennen: In dieser Entscheidungsperiode legt der Vorstand wesentliche Punkte fest, indem er eine Auswahl von drei möglichen Kandidatinnen und Kandidaten trifft. Bevor er eine oder einen von ihnen auswählt, holt er aber die Meinung der Abteilungsleiterinnen und Abteilungsleiter ein, die künftig unter der neuen Geschäftsleitung arbeiten. Die drei Bewerberinnen und Bewerber lernen die Abteilungsleiterinnen und Abteilungsleiter kennen. Anschließend diskutieren diese ihre Eindrücke mit dem Vorstand, der dann auf Basis des Gespräches seine Entscheidung trifft. Der Vorstand beschreibt, dass dieses Vorgehen im Unternehmen „seit geraumer Zeit gängige Praxis“ sei. Dazu sagt er weiter: „[D]as muss auch zusammen passen und wenn die dann sagen, passt nicht zu uns, dann wird das auch nichts“. Er betont, dass ein gutes Verhältnis unter den Mitarbeitenden für das Unternehmen sehr wichtig sei. Daher hat sich diese Form des Auswahlprozesses „gut etabliert“.

Ähnlich verhält es sich in unserem Fall des Zeitarbeitsystems: Der Vorstand will ein Softwareprogramm einführen, das einen Überblick über Arbeits-, Urlaubs- und Krankenzeiten der Mitarbeitenden ermöglicht. Von der Entscheidung sind sämtliche Organisationsmitglieder betroffen. Darum möchte der Vorstand zur letztendlichen Ausgestaltung des Projekts die Stimmen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu der Software einholen, die von einer Arbeitsgruppe ausgewählt wird. Die Software wird testweise installiert und von verschiedenen Personen ausprobiert. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer können ihre Meinung in Bezug auf die Vor- und Nachteile der Software äußern. Dabei orientiert sich die Auswahl der Beteiligten nicht nur an deren EDV-Kenntnissen. Um Konsens herzustellen möchte der Vorstand insbesondere auch Mitarbeitende einschließen, die im Unternehmen „meinungsbildend“ sind:

.....
„Wenn Sie mit einer Referenzgruppe etwas vorbereiten oder Tests durchführen, in der Leute sind, die von Anderen nicht akzeptiert werden, dann können Sie es auch sein lassen. Also, es müssen schon [...] Leute sein, denen auch die Anderen zutrauen, dass sie die Richtigen dafür sind, das zu tun. [...] Das ist eigentlich unser Instrument. Also, wenn wir eine Sache implementieren wollen, müssen wir die Mehrheit der Meinungsführer gewinnen. Das ist viel einfacher, als die Mehrheit der Mitarbeiter zu finden.“

Hier dient die inoffizielle Hierarchie der Konsensherstellung. Der Vorstand geht davon aus, dass mit den Meinungsführern auch die anderen Mitarbeitenden leicht überzeugt werden: „Ja, bei uns ist die Entscheidung klar, wenn die Mehrheit der Meinungsführer in eine Richtung geht“. Diese Beteiligung der Betroffenen ist in der Perspektive der interviewten Person unumgänglich, um die Akzeptanz einer Entscheidung zu sichern:

.....
„Sie können, nach meiner Überzeugung, in einer solchen großen Umsetzung nicht einfach Dinge einführen. Da kommt alles Mögliche raus, aber nie das, was sie wollen. Und große Organisationen haben auch eine Neigung dazu, sich sozusagen zurückzudrehen. Wenn sie etwas in eine Richtung drehen, müssen sie damit rechnen, dass sich auch wieder was zurückdreht. [...] Und wenn man das vermeiden will, dann muss man in der Tat [...] einen guten Konsens herstellen, der das Ganze mitträgt. [...] Und das ist mittlerweile eigentlich Standard, dass niemand mehr aus seiner Sicht heraus solche Entscheidungen fällt, sondern dass wir immer auch die Betroffenen daran beteiligen.“

Der interviewten Person zufolge lässt sich eine Software nicht einfach durch die Weisung des Vorstands einführen. Dazu sind auch der Wille und das Engagement der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter notwendig. Dasselbe gilt für andere große Veränderungen, wie zum Beispiel einen Dezentralisierungsprozess. Darüber sagt ein Vorstandsmitglied:

.....
„Sie haben keine Chance auf Erfolg, wenn die, die es umsetzen sollen, nicht mitziehen. Deswegen war das jetzt nicht unsere große demokratische Neigung, sondern ein Stück weit auch das nüchterne Kalkül: Wir müssen unsere Mitarbeitenden ins Boot bekommen, sonst geht das ins Leere.“

Durch die Konsensherstellung soll folglich sichergestellt werden, dass die Mitarbeitenden die Entscheidung auf Dauer in ihre tägliche Arbeit integrieren. Während der Vorstand im Hinblick auf den Aufsichtsrat seine eigene Position sichert, hat er in Bezug auf die Mitarbeitenden also den Fortlauf der gesamten Organisation im Fokus. Vor allem bei größeren Entscheidungen, wie sie als exemplarische Beispiele in diesem Kapitel angeführt werden, erscheint dieses Vorgehen vorteilhaft für die Organisation im Ganzen.

These 6:

„Wir probieren ständig neue Wege aus“ – Diakonische Unternehmen stehen neuen Kooperationsformen aufgeschlossen gegenüber

Wenn der Vorstand eines diakonischen Unternehmens eine Entscheidung trifft, klärt er nicht immer selbst die Details. Insbesondere bei komplexen Entscheidungsproblemen müssen nach der eigentlichen Entscheidung viele Einzelheiten ausgestaltet werden, die große Teile der Organisation berühren können. Das ist beispielsweise bei Umstrukturierungs- oder Dezentralisierungsmaßnahmen der Fall. Die Herausforderung solcher Prozesse ist, dass die Unternehmen individuell angepasste Lösungen finden müssen. Ein Vorstandsmitglied sagt über die Dezentralisierung seiner Organisation: „In der konkreten Umsetzung müssen Sie das Rad dann doch immer wieder allein erfinden“. Der Weg zur passenden Lösung ist demzufolge unbekannt und schwierig. Dieses Kapitel zeigt, dass Vorstände sich in solchen Situationen gerne neuer Kooperationsformen bedienen, um das passende Rad zu erfinden. Auf diese Weise werden verschiedene sachkundige Personen einbezogen. Wir betrachten die gängigen Kooperationsformen anhand von Beispielen und erklären ihre Bedeutung für den Entscheidungsprozess.

Eine häufig eingesetzte Kooperationsform ist die Projekt- oder Arbeitsgruppe. Wie im letzten Kapitel besprochen, setzt der Vorstand dieses Mittel etwa bei der Einführung eines Zeitwirtschaftssystems ein: Der Vorstand trifft dabei die Entscheidung, eine Software einzuführen, um die Arbeitsstunden der Mitarbeiterinnen

und Mitarbeiter besser erfassen zu können. Die Ausgestaltung dieser Entscheidung – insbesondere die Frage, welche Software gekauft werden soll – überlässt er aber einer Projektgruppe. Sie erstellt in Absprache mit dem Vorstand einen Katalog mit Anforderungen sowie Ausschlusskriterien. Anhand dieser Kriterien einigt sich die Projektgruppe schließlich auf eine Software, die fortan in dem diakonischen Unternehmen eingesetzt wird. Auf diese Weise dienen Projekte dazu, in komplexen Entscheidungssituationen „die Zukunft zu strukturieren“ (Besio 2009: 173). Sie verbinden die Gegenwart, in der es zwar ein klares Ziel, aber Unsicherheit bezüglich seiner Umsetzung gibt, mit der Zukunft, in der ebendieses Ziel erreicht ist. Der Vorstand darf sich darauf verlassen, dass die Projektgruppe seine Entscheidung ausgestaltet. Projektförmigkeit entlastet somit den Rest der Organisation von der anstehenden Aufgabe. Selbstverständlich ist die Projektgruppe nicht von anderen Unternehmensbereichen isoliert, es gibt aber eine klare Zuständigkeit für die Ausgestaltung der Entscheidung. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben Gewissheit darüber, dass das Vorhaben an einer bestimmten Stelle, der Projektgruppe, bearbeitet wird. Währenddessen können die Arbeitsabläufe in anderen Teilen der Organisation ungestört weiterlaufen. Sie brauchen sich nicht mit der Entscheidung befassen, solange Unsicherheit herrscht. Die Organisation kann sich somit großen Veränderungen aussetzen, ohne zugleich arbeitsunfähig zu werden.

Die Mitarbeitenden einer Projektgruppe werden auf zwei Wegen rekrutiert: Zum einen werden sie von anderen Stellen innerhalb des diakonischen Unternehmens in die Projektgruppe versetzt. Für die Zentralisierung medizinischer Einrichtungen, die wir aus der ersten These kennen, richtet der Vorstand des Unternehmens beispielsweise eine Projektgruppe mit Doppelspitze ein. Darin sind der Chefarzt der Klinik und der Konzerncontroller vertreten. Sie übernehmen die Projektaufgaben zusätzlich zu ihren sonstigen Aufgaben in dem Unternehmen. Sie bringen Erfahrung und Wissen über die Organisation mit und können so erkennen, welche Umsetzungswege möglich sind und welche nicht. Der Chefarzt zum Beispiel kennt die medizinischen Anforderungen an eine zentrale Klinik genau. Manchmal werden die Mitglieder aber auch komplett für die Projektgruppe freigestellt, wie das vor allem bei Dezentralisierungen der Fall ist. Das diakonische Unternehmen schafft so neue Stellen. Ein Beispiel hierfür ist ein Kundenmanager, der den Umgang der Klientinnen und Klienten in dezentrale Wohneinheiten koordiniert. Es werden also neue Kompetenzen aufgebaut, um die jeweiligen Ziele zu erreichen.

Diakonische Unternehmen betrauen darüber hinaus auch Personen von außerhalb mit der Projektarbeit. Häufig sind das Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter von

Beratungsfirmen, die einen bestimmten Auftrag erhalten. Eine interviewte Person schildert das Vorgehen bezüglich der Unternehmensdezentralisierung folgendermaßen:

.....
„Dann haben wir überlegt, wie wir das schaffen. Und da haben wir gesagt, dass wir eigentlich selber das Fachwissen haben. Wir haben aber teilweise nicht unbedingt die Methodenkompetenz für solche Aufgaben. Darum haben wir eine Unternehmensberatung geholt, die auf diesem Gebiet gut ist. Zu denen haben wir gesagt: Ihr kriegt keinen Generalauftrag, aber ihr kriegt gezielte Aufträge über bestimmte Gebiete. Zum Beispiel: Wie muss die Struktur, die Organisationsstruktur [des diakonischen Unternehmens] aussehen?“

Die für einen bestimmten Zeitraum engagierten Mitarbeitenden von außen sind eine Ergänzung des internen Personals, denn sie bringen neues Wissen und Erfahrungen mit. Sie kennen sich ein Stück weit mit dem zu bearbeitenden Problem aus, das für das diakonische Unternehmen noch neu und unbekannt ist. Das Unternehmen leiht sich das Expertenwissen der externen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, um das eigene Ziel zu erreichen.

Neben Projektgruppen, in denen interne und externe Kräfte arbeiten, nutzen diakonische Unternehmen häufig eine weitere Kooperationsform. Sie bauen Kontakt zu anderen Unternehmen auf, um punktuell auf Kenntnisse Anderer zurückzugreifen. Ein Vorstandsmitglied nutzt diese Möglichkeit im Rahmen eines Dezentralisierungsprozesses: „Also wir haben schon Kontakt gesucht zu anderen Trägern, die auch entweder mitten in solchen Prozessen waren oder sie schon hinter sich hatten. Das braucht man auch“. Es kommt zu einem Austausch von Ideen und Erfahrungen und es wird praktisches Wissen über Dezentralisierungen weitergegeben. Das beinhaltet Mitarbeiterfragen wie Personalentwicklung oder auch die Frage, wie man das Thema Dezentralisierung der Mitarbeiterschaft vermitteln kann. Ebenso tauscht man sich über allgemeine Punkte wie die Vermittlung von Referenten für Schulungen aus.

Die Kooperation zwischen diakonischen Unternehmen ist jedoch nicht vergleichbar mit Projektgruppen, in denen externe Personen hinzugeholt werden. Die externen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind zumeist für die Dauer des Projekts eingestellt. Ihr Expertenwissen und ihre Fähigkeiten sind dann im gesamten Prozess zugänglich. Die Kooperation zwischen einzelnen diakonischen Unternehmen ist dagegen zeitlich stärker begrenzt und auf einzelne Fragen fokussiert. Auch der Bundesverband evangelische Behindertenhilfe (BeB)

spielt in diesem Zusammenhang eine Rolle. Der BeB bietet hier, wie eine Interviewperson berichtet, „eine Börse und Kommunikationsplattform“, indem er Führungskräfte unterschiedlicher diakonischer Unternehmen zusammenbringt, die dann über Themen wie Dezentralisierung diskutieren. Hier wird vor allem „versucht, die Verbindung zum diakonischen Selbstverständnis herzustellen oder es aus dieser Sicht mit zu reflektieren“, wie eine Führungskraft anmerkt.

Dieses Kapitel hat gezeigt, wie diakonische Unternehmen neue Formen der Kooperation aufbauen, vor allem Projektgruppen, aber auch Kooperationen mit anderen Organisationen. Mit den verschiedenen Formen versuchen sie, Ziele zu erreichen, deren Umsetzung nicht eindeutig ist. Bei unserer Forschung sind uns drei unterschiedliche Fälle begegnet, bei denen das Ziel klar, der Weg dahin aber unklar ist: Es handelt sich um die Einführung einer Zeiterfassungssoftware, die Zentralisierung von Klinikbereichen und die Dezentralisierung von Wohnangeboten. Alle diese Fälle sind Großprojekte für die jeweiligen Unternehmen. Sie machen gravierende Veränderungen durch, die sie jeweils für sich bearbeiten und könnten insofern ihre Kooperation untereinander weiter ausbauen. Letztlich unterscheiden sich die Organisationen aber trotz aller Ähnlichkeiten, so dass sie nur bedingt voneinander lernen können und das Vorgehen individuell an ihre je eigene Struktur anpassen müssen.

D Ergebnisse des Online-Surveys mit Führungskräften in diakonischen Unternehmen

Führungshandeln in diakonischen Unternehmen ist weitgehend unerforscht, so dass qualitative Interviews als erster Schritt zur Erschließung des Feldes dienen. Unsere Thesen, die aus der Auswertung der Interviews hervorgegangen sind (siehe Kapitel C), geben Aufschluss darüber, wie Entscheidungen in den acht untersuchten diakonischen Unternehmen gefertigt werden. Um zu klären, inwieweit diese Forschungsergebnisse auch auf andere diakonische Einrichtungen zutreffen, haben wir sie zum Ausgangspunkt einer quantitativen Umfrage unter Führungskräften von Mitgliedsunternehmen des BeB gemacht. Standardisierte Umfragen eignen sich im Besonderen zur Thesenüberprüfung, weil sie Aussagen über große Fallzahlen erlauben (siehe hierzu auch die methodischen Ausführungen in Abschnitt F). Im Folgenden reflektieren wir unsere bisherigen Forschungsergebnisse vor dem Hintergrund der quantitativen Umfrage. Die Auswertung zeigt, dass unsere Thesen große Zustimmung erfahren. Sie gewinnen damit weit über die Grenzen der eingangs untersuchten Unternehmen hinaus an Bedeutung. Gleichzeitig verdeutlicht die Umfrage, dass unsere Ergebnisse keine pauschalen Aussagen über diakonische Unternehmen erlauben, denn zumindest eine kleinere Anzahl von Führungskräften folgt in ihren Entscheidungen anderen Mustern.

Grundlage des Fragebogens waren die aus den qualitativen Interviews gewonnenen Thesen. Diese operationalisierten wir zu einfachen Aussagesätzen. Das folgende Beispiel veranschaulicht unser Vorgehen: Die zweite These besagt, dass diakonische Unternehmen besonders empfänglich für Anliegen sind, die an ihr diakonisches Selbstverständnis appellieren. Im Fragebogen

wurde die These in zwei Teilaspekte gegliedert. Zuerst sollten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Umfrage angeben, inwieweit sie folgendem Satz zustimmen können: „Es ist uns wichtig, dass wir in unseren Entscheidungen unser diakonisches Selbstverständnis in die Tat umsetzen“. Dieser Satz rekurriert auf den Aspekt, dass Vorstände diakonischer Unternehmen bewusst Entscheidungen treffen, die sie aus ihrem diakonischen Selbstverständnis ableiten. Ein weiterer wichtiger Gesichtspunkt der zweiten These ist, dass diakonische Unternehmen für ihr diakonisches Selbstverständnis wirtschaftliche Risiken eingehen. Dieser Aspekt wurde durch Zustimmung oder Ablehnung zu folgendem Satz abgefragt: „Um unser diakonisches Selbstverständnis zu verwirklichen, nehmen wir auch wirtschaftliche Risiken und Einschnitte in Kauf“. Analog zu diesem Beispiel sind wir mit allen sechs Thesen der qualitativen Erhebung verfahren.

Die Umfrageteilnehmer und -teilnehmerinnen sollten schließlich die operationalisierten Aussagesätze bewerten. Ihre Zustimmung oder Ablehnung der Aussagen wurde durch eine vierstufige Skala abgefragt. Die Antwortmöglichkeiten waren: „Stimme zu“, „Stimme eher zu“, „Stimme eher nicht zu“, „Stimme nicht zu“. Eine fünfte Antwortkategorie („Ich weiß nicht/keine Meinung“) bündelte mehrere Antwortmöglichkeiten: Die Person weiß keine Antwort, möchte nicht antworten oder hat schlichtweg keine Meinung. Der standardisierte Fragebogen wurde elektronisch an alle 287 Mitgliedseinrichtungen (Rechtsträger) des BeB verschickt. An der Umfrage haben 66 Personen teilgenommen, was eine Stichprobe von etwa 23% der Mitgliedseinrichtungen des BeB ergibt.

Wir behalten bei der Auswertung des Fragebogens die Reihenfolge der Thesen bei, beginnen also mit der ersten These („Wir sind genauso wie andere Marktteilnehmer“ – Diakonische Unternehmen sind ganz gewöhnliche Organisationen). Sie besagt, dass diakonische Unternehmen dieselben organisatorischen Probleme wie andere Organisationen bewältigen müssen. Dabei zeigen sie keine diakoniespezifischen Besonderheiten, sondern orientieren sich primär an organisatorischen Notwendigkeiten. Dies sehen wir zum Beispiel bei Personalentscheidungen. Unsere Interviewpartnerinnen und Interviewpartner möchten zwar möglichst fair und rücksichtsvoll mit ihren Mitarbeiterinnen und

Mitarbeitern umgehen, müssen aber zunächst die Bedürfnisse ihres Unternehmens berücksichtigen. Genau wie in anderen Unternehmen stehen der Erhalt oder die Steigerung der eigenen Leistungsfähigkeit im Fokus. In der standardisierten Online-Umfrage wird diese These durch zwei Aussagen repräsentiert, zu denen sich die Teilnehmenden positionieren sollen. Die erste lautet: „Wir wollen unsere organisatorischen Abläufe möglichst reibungslos gestalten“. Die zweite besagt: „Gut funktionierende organisatorische Abläufe sind eine Voraussetzung dafür, dass wir unsere diakonischen Ziele verwirklichen können“. Wie die folgenden Abbildungen zeigen, erhalten beide Aussagen hohe Zustimmungswerte.

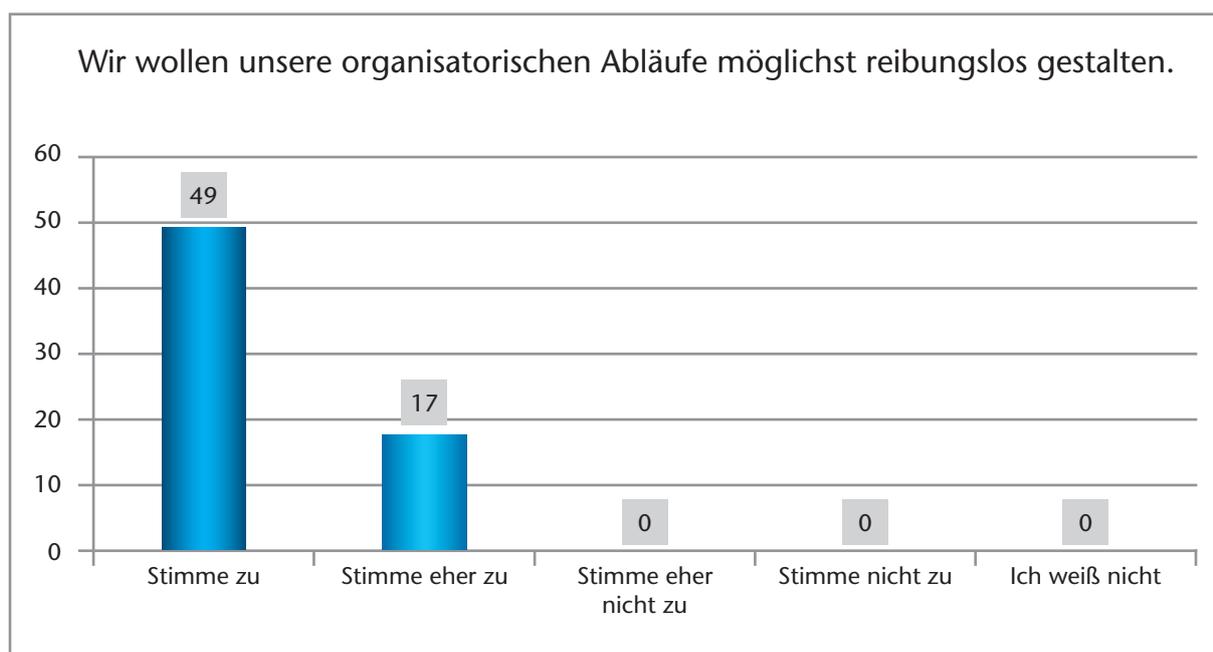


Abb. D.1: Wir wollen unsere organisatorischen Abläufe möglichst reibungslos gestalten (eigene Darstellung).

Die Mehrheit der Teilnehmerinnen und Teilnehmer (49 Personen) stimmt der Aussage vollkommen zu, dass organisatorische Abläufe möglichst reibungslos gestaltet werden sollen (Abb. D.1). Hinzukommen weitere 17 Personen, die der Aussage eher zustimmen. Ähnliches

verhält es sich in Bezug auf die zweite Aussage, der zufolge gut funktionierende organisatorische Abläufe eine Voraussetzung dafür sind, dass die diakonischen Ziele verwirklicht werden können (Abb. D.2) Hier stimmen 43 Personen voll zu und 23 Personen stimmen eher zu.



Abb. D.2: Gut funktionierende organisatorische Abläufe sind eine Voraussetzung dafür, dass wir unsere diakonischen Ziele verwirklichen können (eigene Darstellung).

Das Antwortverhalten stützt unsere These. Die befragten Führungskräfte bestätigen, dass organisatorischen Fragen in diakonischen Unternehmen eine große Bedeutung zukommt. 43 Personen sehen darin sogar eine Voraussetzung dafür, dass diakonische Ziele verwirklicht werden können.

Organisatorische Probleme haben folglich als Mittel zum Zweck eine hohe Priorität. Das Ergebnis zeigt, dass den Notwendigkeiten der Organisation auch über den Teilnehmerkreis unserer qualitativen Studie hinaus ein großer Stellenwert eingeräumt wird. Allerdings weisen

uns die Zahlen auch darauf hin, dass wir Einschränkungen berücksichtigen müssen: Die 17 bzw. 23 Personen, die den Aussagen nur eher zustimmen, drücken damit leichte Vorbehalte aus. Wir sollten also davon ausgehen, dass es eine kleinere Anzahl diakonischer Unternehmen gibt, in denen organisatorische Abläufe nicht gleichermaßen priorisiert werden. Es überwiegt allerdings das Interesse daran, die Leistungsfähigkeit des eigenen Unternehmens zu erhalten beziehungsweise zu steigern, genau wie es in privatwirtschaftlichen Unternehmen der Fall ist.

Der zweiten These zufolge gibt es neben Entscheidungen, die sich an organisatorischen Notwendigkeiten orientieren, viele Entscheidungen mit einem expliziten Bezug zum diakonischen Selbstverständnis der untersuchten Unternehmen („Das hätten Andere nicht gemacht“ – Diakonie als Joker). Mit Verweis auf ihren diakonischen Auftrag treffen Führungskräfte Entscheidungen, Anderen zu helfen, und können dabei sogar finanzielle Risiken eingehen. Wie eingangs beschrieben, haben wir

auch diese These für unseren quantitativen Fragebogen in zwei Aussagen gegliedert: Zum einen erfragt der Fragebogen die Zustimmung zu der Aussage „Es ist uns wichtig, dass wir in unseren Entscheidungen unser diakonisches Selbstverständnis in die Tat umsetzen“. Zum anderen müssen sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer zu der Aussage „Um unser diakonisches Selbstverständnis zu verwirklichen, nehmen wir auch wirtschaftliche Risiken und Einschnitte in Kauf“ positionieren:

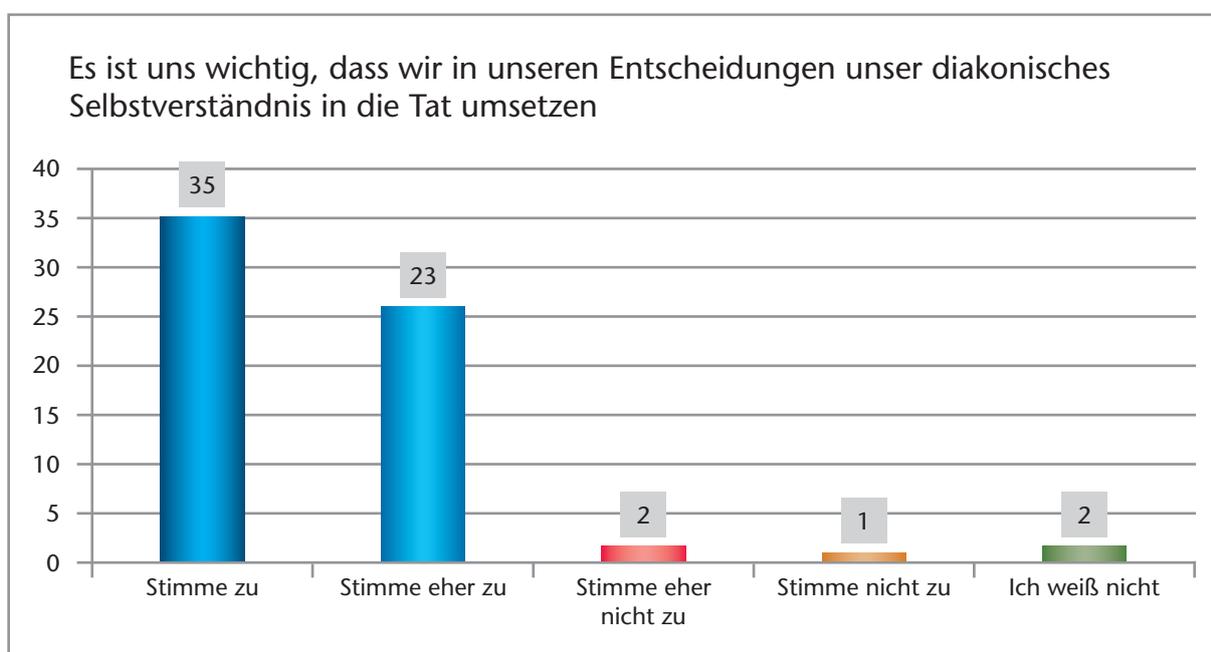


Abb. D.3: Es ist uns wichtig, dass wir in unseren Entscheidungen unser diakonisches Selbstverständnis in die Tat umsetzen (eigene Darstellung).

Der ersten Aussage stimmen 35 Befragte vollkommen zu. Sie finden es wichtig, dass sich das diakonische Selbstverständnis in ihrer Entscheidungspraxis widerspiegelt. Weitere 26 Befragte stimmen dieser Aussage eher zu. Nur fünf Teilnehmer zeigen sich tendenziell ablehnend oder unentschlossen (Abb. D.3). Dies bestätigt, dass der diakonische Auftrag für die befragten Führungskräfte eine wichtige Rolle bei der Entscheidungsfindung spielt. Ebenfalls Zuspruch erhält die Aussage, dass das diakonische Selbstverständnis Anlass für außer-

gewöhnliche Entscheidungen sein kann, bei denen finanzielle Risiken eingegangen werden. 15 Befragte verwirklichen ihr diakonisches Selbstverständnis auch auf Kosten wirtschaftlicher Gesichtspunkte. Weitere 26 Personen stimmen der Aussage eher zu und signalisieren damit eingeschränkte Zustimmung. Bei 17 Personen, die der Aussage eher nicht zustimmen, überwiegen die Vorbehalte. Sie schließen diese Möglichkeit aber nicht vollständig aus. Das geschieht lediglich bei acht Personen, die überhaupt nicht zustimmen (Abb. D.4).

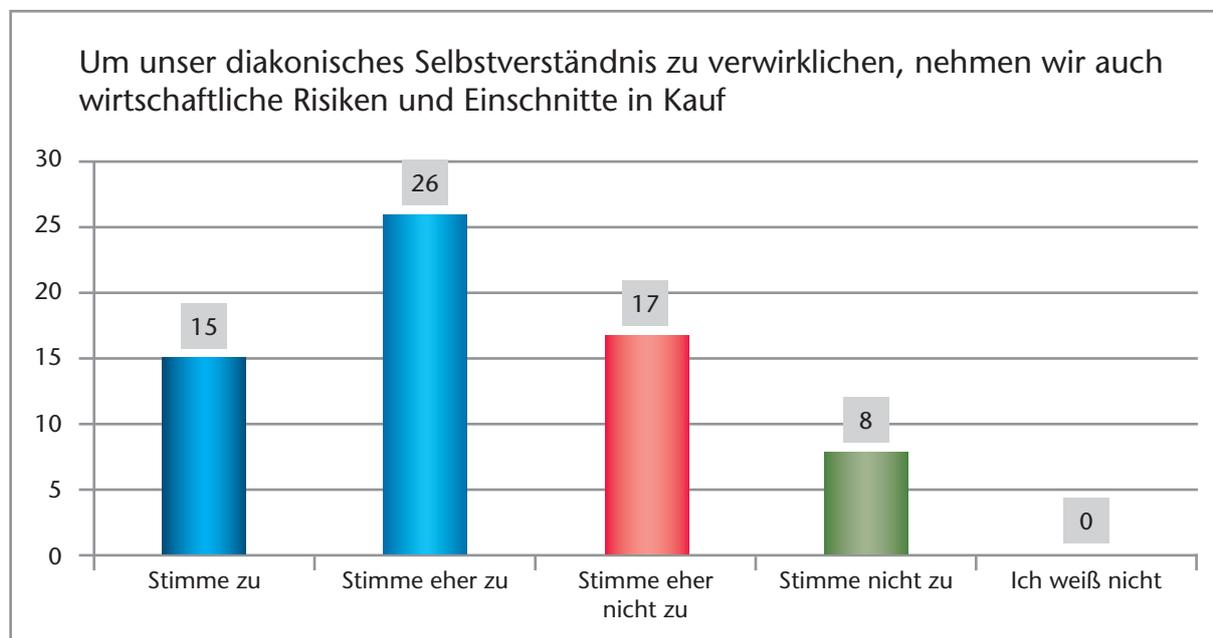


Abb. D.4: Um unser diakonisches Selbstverständnis zu verwirklichen, nehmen wir auch wirtschaftliche Risiken und Einschnitte in Kauf (eigene Darstellung).

Diese Verteilung zeigt, dass diakonische Unternehmen nicht jederzeit bereit sind, wirtschaftliche Risiken zugunsten ihres diakonischen Auftrags einzugehen. Unsere These wird dennoch unterstützt, da sie keine permanente Risikobereitschaft voraussetzt, sondern lediglich die Möglichkeit eines solchen Handelns beschreibt. Der diakonische Auftrag kann als Argument genutzt werden, Anderen trotz finanzieller Risiken zu helfen. Diese Aussage unterstützen sowohl diejenigen Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die zustimmen, als auch die Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die eher nicht zustimmen. Auch Führungskräfte, die Risiken eher nicht in Kauf nehmen, geben mit ihrer Antwort zu verstehen, dass die Möglichkeit dazu grundsätzlich besteht. Die acht befragten Personen, die der zweiten Aussage überhaupt nicht zustimmen, zeigen uns allerdings, dass unsere Schlussfolgerungen nicht für sämtliche diakonischen

Unternehmen Gültigkeit besitzen. Es gibt also auch diakonische Unternehmen, die ihre wirtschaftliche Situation unter keinen Umständen gefährden wollen – auch dann nicht, wenn es darum geht, den diakonischen Auftrag zu verwirklichen.

Dies lässt sich möglicherweise dadurch erklären, dass insbesondere kleine Unternehmen nur geringe finanzielle Spielräume haben, so dass sie vorrangig ihren eigenen Fortbestand absichern müssen. Jedes finanzielle Risiko wäre hier potentiell bestandsgefährdend. Dieses Motiv begegnet uns auch in den qualitativen Experteninterviews, so dass im Zweifelsfall die Sicherung des eigenen Bestehens wichtiger als die Aktualisierung des diakonischen Auftrags in einer bestimmten Entscheidung ist.

In unserer dritten These haben wir geschildert, dass die individuellen Persönlichkeiten, die Führungspositionen in diakonischen Unternehmen bekleiden, großen Einfluss auf die Entscheidungsfindung ausüben („Ich war der Einzige, der wusste, wie so etwas geht“ – Entscheidungsprozesse sind stark von einzelnen Personen geprägt). Diese These haben wir für die quantitative Befragung in drei Aussagen geteilt. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sollten zu den folgenden drei Punkten Stellung beziehen: (1.) „Ich habe gute Möglichkeiten,

Entscheidungen durch mein persönliches Engagement für eine Sache zu prägen“; (2.) „In meiner Tätigkeit als Führungskraft bringe ich häufig eigene Ideen in die Entscheidungsfindung ein“; (3.) „In anderen beruflichen oder ehrenamtlichen Tätigkeiten habe ich Erfahrungen und Wissensbestände gesammelt, die für meine jetzige Führungsarbeit eine wichtige Rolle spielen“. Alle drei Aussagen werden von der überwiegenden Mehrheit der Teilnehmenden unserer Umfrage bestätigt:

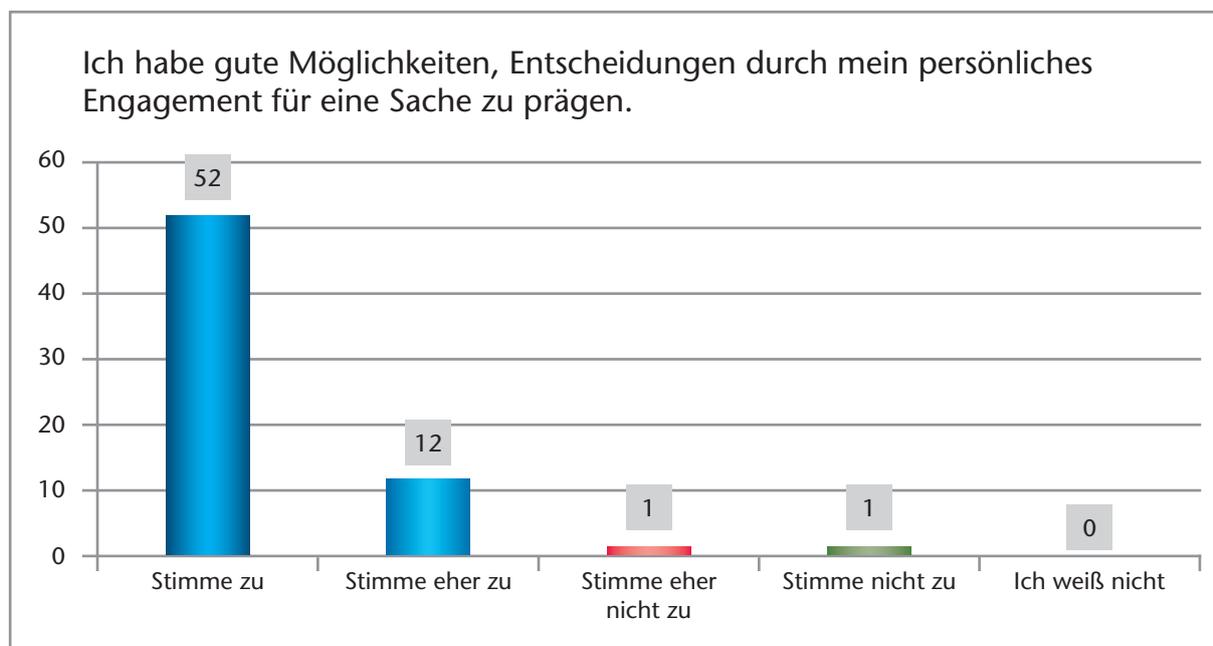


Abb. D.5: Ich habe gute Möglichkeiten, Entscheidungen durch mein persönliches Engagement für eine Sache zu prägen (eigene Darstellung).

Insgesamt 52 Personen glauben, gute Möglichkeiten zu haben, Entscheidungen durch persönliches Engagement zu prägen. Weitere zwölf Teilnehmerinnen und Teilnehmer stimmen eher zu. Lediglich zwei Personen sehen in ihren Unternehmen keine Spielräume, eigenes Engagement einzubringen (Abb. D.5). Insofern stellen

die Reaktionen auf die erste Aussage eine Bestätigung unserer These dar. Persönliches Engagement von Führungskräften gilt nahezu uneingeschränkt als ein wesentlicher Einflussfaktor. Ähnliches gilt für die eigenen Ideen der entscheidenden Personen:

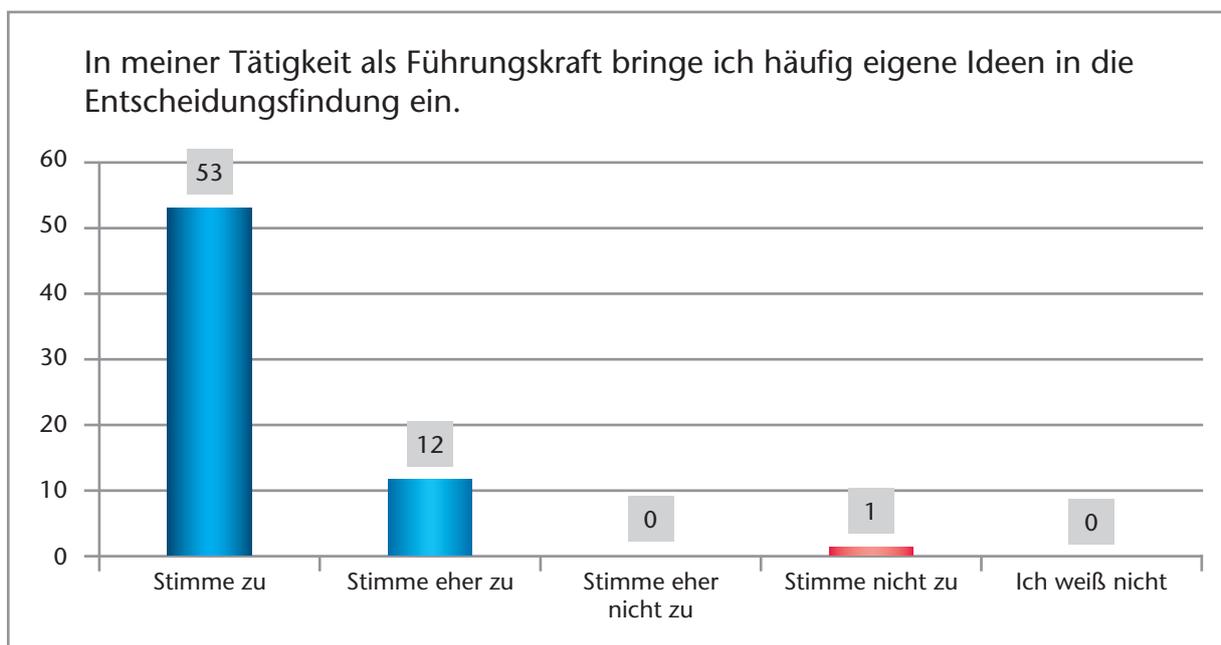


Abb. D.6: In meiner Tätigkeit als Führungskraft bringe ich häufig eigene Ideen in die Entscheidungsfindung ein (eigene Darstellung).

Mit Ausnahme einer Person stimmen alle Befragten darin überein, dass sie in ihre Arbeit als Führungskraft häufig eigene Ideen in die Entscheidungsfindung einbringen (Abb. D.6). 53 Personen stimmen vollkommen zu, 12 Personen stimmen dem eher zu. Die Vorstände und leitenden Angestellten geben neben ihrem persönlichen Engagement also oftmals inhaltlichen Input.

Dies unterstützt die Ergebnisse der qualitativen Studie, die Führungskräfte als Initiatoren und Promotoren beschreibt. Zudem zeigen die Stellungnahmen zur dritten Aussage, dass auch Wissen und Erfahrungen aus anderen beruflichen und ehrenamtlichen Tätigkeiten eine entscheidende Rolle spielen:

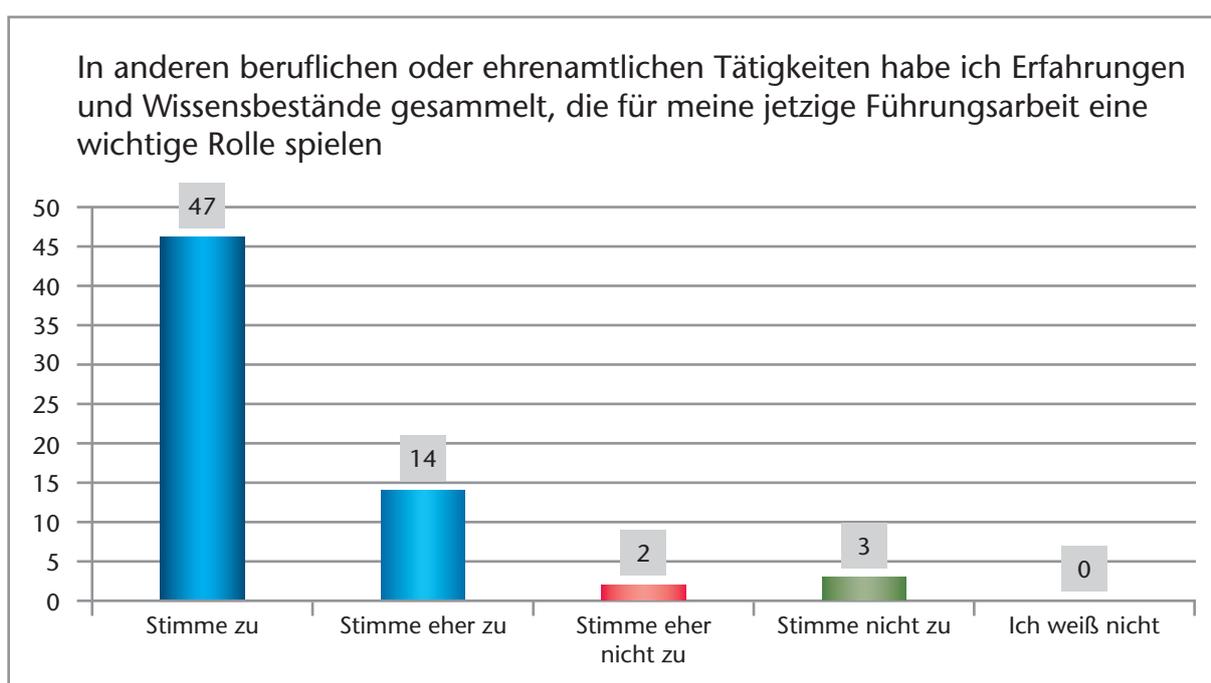


Abb. D.7: In anderen beruflichen oder ehrenamtlichen Tätigkeiten habe ich Erfahrungen und Wissensbestände gesammelt, die für meine jetzige Führungsarbeit eine wichtige Rolle spielen (eigene Darstellung).

Unsere quantitative Umfrage unter Führungskräften diakonischer Unternehmen veranschaulicht, dass insgesamt 61 Befragte Kenntnisse und Erfahrungen aus anderen Tätigkeiten in ihrer jetzigen Führungsarbeit einsetzen. 47 Personen stimmen dem voll zu, 14 Befragte stimmen dem eher zu. Insgesamt fünf Personen stimmen der Aussage nicht oder eher nicht zu (Abb. D.7). Die quantitative Umfrage bestätigt somit die

dritte These nahezu uneingeschränkt. In diakonischen Unternehmen gibt es einen wechselseitigen Austausch, einen gegenseitigen Ermöglichungsspielraum: Es treffen Vorstandsmitglieder mit vielen Ideen und Erfahrungen, die sie in ihre Arbeit einbringen wollen, auf diakonische Unternehmen, in denen sie eben jene Ideen und Kenntnisse umsetzen können.

Die vierte These geht davon aus, dass die Entscheidungsfindung in diakonischen Unternehmen nicht partizipativ ist („Diakonie ist keine Basisdemokratie“ – Die Entscheidungsfindung ist nicht partizipativ). Der Vorstand entscheidet darüber, welche Probleme relevant sind und trifft Grundsatzentscheidungen. Weitere Angestellte werden in der Regel erst zur Ausgestaltung von Detailfragen herangezogen. Diese These haben wir ebenfalls in drei Aussagen gegliedert. Die erste Aussage bezieht sich explizit auf die starke Rolle des Vorstands:

„Der Vorstand muss darüber entscheiden, welche Entscheidungsprobleme auf die Tagesordnung unseres Unternehmens gehören“. Die zweite Aussage („Die einzelnen Abteilungen unseres Unternehmens haben einen eigenen Blickwinkel auf die Vorgänge im Unternehmen, der durch ihre spezialisierte Arbeit geprägt ist“) sowie die dritte Aussage („Der Vorstand kann Vorgänge im Unternehmen ganzheitlicher betrachten als die Mitglieder einzelner Abteilungen“) hinterfragen mögliche Gründe für einen nicht-partizipativen Entscheidungsstil.

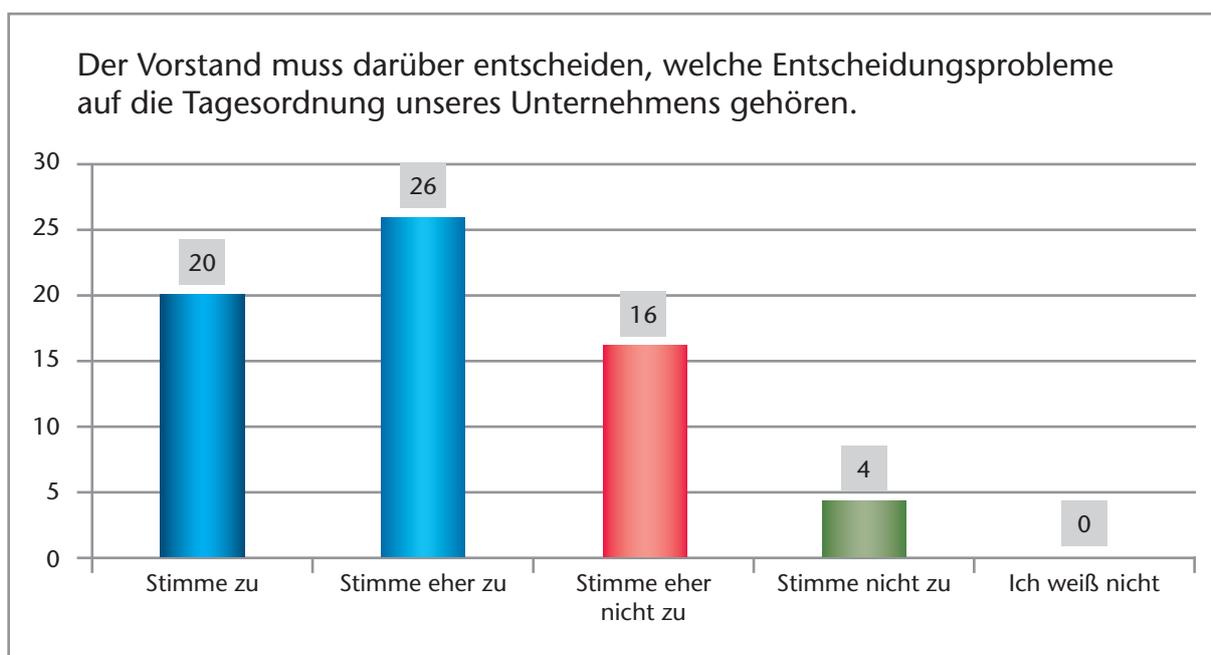


Abb. D.8: Der Vorstand muss darüber entscheiden, welche Entscheidungsprobleme auf die Tagesordnung unseres Unternehmens gehören (eigene Darstellung).

Abweichend von unserer qualitativen Studie zeigen die Rückmeldungen auf die erste Aussage, dass Vorstände von diakonischen Unternehmen sich nicht immer das alleinige Recht auf die Benennung von Entscheidungsproblemen zuschreiben. Insgesamt geben 20 Personen ein eher negatives Feedback, so dass wir davon

ausgehen müssen, dass es Unternehmen gibt, auf die unsere These nicht zutrifft. Zugleich antworten allerdings 46 Befragte eingeschränkt oder uneingeschränkt positiv (Abb. D.8). Dies bedeutet, dass unsere These in dieser Hinsicht – den Widersprüchen zum Trotz – für viele diakonische Unternehmen Gültigkeit besitzen.

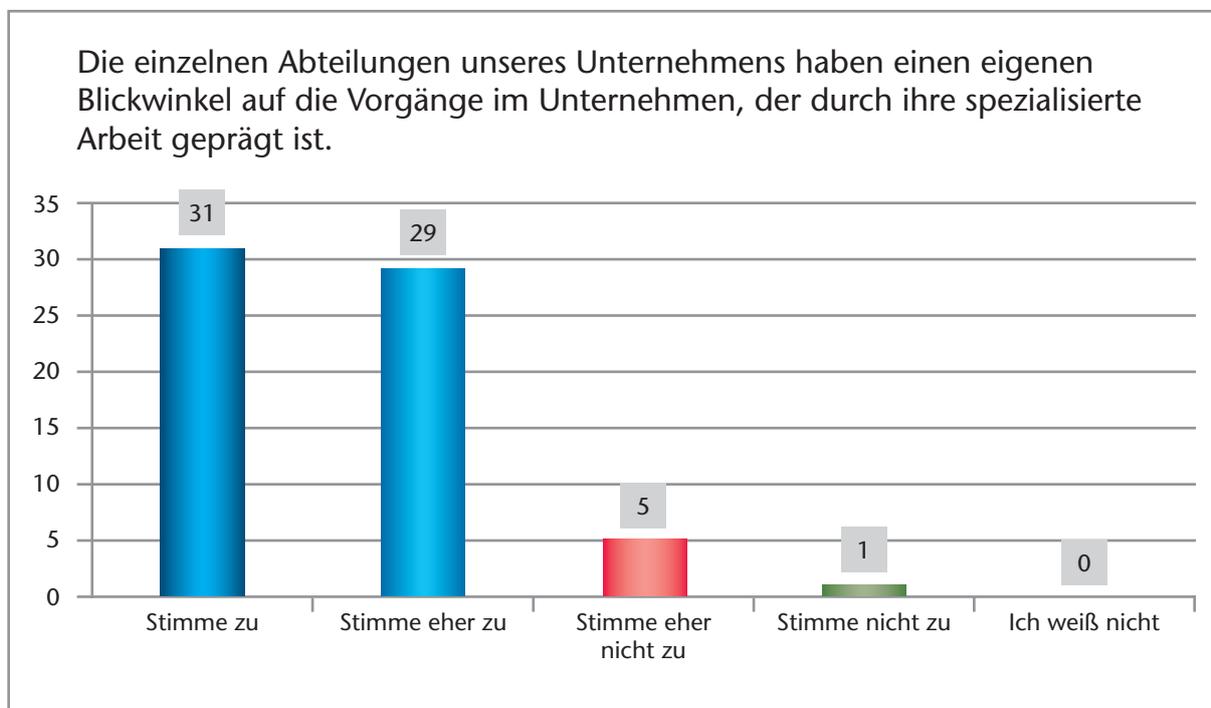


Abb. D.9: Die einzelnen Abteilungen unseres Unternehmens haben einen eigenen Blickwinkel auf die Vorgänge im Unternehmen, der durch ihre spezialisierte Arbeit geprägt ist (eigene Darstellung).

Das Feedback zu den beiden weiteren Aussagen können wir zusammengefasst beurteilen: Eine deutliche Mehrheit von 60 Befragten glaubt, dass die einzelnen Abteilungen ihres diakonischen Unternehmens einen eigenen Blickwinkel auf die Abläufe der Gesamtorganisation haben, dieser ist geprägt von den Aufgaben des jeweiligen Arbeitsbereichs (Abb. D.9). Etwas mehr als die Hälfte davon (31 Personen) stimmen dieser Aussage voll zu. 29 Personen geben eine eingeschränkt positive

Rückmeldung. Nur sechs Teilnehmerinnen und Teilnehmer geben negative Antworten. Diese Verteilung ähnelt dem Antwortverhalten zur dritten Aussage: Auch hier stimmt eine große Mehrheit der Aussage zu. Insgesamt 54 Personen meinen, dass der Vorstand das Unternehmen zumindest besser als die Mitglieder einzelner Abteilungen betrachten kann. Acht Personen können dem eher nicht, zwei Personen gar nicht zustimmen (Abb. D.10).

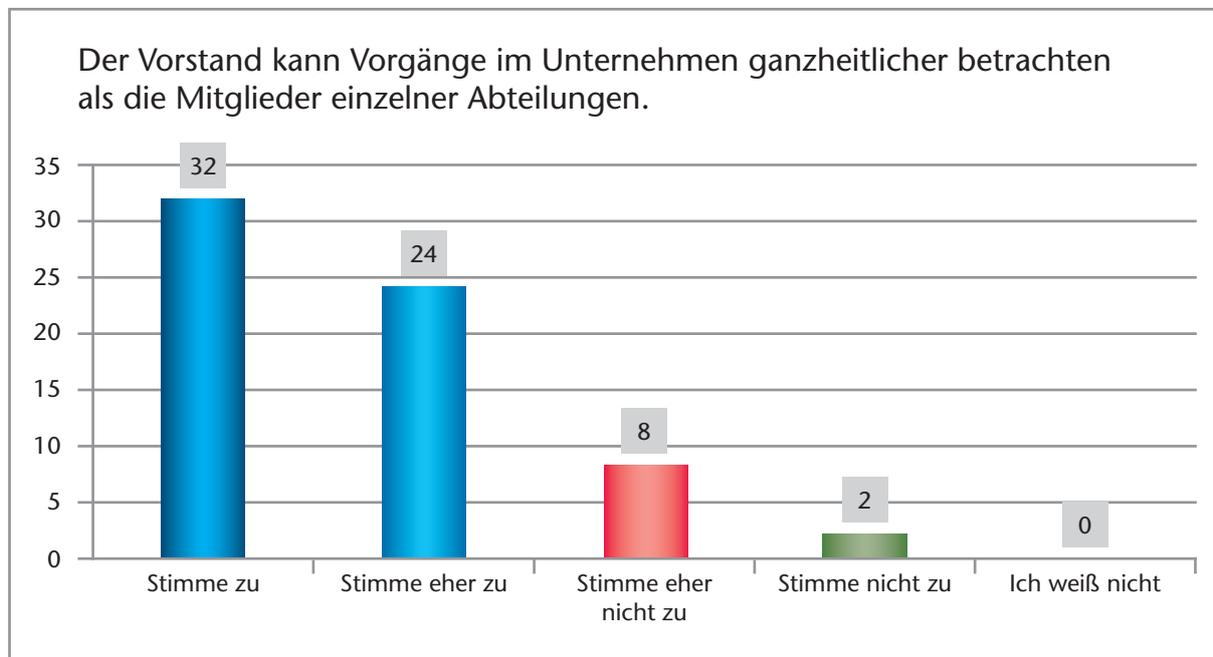


Abb. D.10: Der Vorstand kann Vorgänge im Unternehmen ganzheitlicher betrachten als die Mitglieder einzelner Abteilungen (eigene Darstellung).

Beide Aussagen stellen eine besondere Entscheidungskompetenz des Vorstands im Vergleich mit anderen Mitarbeitenden heraus. Die hohen Zustimmungswerte legen nahe, dass der Vorstand – auch wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Entscheidungsfindung miteinbezogen werden – eine hervorgehobene Position einnimmt. Denn er ist derjenige, der das Unternehmen als Ganzes überblicken kann, während die einzelnen Abteilungen oder Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter jeweils eine eigene, aus ihren Aufgaben resultierende Perspektive auf das Unternehmen haben. Die Annahme eines solchen abteilungsspezifischen Blicks finden wir auch in dem Fall der Einführung des Zeitwirtschaftsinstruments.

Das von uns interviewte Vorstandsmitglied ist zuerst skeptisch, ob sein Unternehmen ein solches Instrument überhaupt braucht und nimmt an, dass es sich dabei um eine „Spielerei“ der Personalverwaltung handelt. Erst als der Vorstand überzeugt ist, dass die Einführung des Zeitwirtschaftsinstruments für das gesamte Unternehmen von Vorteil ist – und nicht nur für die Personalverwaltung – wird die Entscheidung zur Einführung getroffen. Unsere These, dass es vor allem der Vorstand ist, der Entscheidungen trifft und dann erst die Mitarbeiterschaft an der Umsetzung beteiligt, wird durch die quantitative Umfrage gestärkt, darf aber nicht auf alle diakonischen Unternehmen übertragen werden.

Unsere fünfte These besagt, dass trotz der abgeschoteten Entscheidungsfindung des Vorstands Konsens mit der Mitarbeiterschaft sowie den Aufsichtsgremien gesucht wird („Man muss einen guten Konsens herstellen“ – Der Vorstand entscheidet und überzeugt Mitarbeitende und Aufsichtsrat). Dabei müssen wir die Konsensherstellung mit Aufsichtsräten und die Mitwirkung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an Entscheidungen unterscheiden. Während der Vorstand die Perspektive des Aufsichtsrats in seine Entscheidungsfindung einbezieht, um Konsens zu erzielen, werden Angestellte zum selben Zweck erst an der Ausgestaltung von Detailfragen beteiligt. Diese Zweiteilung findet sich in unserem Online-Fragebogen wieder. Zur Rolle des Aufsichtsrats finden sich die Aussagen „Bei unseren Entscheidungen versuchen wir im Vorfeld, die Meinung unseres Aufsichtsgremiums einzubeziehen“ und „Wir setzen nur Entscheidungen um, für die wir bei unserem Aufsichtsgremium große Zustimmung erfahren“. Zur Beteiligung der Mitarbeiterschaft stellten wir zuerst die Frage, inwieweit eine Überzeugung der Mitarbeiterschaft von der bereits getroffenen Entscheidung notwendig ist („Es ist wichtig, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Entscheidungen zu überzeugen, die der Vorstand trifft“). An zweiter Stelle fragten wir nach dem Aufwand, der zur Überzeugung der Mitarbeitenden getrieben wird („Wir betreiben großen Aufwand, um unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Vorstandsentscheidungen zu überzeugen“). In einer dritten Aussage stellten wir die Einflussmöglichkeiten der Mitarbeiterschaft auf Vorstandsentscheidungen zur Diskussion („Wir schaffen für unsere Mitarbeiterinnen und

Mitarbeiter Möglichkeiten, die Entscheidungsfindung des Vorstands deutlich zu beeinflussen“). Im Anschluss an diese Aussage gab es im Fragebogen ein offenes Textfeld, in dem die Befragten diejenigen Möglichkeiten eintragen konnten, mit denen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihren Unternehmen Einfluss auf die Entscheidungen des Vorstands nehmen.

Wir wenden uns zunächst dem Aufsichtsrat zu: Wie die Experteninterviews zeigen, versucht der Vorstand schon im Vorfeld einzuschätzen, welche Meinung der Aufsichtsrat von einer Entscheidung haben wird. Wenn der Vorstand davon ausgeht, dass der Aufsichtsrat eine Entscheidung mitträgt, wird sie getroffen. Hat der Vorstand hingegen große Zweifel an der Zustimmung des Aufsichtsrats, nimmt er zumeist frühzeitig Abstand von der Entscheidung. Diese Sichtweise wird größtenteils durch die standardisierte Online-Umfrage unterstützt. 22 Personen versuchen explizit und 30 Personen versuchen eher die Meinung des Aufsichtsrats im Vorfeld in ihre Entscheidung einzubeziehen. Neun Personen stimmen dem eher nicht und zwei Personen stimmen gar nicht zu. Drei Befragte haben dazu keine Meinung beziehungsweise möchten dazu nichts aussagen (Abb. D.11). Dass insgesamt elf Personen die Meinung des Aufsichtsrats nicht im Vorfeld berücksichtigen, könnte daran liegen, dass der Vorstand viele Alltagsentscheidungen trifft, die nicht der Zustimmung des Aufsichtsrats bedürfen. Aufgrund der doch hohen Zustimmung zu der Aussage können wir jedoch an der These festhalten, dass der Vorstand im Allgemeinen die Einstellung des Aufsichtsrats vorausschauend berücksichtigt.

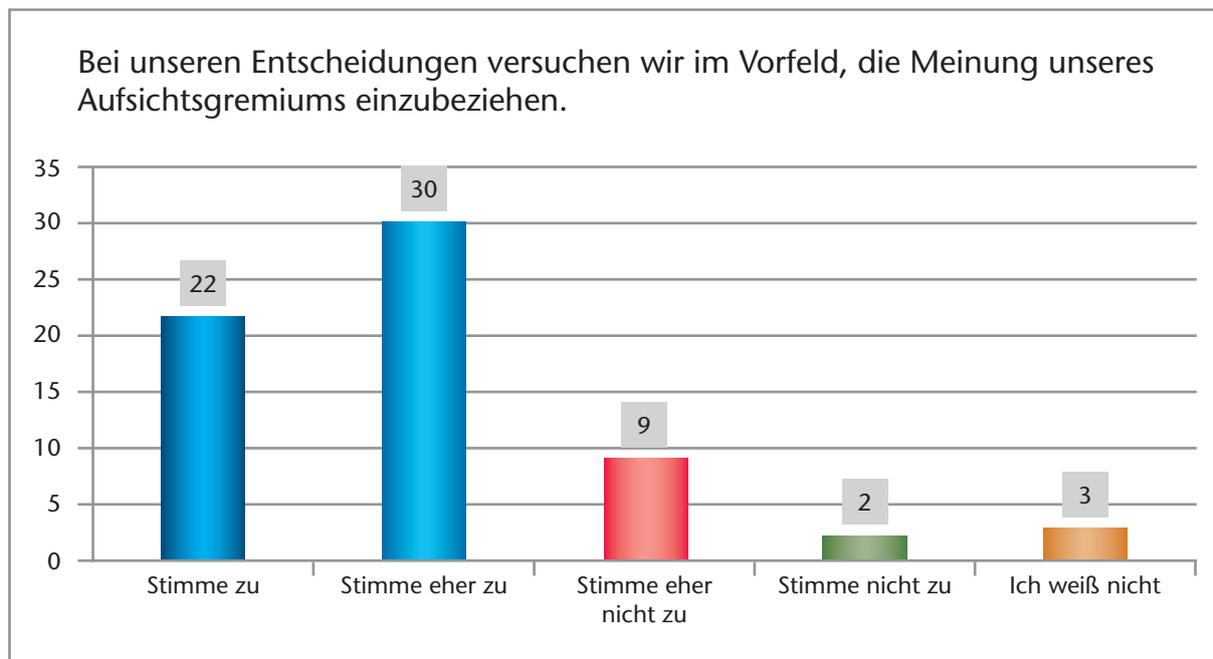


Abb. D.11: Bei unseren Entscheidungen versuchen wir im Vorfeld, die Meinung unseres Aufsichtsgremiums einzubeziehen (eigene Darstellung).

Ähnlich verhält es sich in Bezug auf die Aussage „Wir setzen nur Entscheidungen um, für die wir bei unserem Aufsichtsgremium große Zustimmung erfahren“ abgeben. Hier zeigen sich allerdings im Gegensatz zur vorherigen Aussage mehr ablehnende Stimmen. Von den insgesamt 66 Teilnehmerinnen und Teilnehmern, die ihre Meinung abgegeben haben, stimmen 18 eher nicht zu und 4 stimmen überhaupt nicht zu. Dagegen signalisieren 11 beziehungsweise 29 Teilnehmende vollständige oder eingeschränkte Zustimmung (Abb. D.12). Daraus müssen wir schließen, dass eine beachtliche Anzahl von

Entscheidungen in diakonischen Unternehmen auch ohne große Unterstützung der Aufsichtsgremien getroffen wird. Trotzdem wird unsere These von insgesamt 40 Teilnehmenden unterstützt. Sie entscheiden genauso wie unsere Interviewpartnerinnen und Interviewpartner in der qualitativen Erhebung, so dass unsere These auch in dieser Hinsicht weitere Aussagekraft gewinnt. Konsens mit Aufsichtsgremien ist ein wichtiger Einflussfaktor für die diakonische Unternehmensführung – wenn auch nicht in allen Unternehmen.

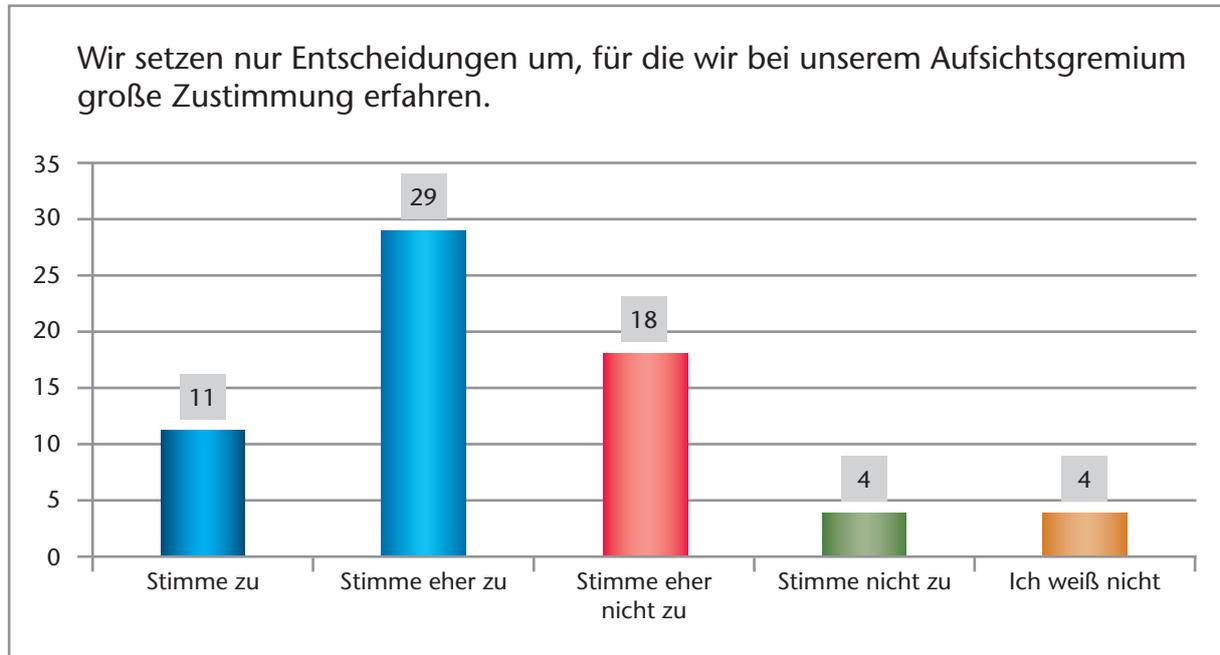


Abb. D.12: Wir setzen nur Entscheidungen um, für die wir bei unserem Aufsichtsgremium große Zustimmung erfahren (eigene Darstellung).

Unsere These besagt zudem, dass Vorstände den Konsens mit ihrer Mitarbeiterschaft suchen. Die wichtige Rolle der Mitarbeiterschaft, die unsere Interviewpartnerinnen und Interviewpartner beschreiben, wird durch das Ergebnis des Online-Fragebogens bestätigt. Lediglich eine Person stellt fest, dass es eher nicht wichtig ist, die Mitarbeiterschaft von den Entscheidungen des Vorstands zu überzeugen. Wohingegen 43 Personen dieser Aussage voll und 22 Personen der Aussage eher

zustimmen können (Abb. D.13). Es ist charakteristisch für die diakonische Unternehmensführung, dass die Mitarbeiterschaft Entscheidungen des Vorstands mitträgt. Nur so kommt es zur tatsächlichen Umsetzung der Entscheidung. Die Aussage eines interviewten Vorstandsmitglieds „Wir müssen unsere Mitarbeitenden ins Boot bekommen, sonst geht das ins Leere“ gilt also nach wie vor.

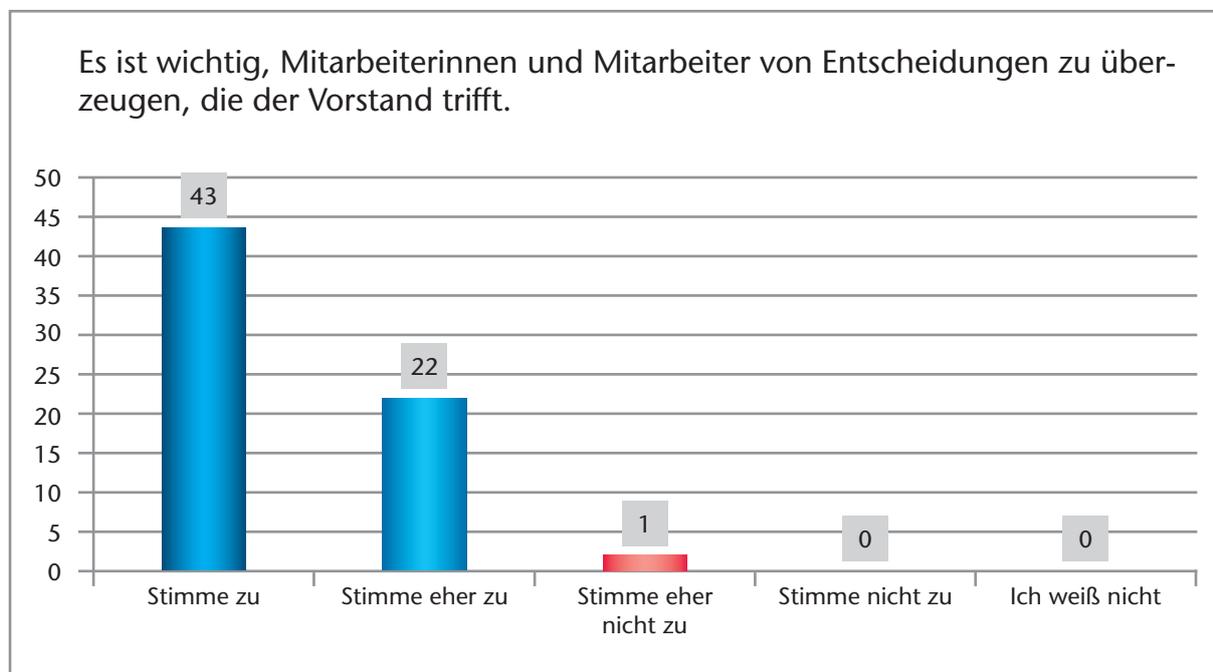


Abb. D.13: Es ist wichtig, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Entscheidungen zu überzeugen, die der Vorstand trifft (eigene Darstellung).

Daran anschließend stellt sich die Frage, inwiefern die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von den Entscheidungen überzeugt werden. 17 beziehungsweise 33 Personen sagen aus, dass sie dazu einen großen oder einen eher großen Aufwand betreiben. 13 Personen stimmen dem eher nicht und drei Personen gar nicht zu. Insgesamt 41 Personen schaffen in ihren diakonischen Unternehmen explizit Möglichkeiten, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Entscheidung einzubeziehen. 24 Personen hingegen geben an, dass sie dies eher nicht oder nicht tun. Eine Person gibt darauf keine Antwort. Die meisten Unternehmen schaffen also Möglichkeiten, um die Mitarbeitenden in die Entscheidungsumsetzung einzubinden, was auch oftmals mit erheblichem Aufwand verbunden ist.

Die Teilnehmenden der Online-Befragung hatten außerdem die Möglichkeit, unsere These zu ergänzen. Sie konnten weitere Möglichkeiten benennen, die in ihren diakonischen Unternehmen genutzt werden, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse

einzu beziehen. Am deutlichsten zeigt sich dabei, dass die Mitarbeiterschaft über Gespräche beteiligt wird. Von allen genannten Möglichkeiten der Einflussnahme durch Mitarbeitende fallen 44% in diese Kategorie. Genannt wurden besonders häufig Konferenzen, Betriebsversammlungen, Großgruppenveranstaltungen, Klausurtagungen oder die Einbindung von Repräsentanten aller Unternehmensbereiche. Eine wichtige Rolle spielen auch Arbeits- und Projektgruppen sowie die Mitarbeitervertretung (MAV). Fort- und Weiterbildungen werden ebenfalls als Möglichkeit genannt, Einfluss auf die Entscheidungen des Vorstands zu nehmen. Sie haben jedoch keine prominente Stellung. Unter Sonstiges haben wir schließlich ein sehr heterogenes Feld von Einflussmöglichkeiten zusammengefasst, die sich nicht einem bestimmten Oberthema zuordnen lassen. Die Bandbreite der genannten Möglichkeiten erstreckt sich von der Bereitstellung von Informationen über flache Hierarchien, kollegiale Führung und Fragebögen bis hin zu Leitbildtagen (Abb. D.14).

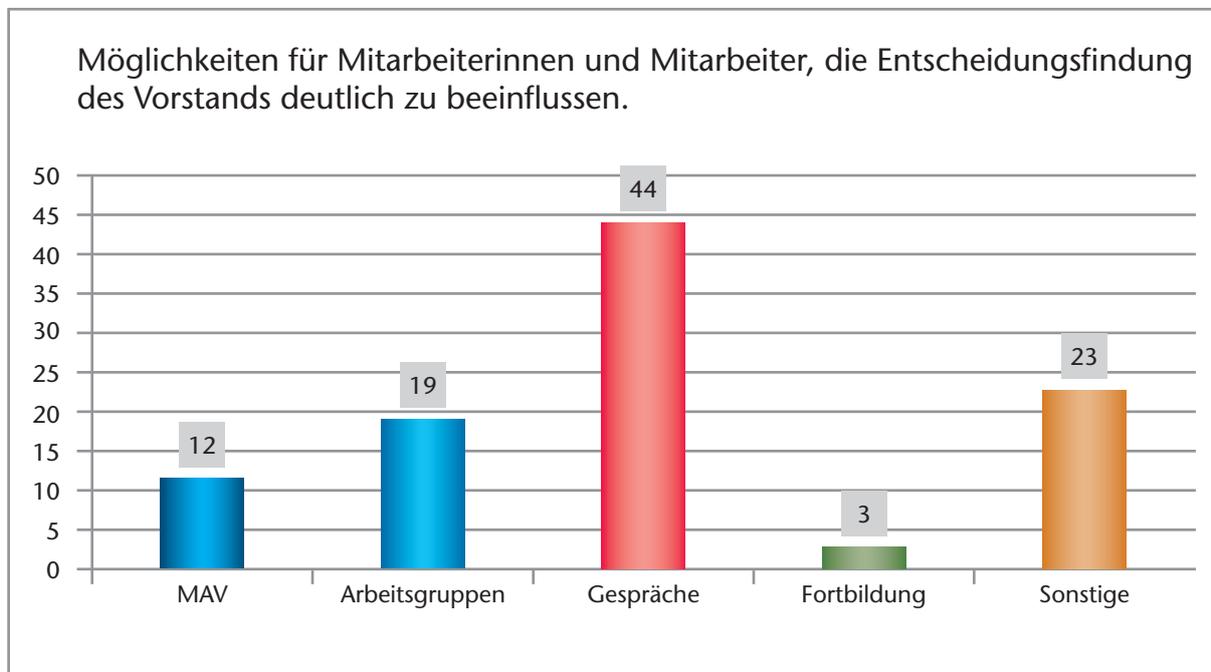


Abb. D.14: Möglichkeiten für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Entscheidungsfindung des Vorstands deutlich zu beeinflussen. Angaben in Prozent (eigene Darstellung)

Insgesamt ergibt sich damit ein positives Licht für unsere fünfte These. Sie gilt eindeutig über die Reichweite unserer qualitativen Studie hinaus, obgleich es auch Ausnahmen gibt. Insbesondere der Einfluss der Aufsichtsgremien ist nicht in allen diakonischen Unternehmen gleich stark ausgeprägt. Mehrheitlich folgen die Vorstände allerdings jenen Mustern, von denen auch unsere Interviewpartnerinnen und Interviewpartner berichten.

In der sechsten These gehen wir davon aus, dass diakonische Unternehmen gerne auf neue Kooperationsformen zurückgreifen, um komplexe Entscheidungen umzusetzen („Wir probieren ständig neue Wege aus“ – Diakonische Unternehmen stehen neuen Kooperationsformen aufgeschlossen gegenüber). Diese These haben

wir in zwei Aussagen geteilt. Dabei zielt die erste auf die grundsätzliche Einstellung gegenüber Arbeits- und Projektgruppen ab („Arbeits- und Projektgruppen helfen uns, neue Lösungswege für komplexe Probleme zu finden“), während sich die zweite darauf bezieht, inwieweit diese Kooperationsformen regelmäßig eingesetzt werden („Wir setzen regelmäßig Arbeits- und Projektgruppen ein“). Der Aussage, dass Arbeits- und Projektgruppen diakonischen Unternehmen helfen, Problemlösungen zu finden, stimmen 59 Personen vollständig oder eher zu. Sechs Personen können diese Aussagen eher nicht, eine Person gar nicht unterstützen (Abb. D.15). Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Online-Umfrage urteilen also genauso wie unsere Interviewpartnerinnen und Interviewpartner und geben damit ein positives Feedback für unsere These.

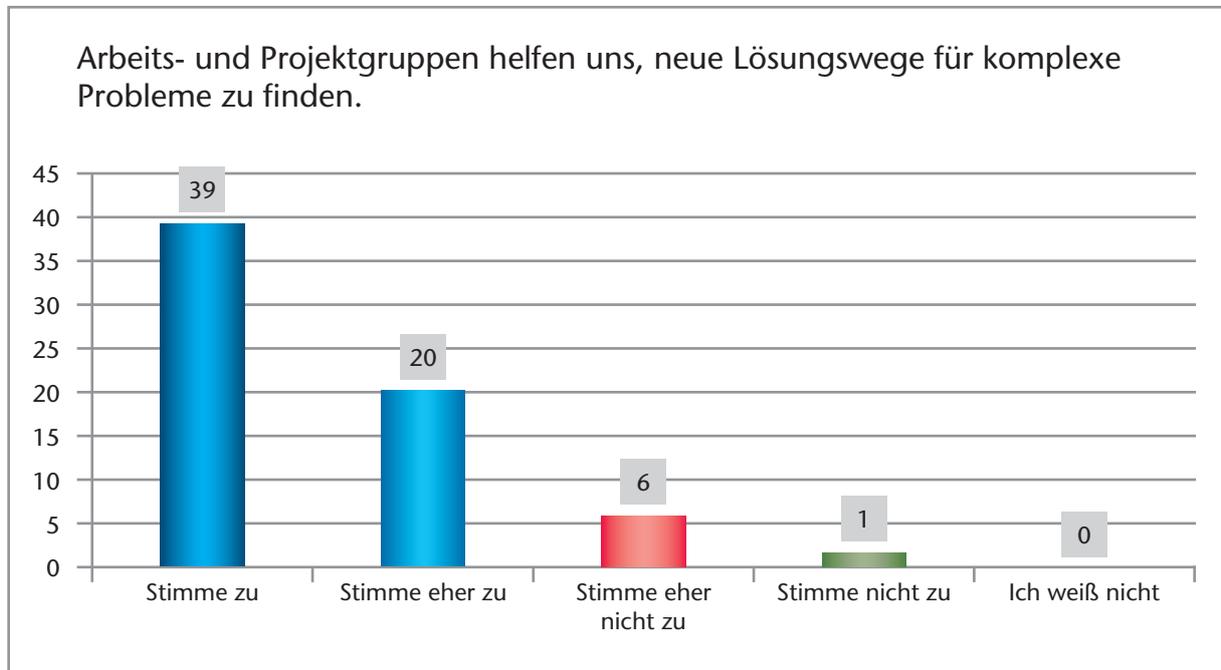


Abb. D.15: Arbeits- und Projektgruppen helfen uns, neue Lösungswege für komplexe Probleme zu finden (eigene Darstellung).

Die Online-Umfrage zeigt zudem, dass Arbeits- und Projektgruppen in der Praxis häufig zum Einsatz kommen. Insgesamt geben 61 Personen an, dass sie in ihren Unternehmen regelmäßig oder eher regelmäßig Arbeits- oder Projektgruppen installieren. Nur fünf Personen zeigen sich zurückhaltend, in dem sie eher nicht oder gar nicht zustimmen (Abb. D.16).

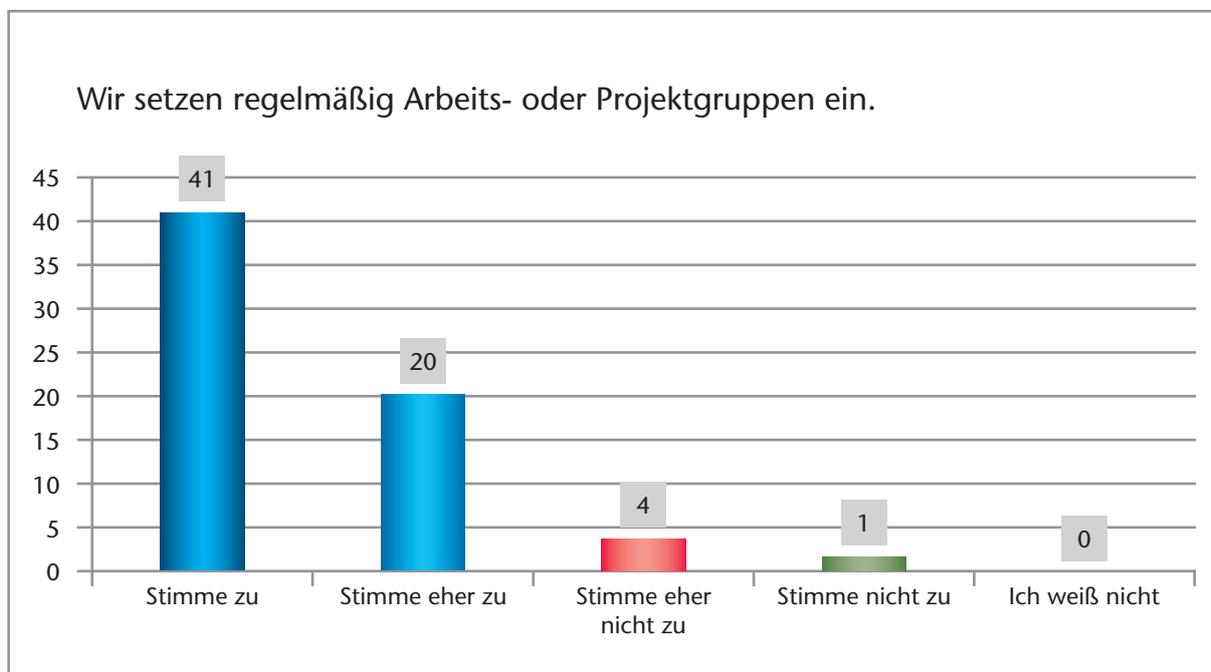


Abb. D.16: Wir setzen regelmäßig Arbeits- oder Projektgruppen ein (eigene Darstellung).

Die Ergebnisse der Experteninterviews werden also durch die quantitative Erhebung bestätigt. Arbeits- und Projektgruppen kommen in diakonischen Unternehmen zum Einsatz, um Entscheidungen mit zunächst unklarer Durchführung umzusetzen. Als Erweiterung unserer These dürfen wir außerdem in Betracht ziehen, dass Arbeits- und Projektgruppen auch im gewöhnlichen Organisationsalltag der Unternehmen eine Rolle spielen, denn die zweite Aussage lässt offen, welche Fragen durch diese Kooperationsformen bearbeitet werden.

Es stellt sich dann die Frage, welche Aufgabe Arbeits- und Projektgruppen über sie erfüllen – wenn es nicht die Umsetzung komplexer Entscheidungen ist. Möglicherweise geht es um die Entlastung des Vorstands,

der sich durch die Auslagerung des Problems in eine Projektgruppe wieder dem operativen Tagesgeschäft widmen kann. Das findet sich auch in den Experteninterviews wieder, jedoch bezogen auf komplexe Entscheidungen mit unklarer Umsetzungen. Eine andere Möglichkeit ist hingegen, dass es aufgrund des Entscheidungsinhalts notwendig ist, Mitarbeitende verschiedener Abteilungen in Form eines Projektes zu beteiligen. Das zeigt sich in den Interviews in Bezug auf die Zentralisierung von Klinikbereichen, bei der der Chefarzt und der Controller des diakonischen Unternehmens die Projektgruppe aufgrund ihrer jeweiligen inhaltlichen Kenntnisse leiten. Eine dritte Möglichkeit, nämlich die Beteiligung der Mitarbeiterschaft an der Umsetzung von Entscheidungen, zeigt der Online-Fragebogen auf.

Neben den verschiedenen Aussagen zu unseren Thesen hat der Fragebogen auch personenbezogene Daten zu Alter, Geschlecht und den spezifischen Führungspositionen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer abgefragt. Diese Informationen wurden anonym erhoben und sollten uns dazu dienen, Korrelationen zwischen verschiedenen persönlichen Merkmalen und dem Antwortverhalten zu prüfen. Bei der Auswertung dieser Daten fällt auf, dass die überwiegende Mehrheit der Personen, die an unserer Umfrage teilgenommen haben, männlich und zwischen 40 und 60 Jahre alt ist. Dies trifft auf 48

der insgesamt 66 Personen zu. Insgesamt haben nur 11 Frauen mitgewirkt. Außerdem sind die meisten Teilnehmenden in der ersten Führungsebene eines diakonischen Unternehmens tätig (50 Personen). Diese einseitige Verteilung ermöglicht es nicht, Zusammenhänge zwischen einzelnen personenbezogenen Merkmalen und dem Antwortverhalten der jeweiligen Personen herzustellen, da die kleineren Personengruppen (Frauen, Personen unter 40 Jahren sowie Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die nicht in der ersten Führungsebene tätig sind) in zu kleinen Zahlen auftreten.

E Fazit und Forschungsperspektiven

In diakonischen Unternehmen werden Entscheidungen auf vielfältige Weise gefertigt. Der Entscheidungsprozess wird durch einzelne Führungskräfte geprägt. Es werden Projektgruppen installiert. Es wird nach Konsens gesucht. Es wird Aufwand betrieben, um das diakonische Selbstverständnis zu schärfen und vieles mehr. Trotz der inhaltlichen Vielfalt und der unterschiedlichen Ausgestaltung der jeweiligen Entscheidungsprozesse sind Muster zu erkennen, die uns Aufschluss über die Frage „Wie werden in diakonischen Unternehmen Entscheidungen gefertigt?“ geben. Dabei gilt einschränkend zu berücksichtigen, dass die hier analysierten Entscheidungen zumeist weite Teile der Organisation betreffen und ausschließlich vom Vorstand verabschiedet werden.

Es gibt zwei Typen von Entscheidungen, die sich inhaltlich unterscheiden: solche, die sich der Organisation selbst und ihrer Optimierung widmen (siehe These 1), und solche, bei denen das diakonische Selbstverständnis der Unternehmen gewichtig ist (siehe These 2). Entscheidungsprozesse, die sich auf die Organisation selbst beziehen, handeln von der Softwareeinführung, dem Wechsel von Personal, der Dezentralisierung von Unternehmen oder sonstigen internen Umstrukturierungen. Es geht um Entscheidungen, durch die die Abläufe in den Unternehmen verbessert werden sollen. Bei diesen Entscheidungen zeigen sich diakonische Unternehmen vor allem als Organisationen, die darauf achten, dass sie intern gut funktionieren. Sie zögern nicht, Anpassungen vorzunehmen, um ihre Prozesse zu optimieren. Sie handeln und entscheiden hier im Sinne einer rationalen

Logik, die sich an rein organisatorischen Abläufen und Verfahren orientiert. Bei diesen Entscheidungen gibt es keinen Bezug auf etwas, das wir diakonisch nennen können. Die Entscheidungen orientieren sich nicht am christlichen Selbstverständnis der Beteiligten, sondern an den Organisationsproblemen, die bearbeitet werden müssen. Damit unterscheiden sich diakonische Unternehmen in dieser Hinsicht nicht von anderen Unternehmen, die ebenso ihre eigene Leistungsfähigkeit bearbeiten.

Daneben gibt es Entscheidungen, die sich inhaltlich direkt auf das diakonische Selbstverständnis beziehen und insofern individuelle Besonderheiten zeigen. Sie handeln in den untersuchten Fällen zumeist von der Übernahme beziehungsweise Rettung beinahe insolventer Unternehmen. Es kommt dabei zu Hilfesuchen, die auf den Wert Diakonie Bezug nehmen. Werte im Allgemeinen und ebenso der Wert Diakonie im Speziellen sind offen für verschiedene Handlungen, die den Wert ausfüllen können (Luhmann 1972: 88ff.). Verschiedenes kann als diakonisch bezeichnet werden. Das schafft einen sehr großen Entscheidungsspielraum in diakonischen Unternehmen, bei dem die wirtschaftliche Effizienz nicht unbedingt ausschlaggebend ist. Diakonische Unternehmen gehen wirtschaftliche Risiken ein, um anderen zu helfen und somit ihrem diakonischen Anspruch gerecht zu werden. Für den Vorstand ist es leicht, den erforderlichen hohen Aufwand vor dem jeweiligen Aufsichtsgremium zu rechtfertigen, sofern er eine diakonische Begründung anführt. Diakonie ist ein legitimes Argument, um auch riskante Entscheidungen zu treffen.

Obwohl sich die beiden Entscheidungstypen inhaltlich eindeutig unterscheiden, gleichen sie sich in der Art und Weise, wie die jeweiligen Entscheidungen verfertigt werden. So haben wir vier Merkmale ausgemacht, die für den Entscheidungsprozess in je verschiedenen Ausprägungen bedeutsam sind: Unabhängig davon, ob eine Entscheidung das diakonische Selbstverständnis eines Unternehmens berührt oder ein internes Organisationsproblem bearbeitet wird, sind die Entscheidungen stark personenabhängig (These 3), wenig partizipativ (These 4), aber doch konsensorientiert (These 5) und es werden neue Kooperationsformen aufgebaut (These 6). Wie sehr eines der Merkmale jeweils ausgeprägt ist, hängt weniger von den Entscheidungsinhalten als vielmehr von ihrem Umfang und dem zu betreibenden Aufwand ab.

In der ersten Phase des Entscheidungsprozesses, der Entscheidungsfindung, bestimmt in allen untersuchten Fällen der Vorstand über den Entscheidungsbedarf und -ausgang. Dabei ist es gleich, ob das Thema von außen an ihn herangetragen, von einem internen Mitglied formuliert oder von ihm selbst benannt wird. Fehlen ihm inhaltliche Erfahrungen oder Wissen, entscheidet er, wer als Experte herangezogen wird, um Informationen zu sammeln und damit eine Entscheidungsgrundlage zu schaffen. Und schließlich entscheidet der Vorstand, ob etwas gemacht wird oder nicht. In der Phase der Entscheidungsfindung prüft der Vorstand, ob die Entscheidung zu dem gegebenen Zeitpunkt überhaupt relevant ist und wie sie sich in die Gesamtorganisation einfügt. Es braucht zum Beispiel kein teures Zeitsystem eingeführt werden, wenn das Geld an anderer Stelle sinnvoller investiert und die Daten ohne viel Aufwand auf eine andere Weise erhoben werden

könnten. Darüber hinaus spielen vor allem wirtschaftliche Gesichtspunkte, im Sinne von wirtschaftlicher Machbarkeit, eine bedeutende Rolle. Es muss beispielsweise erwogen werden, ob die Übernahme eines insolventen Unternehmens oder die Einführung einer Software wirtschaftlich sinnvoll oder überhaupt möglich ist.

In der zweiten Phase, der Entscheidungsumsetzung, entscheidet der Vorstand dann, wie weiter verfahren wird. Sofern die Entscheidung, wie etwa der Neubau einer Klinik, ein nicht alltägliches Ereignis ist und es an eigenen Erfahrungen mangelt, werden neue Kooperationsformen geschaffen, um sie umzusetzen. Durch die Berufung einer Projektgruppe beispielsweise kann das Unternehmen sicher sein, dass das Problem bearbeitet wird und zugleich die tägliche Arbeit weiterläuft. Darüber hinaus tauschen sich diakonische Unternehmen untereinander aus, um voneinander zu lernen, oder es werden Zuschüsse von außen beantragt, um das eigene Vorhaben voranzutreiben. In dieser Phase ist die Entscheidung also bereits getroffen und es werden Wege gesucht, um sie umzusetzen. Den Interviewpersonen zufolge ist es darüber hinaus wichtig, den Aufsichtsrat und die betroffenen Mitarbeitenden zu überzeugen. Zum einen sichert der Vorstand so seine eigene Position ab, denn die Unterstützung des Aufsichtsrats macht eine Kündigung des Vorstands unwahrscheinlicher, wenn bei einer Entscheidung unvorhergesehene Probleme auftreten sollten. Zum anderen sind es die Mitarbeitenden, die die Entscheidung durch ihre tägliche Arbeit in die Organisation tragen. Unterstützen sie die Entscheidung nicht, kommt es zu Folgeproblemen, weil beispielsweise nicht einheitlich gearbeitet wird. Insofern ist die Umsetzungsphase auch eine Phase, in der der Vorstand sämtliche Mitglieder zu überzeugen versucht.

Die erfolgreiche Entscheidungsumsetzung, das heißt ihre Relevanz für die tägliche Arbeit, hängt jedoch nicht nur von dem Willen oder der Überzeugung der Mitarbeitenden ab. Vielmehr müssen die Entscheidungen an die bestehende Organisation und die zuvor getroffenen Entscheidungen anschließen (Luhmann 2006). Sie werden nicht in einen leeren Raum hineingesetzt, in dem sie alleine stehen können oder müssen. Es sind vor dieser einen Entscheidung schon zahlreiche andere Entscheidungen getroffen worden und es werden noch viele folgen. Entsprechend müssen sie sich in das Gesamtgefüge der Unternehmen integrieren, sonst verschwinden sie schon in ihren Anfängen oder es kommt zu unabsehbaren Folgeproblemen. Und an ebendieser Tatsache orientiert sich der Vorstand, wenn er als Nadelöhr fungierend entscheidet, ob und wie ein Entscheidungsprozess verläuft.

Unsere Thesen finden unter den Führungskräften diakonischer Unternehmen, die wir nicht intensiv interviewen konnten, weitreichend Zustimmung. Wir ziehen daraus den Schluss, dass die Einsichten, die wir aus den verschiedenen Entscheidungsepisoden gewonnen haben, ein sehr weit verbreitetes Muster diakonischer Unternehmensführung kennzeichnen. Sie gelten auch für viele diakonischen Unternehmen, die wir nicht in unsere qualitative Studie einbeziehen konnten.

Durch die Online-Umfrage lernen wir allerdings auch, dass einige Thesen nicht auf sämtliche diakonischen Unternehmen zutreffen. Hier haben sich Muster etabliert, die von der Entscheidungsfindung in den acht untersuchten Einrichtungen abweichen. Unsere Thesen dürfen also nicht als pauschales Urteil über diakonische Unternehmen missverstanden werden, geben aber einen guten Einblick in die Entscheidungspraxis einer deutlichen Mehrheit der einbezogenen Einrichtungen. Wir haben unseren Forschungsgegenstand – die diakonische Unternehmensführung – also deutlich bestimmen können, wenngleich wir weiterhin mit einer großen Variation zwischen den zahlreichen diakonischen Unternehmen rechnen, was ihre jeweiligen Entscheidungsmuster angeht. Diese Vielfalt weiter auszuleuchten und darüber nicht zuletzt Good Practices, von denen andere Unternehmen lernen können, zu beschreiben, sehen wir daher als lohnende Forschungsperspektive.

Das Forschungsprojekt „Diakonische Unternehmensführung“ hat uns gezeigt, wie Führungsentscheidungen in diakonischen Unternehmen in der Regel verfertigt werden. Trotzdem gibt es eine Reihe von Fragen, die wir nicht behandeln konnten oder auf die unsere Forschung überhaupt erst aufmerksam gemacht hat. Dabei kam in den Gesprächen mit den Führungskräften und in unserer Forschung eine Frage immer wieder zum Vorschein: Was bedeutet diakonisches Handeln im Alltag des Pflege- und Betreuungspersonals und wie stellt sich Diakonie im Umgang mit Menschen mit Behinderung dar? Eine interviewte Person sagte im dem Zusammenhang ganz treffend, Diakonie sei „Sozialarbeit Plus“. Für die Interviewperson bedeutet das:

.....

„Das heißt, wir machen Soziale und Gesundheitsarbeit aus einer etwas anderen Motivation heraus, wenn es gut läuft. Und das Plus ist dann im Zweifel auch das Kreuz. [...] Also Sozialarbeit Plus, weil die Leute eventuell dann – unter der Überschrift Nächstenliebe – doch ein bisschen mehr Empathie mitbringen oder weil sie aus einer christlichen Sozialisation herauskommen. Und Diakonie wäre dann eine etwas andere Motivation für die Arbeit und damit einen Tick mehr Zuwendung für die betreffenden Menschen.“

Diakonie als „Sozialarbeit Plus“ mit dieser „etwas anderen Motivation“ findet aber immer noch in diakonischen Unternehmen statt. Das bedeutet, dass es für den Umgang mit Kundinnen und Kunden formale Regeln und Vorschriften gibt, die zumindest einen Teil des Arbeitsalltags bestimmen. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, wie sich das „Plus“ der Motivation zu den Anforderungen nach Rationalität und Effektivität der diakonischen Unternehmen verhält. Kann man also überhaupt diakonisch im täglichen Umgang mit den Klientinnen und Klienten handeln, wenn doch Zeit und Mittel knapp sind? Wie also sieht konkret diakonisches Handeln im Alltag der Mitarbeitenden mit den Menschen und im Umgang mit formalen Regeln der diakonischen Unternehmen aus?

Weiterhin zeigt unsere Forschung zwar, dass der Vorstand wenig partizipativ entscheidet und dass er das Nadelöhr ist, durch das Entscheidungen müssen. Das bedeutet jedoch nicht, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der zweiten und dritten Führungsebene irrelevant sind. Denn sie versuchen, die Entscheidungen der Vorstände zu beeinflussen. Das Beispiel der Einführung einer Zeiterfassungssoftware zeigt sehr deutlich, wie die Personalabteilung die Idee für diese Entscheidung entwickelt hat und auf die Entscheidung für eine Zeiterfassungssoftware drängt. Darüber hinaus besitzen Abteilungsleiterinnen und Abteilungsleiter oder Verwaltungsangestellte Expertise und die Fachkenntnisse in ihrem Gebiet. Auch wenn sie nicht in letzter Instanz entscheiden können, haben sich doch großen Einfluss auf den Alltag in diakonischen Unternehmen. Was aber bedeutet diakonische Führung unterhalb der Vorstandsebene? Zum einen haben die Mitarbeitenden dort mehr Freiheiten, da sie Vorstandsentscheidungen in ihren Details ausarbeiten und umsetzen müssen. Zum anderen werden an diesen Stellen aber keine Entscheidungen getroffen, die das gesamte Unternehmen in gleicher Weise betreffen und verändern, wie die Entscheidungen, die unserer Studie zugrunde liegen. Hier muss weitere Forschung ansetzen und klären, welche Bedingungen und Mechanismen sowie Einschränkungen und Freiheiten für das Handeln von Abteilungsleiterinnen und Abteilungsleitern gelten und wie sie Entscheidungen in diakonischen Unternehmen prägen.

Außerdem ist es aus unserer Sicht notwendig, eine Vergleichsstudie mit nicht-diaконischen Einrichtungen zu erstellen. Eine solche Studie bietet weitere Möglichkeiten, die Besonderheiten von diaконischen Unternehmen im Kontrast zu Wettbewerbern zu untersuchen, zu hinterfragen und vertiefend zu erklären. Unsere Interviewpartnerinnen und -partner betonen zwar immer wieder, dass sie anders handeln als private Firmen und Investoren. Aber es bleibt offen, ob nicht andere Anbieter, die sich ebenfalls dem Gemeinwohl verschrieben haben, vielleicht ähnlich entscheiden wie diaконische Unternehmen. Hätten Organisationen wie die Arbeiterwohlfahrt oder das Rote Kreuz auch ein insolventes Integrationsunternehmen übernommen, wenn auch nicht mit einer diaконischen Begründung? Für Entscheidungen auf der Führungsebene konnten wir zeigen, dass der diaконische Gedanke es erlaubt, auch in schwierigen Situationen Hilfe zu leisten, in denen private Investoren aus wirtschaftlichen Gründen zurückhaltend sind. Wir können aber noch keine Aussagen darüber treffen, wie sich dieses Verhältnis in anderen Unternehmensbereichen ausgestaltet.

Darüber hinaus wirft unsere Forschung auch Perspektiven für die Praxis auf. Denn hauptsächlich für das Personal ist es von Bedeutung, dass diaконische Unternehmen Organisationen wie alle anderen und zugleich etwas Besonderes sind (These 1 & 2). Ein daraus abgeleitetes

Personalentwicklungskonzept für Führungskräfte sollte an beidem simultan ansetzen: Auf der einen Seite sollte den Vorstandsmitgliedern bewusst werden, dass sich auch diaконische Unternehmen Anforderungen ausgesetzt sehen, die nicht diaконisch sind. Es ergeben sich immer Probleme in der Organisation, auf die reagiert werden muss. Zum Beispiel muss über die Nachfolge eines Mitarbeiters oder über die Frage entschieden werden, ob ein Instrument zur Erfassung der Überstunden eingeführt werden soll. Vorstände, die diese Probleme erkennen und zu lösen verstehen, machen die Unternehmen leistungsfähiger. Auf der anderen Seite sind es die Führungskräfte, die die Diakonie mit Leben füllen. Weil der Wert Diakonie nicht eindeutig und interpretationsbedürftig ist, kommt dem Führungspersonal die wichtige Aufgabe zu, darüber zu urteilen, inwieweit eigene Handlungen beziehungsweise die Anliegen anderer diaконisch sind. Je nachdem, welche Person entscheidet und wie ihre individuellen christlichen und diaконischen Überzeugungen ausgeprägt sind, werden folglich unterschiedliche Entscheidungen getroffen. Das Ziel eines Führungskräftekonzepts sollte daher auch sein, dass Führungskräfte ihre Handlungen vor dem Hintergrund des Werts Diakonie bewusst reflektieren können. Denn je klarer Führungskräfte ihr diaконisches und christliches Selbstverständnis reflektieren können, desto bewusster können sie damit in wichtigen Entscheidungssituationen umgehen.

F Methodologie

Forschen heißt, fortlaufend Entscheidungen zu treffen. Was genau ist unser Untersuchungsgegenstand? Wie gewinnen wir Daten über diesen Gegenstand? Wie werten wir die Daten aus, um zu nachvollziehbaren Ergebnissen zu kommen? Welchen Qualitätsstandards müssen die Ergebnisse genügen? Stören wir das Geschehen, für das wir uns interessieren, durch unser forschungspraktisches Vorgehen, so dass die Ergebnisse verzerrt werden? Wie gewinnen wir Kontakt zu Personen, die uns mit ihrem Wissen über den Untersuchungsgegenstand Rede und Antwort stehen? Je nachdem, wie wir uns in diesen und weiteren Fragen verhalten: Unsere forschungspraktischen Entscheidungen haben Konsequenzen dafür, welche Erkenntnisse über einen Sachverhalt möglich sind. Wissenschaftliche Ergebnisse fallen einem nicht vor die Füße, sondern sind in der Regel harte Arbeit.

Um belastbare und nachvollziehbare Aussagen darüber treffen zu können, was die faktischen Kennzeichen diakonischer Unternehmensführung sind – das Erkenntnisziel unserer Studie –, haben wir im Wesentlichen drei methodische Probleme lösen müssen:

1. Wie gewinnen wir überhaupt Zugang zu den Vorgängen, die uns interessieren, den Prozessen, in denen Entscheidungen zur diakonischen Unternehmensführung „verfertigt“ werden? Der Hintergrund dieser Frage ist, dass wir als Forschende selbst nicht an den Entscheidungsprozessen von diakonischen Unternehmen teilhaben und dadurch nur sehr wenig Einblick erhalten können (Problem des Feldzugangs; siehe dazu auch Rosenstiel 2005: 225f.).
2. Wie wissen wir, dass wir es bei einem konkreten Sachverhalt mit einer Entscheidungssituation zu tun haben? Der Hintergrund dieser Frage ist, dass wir es ohne theoretische Vorannahmen darüber, was Entscheidungen sind, schwer haben, sie erkennen zu können (Problem des eigenen Vorverständnisses).
3. Wie gewinnen wir so viele Einsichten in diakonische Unternehmen, dass wir Aussagen über Regelmäßigkeiten in den Entscheidungsprozessen zur diakonischen Unternehmensführung treffen können? Wie stellen wir sicher, dass unsere Aussagen nicht nur für ein bestimmtes, sondern für viele Unternehmen gelten? Der Hintergrund dieser Frage ist, dass wir genügend verschiedene Entscheidungsprozesse – wir sprechen von Fällen – benötigen, um ein oder mehrere Muster zu erkennen; wir uns dann aber mit der Herausforderung konfrontiert sehen, die Fälle in nachvollziehbarer Weise zu vergleichen (Problem der Vergleichbarkeit).

Der Organisationsforscher und Nobelpreisträger Herbert Simon hat gemeinsam mit seinem Kollegen James March den schönen Begriff des „satisficing“ geprägt, für den es leider keine griffige deutsche Übersetzung gibt. Es handelt sich um eine Neuschöpfung, weil der Begriff die beiden Ausdrücke befriedigend (satisfying) und genügend (sufficient) zusammenzieht. Simon und March bezeichnen damit eine Strategie angemessener Entscheidungsfindung. Anstatt nach den besten, dabei aber oftmals sehr kostspieligen und langwierigen Lösungen für gestellte Probleme Ausschau zu halten, sucht man nach zweckmäßigen Alternativen und geht mit diesem Schritt offensiv um (March/Simon 1993: 140f.).

Unsere Entscheidungen, um den drei gestellten methodischen Problemen sinnvoll zu begegnen – das sei ihrer Erläuterung zunächst vorangestellt –, sind insofern satisficing, als wir mit ihnen zwei Anforderungen Rechnung tragen. Einerseits war uns bewusst, dass unser Bemühen, detaillierte Einsichten in Unternehmen zu gewinnen, im Grunde genommen eine Belästigung für die Beteiligten darstellt. Eigentlich haben die Menschen, die uns Einblick und Auskunft ermöglichen, anderes zu tun, nämlich ihre Arbeit. Andererseits ging es uns darum, Aufwände ergebnisorientiert zu bewerten und pragmatisch vorzugehen. Die Zielsetzung, einen so vielfältigen Erfahrungsbereich, wie ihn diakonische Unternehmen in Deutschland darstellen, restlos durchdringen zu wollen, wäre utopisch. Unser Ziel war darum von Anfang an moderater: Mithilfe eines angemessenen Forschungsinstrumentariums begründete und gleichzeitig vorläufige Thesen über die faktische Führung diakonischer Unternehmen zu formulieren. Vorläufigkeit ist dabei keine Qualitätseinschränkung, sondern wissenschaftlicher Standard. Die Thesen können durch begründete Kritik bestätigt, präzisiert oder eben auch widerlegt werden. Da der theoretische Rahmen, die verwendeten Methoden sowie das eigene Vorgehen trotz hoher Achtsamkeit stets einen maßgeblichen Einfluss auf die erhobenen Daten und die Ergebnisse haben, diskutieren wir unsere jeweiligen Entscheidungen im Folgenden.

Das Problem des Feldzugangs haben wir vor diesem Hintergrund durch Interviews mit Expertinnen und Experten im Untersuchungsfeld gelöst, die wir leitfadengestützt gebeten haben, über vergangene oder laufende Entscheidungsprozesse im Unternehmen zu

berichten. Der Begriff des Experten umfasst hier jede Person, die eine exponierte Stellung im Untersuchungsfeld einnimmt und daher näher an den interessierenden Vorgängen dran ist als andere. Sie sind Experten ihrer täglichen Arbeit. Daher haben wir uns vor allem um Gespräche mit den Geschäftsführenden in diakonischen Unternehmen bemüht, bei denen Informationsflüsse und Verantwortlichkeiten zusammenlaufen. In den Gesprächen nahmen wir eine „episodische“ Haltung ein und baten sie möglichst umfangreich über Entscheidungssituationen zu berichten (Flick 2011a). Entstanden sind 20 Stunden Aufzeichnungen und 500 Seiten Transskripte der Gespräche.

Das Problem des angemessenen Vorverständnisses sind wir mit organisationstheoretischen Überlegungen angegangen, die in den Sozialwissenschaften weithin etabliert sind, nämlich Unternehmen als entscheidungsbasiert zu begreifen (siehe dazu March/Simon 1993; Luhmann 1995; Apelt/Tacke 2012). Diakonische Unternehmen sind in dieser Sicht ein Typ von formalen Organisationen, die sich allgemein dadurch auszeichnen, dass sie ihren Betrieb mithilfe von verbindlichen Entscheidungen koordinieren, für die es eine oder mehrere Verantwortliche gibt. Wie diese Entscheidungen genau zustande kommen und ob es hier Muster gibt, ist eine empirische Frage, – nicht zuletzt deswegen bilden sie das vorrangige Erkenntnisziel unserer Studie. Mit einer entscheidungsbasierten Perspektive ist inhaltlich nichts vorentschieden. Der Clou einer organisationstheoretischen Anlehnung liegt vielmehr darin, dass wir mit ihrer Hilfe Fälle diakonischer Unternehmensführung identifizieren können.

Als Fall haben wir – stark abstrahierend – solche Situationen behandelt, in denen sich Mitglieder eines Unternehmens verantwortlich fühlen, in den laufenden Betrieb einzugreifen (oder bewusst darauf zu verzichten). Sie sehen Alternativen, wie der Betrieb anderes weiterlaufen könnte oder sollte (instruktiv dazu Luhmann 2009). Entscheidungen sind eben keine Naturereignisse. Immer gibt es jemanden, der einen Bedarf formuliert, womöglich andere, die sich für die fragliche Sache interessieren oder verantwortlich fühlen, sowie Treffen, in denen diskutiert wird, was zu tun sei. Und ebendieser Gemengelage sind wir nachgegangen.

Im Hinblick auf das Problem der Vergleichbarkeit haben wir uns schließlich von den methodischen Vorschlägen in der Qualitative Comparative Analysis (QCA) inspirieren lassen (Becker 1998: 164ff.; Schneider/Wagemann 2007; Ragin 2008). Die Protagonisten beschäftigen sich intensiv mit der Frage, wie man der sachlichen, zeitlichen und sozialen Komplexität von Untersuchungsfällen gerecht werden und sie gleichzeitig auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede zu anderen Fällen prüfen kann.

De facto sollen die Fälle anhand allgemeinerer Aussagen sortiert werden. Wir sind ihre Empfehlung gefolgt, mit dem Instrument der Wahrheitsmatrix zu arbeiten. Wir formulierten aus dem Material heraus sachlogische Aussagen und prüften, ob sie auf die ebenfalls aus dem Interviewmaterial herausgearbeiteten Fälle zutreffen oder nicht und welche Entscheidungsmuster auf dieser Basis zu erkennen sind. Wir gehen auf dieses Vorgehen noch detaillierter ein, hier nur so viel: Sowohl die entstandene Wahrheitsmatrix als auch der Prozess, Aussagen im Sinn von Dimensionen zu formulieren, die für mehr als einen Fall gelten, sind die zentrale Basis für die sechs Thesen, die wir schließlich über die besonderen Kennzeichen diakonischer Unternehmensführung formuliert haben.

Die methodischen Anforderungen und unser Umgang mit den vorstehenden Problemen mündeten, schließlich in einen neunstufigen Forschungsprozess (Abb. F.1). Einige Stufen haben wir nahezu gleichzeitig betreten. Der Einfachheit halber stellen wir sie hier jedoch sequentiell vor.



Abb. F.1: Stufen des Forschungsprozesses über diakonische Unternehmensführung (eigene Darstellung).

Stufe 1: Feldzugang – Der Bundesverband evangelische Behindertenhilfe e.V. (BeB) vermittelte uns in einem ersten Schritt Kontakte zu möglichen Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern. Alle Unternehmen, die im Verband Mitglied sind, wurden mit der Bitte um Mithilfe angeschrieben. Aus sieben Einrichtungen erhielten wir daraufhin eine positive Rückmeldung. Sie sind über ganz Deutschland verteilt und unterscheiden sich in ihren Arbeitsschwerpunkten. Das Sample ist daher ausreichend heterogen, um nicht in die Gefahr zu geraten, einseitige Aussagen über das Untersuchungsfeld zu treffen.

Stufe 2: Experteninterviews – Um jeweils komplette, sich oft über mehrere Jahre erstreckende Entscheidungsprozesse zu erfassen, führten wir leitfadengestützte Experteninterviews mit insgesamt acht Vorstandsmitgliedern, die entweder einen primär theologischen oder einen primär kaufmännischen Hintergrund haben. Sie gelten aus sozialwissenschaftlicher Sicht als Experten, da sie selbst maßgeblich an der Entscheidungsverfertigung beteiligt sind. Mit ihren Kenntnissen des Unternehmens und ihrem Erfahrungsschatz sind sie Experten und Expertinnen ihrer täglichen Arbeit (Liebold und Trinczek 2008). Der Leitfaden umfasste insgesamt neun Fragenblöcke (siehe Anhang). Er bot uns Orientierung während der Interviews und die Gelegenheit, uns strukturiert den umfangreichen Wissensbeständen der Expertinnen und Experten zu nähern. Alle Interviews durften wir dankenswerterweise audiotekhnisch aufzeichnen.

Die Methode des leitfadengestützten Experteninterviews ermöglichte uns zum einen, reflektierte Vorüberlegungen über das Untersuchungsfeld diakonischer Unternehmen anzustellen, und zum anderen – gefördert durch das Erzählprinzip – offen gegenüber den Einschätzungen der Interviewpersonen zu bleiben. Um nicht in eine „Leitfadenbürokratie“ zu verfallen (Hopf 1978: 101), das heißt den vorher festgelegten Fragen starr zu folgen, führten wir die Interviews stets zu zweit durch. Insofern konnte in allen Interviews eine entspannte Gesprächssituation entstehen, in der die Interviewenden spontane Nachfragen stellen und zugleich den Leitfaden im Blick behalten konnten. Durch den Leitfaden ist zudem ein gewisses Maß an Standardisierung gewährleistet, so dass die in verschiedenen Unternehmen durchgeführten Interviews unter inhaltlichen Gesichtspunkten miteinander vergleichbar sind.

Interviews eignen sich gut, um den Stimmen, die aus dem Untersuchungsfeld selbst stammen, Gewicht zu verleihen („giving voice“; Ragin 1994). Basierend auf der Annahme, dass Entscheidungen mit Veränderungen in der laufenden Arbeit eines Unternehmens korrespondieren, fragten wir die Vorstandsmitglieder nach besonderen Ereignissen und Veränderungen, die bedeutsam für das Unternehmen waren und versuchten durch gezieltes Nachfragen, eine detaillierte Rekonstruktion der Ereignisse zu erhalten. Eine interviewte Person merkte dazu halb anerkennend, halb ironisch an, dass wir in den Gesprächen „nachhaltig penetrant“ gewesen seien. Nicht umsonst, erreichten wir so doch eine Dichte der Erzählungen, die es uns später erlauben sollte,

Entscheidungsprozesse in den betreffenden diakonischen Unternehmen möglichst genau nachzuzeichnen und zu analysieren. Die formale Vorstandsentscheidung betrachteten wir dabei als einen Teil des Gesamtprozesses. Weitere Elemente sind unter anderem die Vorgeschichte, die beteiligten Personen und Abteilungen, der Verlauf von Diskussionen, verschiedene Standpunkte und mögliche Konflikte.

Ihre Grenzen hat die Methode des Experteninterviews in dem natürlich beschränkten Erinnerungsvermögen der Gesprächspartnerinnen und –partner. Obwohl sie ausführlich über die Ereignisse berichteten, können wir nicht von einer vollständigen Informiertheit und einer lückenlosen Erinnerungsfähigkeit der Interviewten ausgehen. Ferner ist es schwierig, zwischen Passagen, in denen die Interviewten die geschilderten Ereignisse bewerten, und solchen, in denen sie sie einfach nur beschreiben, zu unterscheiden. Nicht die Absichten, Ziele oder Leitbilder der Beteiligten sollten erforscht werden, sondern die tatsächlichen Entscheidungsprozesse. Wir haben uns daher erstens intensiv dem Mittel des fokussierten Nachfragens bedient, sofern uns im Gesprächsverlauf inkonsistente Angaben und Lücken auffielen. Gemeinsam mit den Interviewpersonen näherten wir uns dem Entscheidungshergang, so dass schließlich ein Bild der Vorgänge entstehen konnte, das zumindest „satisficing“ ist. Zweitens haben wir die Interviews in der Auswertung nicht nachträglich konsistenter gemacht, als sie tatsächlich waren, sondern die Glaubwürdigkeit der Aussagen abgewogen und im Zweifel mehrere Perspektiven auf einen Sachverhalt nebeneinander gestellt.

Stufe 3: Transkription und Anonymisierung – Um die Nachvollziehbarkeit sozialwissenschaftlicher Interpretationen zu sichern und im Team an einer Datenquelle zu arbeiten, ist es sinnvoll, die aufgezeichneten Gespräche zunächst unverfälscht abzuschreiben, da so „ein soziales Geschehen ohne Rücksicht auf Plausibilität und Verhaltenserwartungen in seiner rohen Erscheinung bewahrt wird“ (Bergmann 2005: 56). Im Zuge der Transkription nach linguistischen Basisprinzipien (siehe dazu Selting et al. 2009) entstanden aus 20 Stunden Tonmaterial schließlich 500 Seiten Text. Bei der Verschriftlichung der Gespräche haben wir alle Namen und Hinweise auf Personen und Unternehmen anonymisiert, um mögliche Rückschlüsse zu unterbinden. Die Befragten können dadurch freier von ihren Erlebnissen erzählen und sicher sein, dass sie selbst in dem Datenmaterial nicht zu erkennen sein werden. Für die Ergebnisse ist es ohnehin irrelevant, wer die Aussagen gemacht hat. Wichtig ist lediglich, dass die interviewten Personen aufgrund ihrer jeweiligen Position als Expertinnen und Experten des Untersuchungsfelds gelten können.

Stufe 4: Verdichtete Fallbeschreibungen – In den Interviews wurden die Entscheidungsprozesse selbstverständlich nicht in ihrer exakten Abfolge wiedergegeben. Es gab zahlreiche Zeitsprünge und verschiedene inhaltliche Schwerpunkte. In einem ersten Schritt hin zur vertiefenden Interpretation der gewonnenen Daten entschieden wir, welche Ereignisse wir überhaupt als Fälle von Entscheidungsprozessen in diakonischen Unternehmen behandeln können. Da in einigen Interviews über mehrere Entscheidungen gesprochen wurde, konnten wir insgesamt 13 Fälle ausmachen, die jeweils eine eigene Bezeichnung erhielten. In lockerer Anlehnung an Clifford Geertz' Vorschläge zur dichten Beschreibung sozialer Situationen (Geertz 1987) haben wir ihren Verlauf zunächst so detailliert, chronologisch und konsistent wie möglich rekonstruiert.

In drei der Fälle wird von einer Dezentralisierung der Angebote für Menschen mit Behinderung berichtet, so dass sie vor allem inhaltlich eine gute Vergleichsmöglichkeit bieten. In einem Fall beschreibt die Interviewperson eine Klinikzentralisierung, in zwei der Fälle wird ein Führungskräftewechsel thematisiert, wobei die jeweiligen Entscheidungsbegründungen unterschiedlich ausfallen, und in drei Fällen beschreiben die interviewten Vorstandsmitglieder die Übernahme eines weiteren Unternehmens. In einem Fall wird von der Einführung eines Zeitwirtschaftssystems berichtet, mit dem fortan die Überstunden und Fehlzeiten der Mitarbeitenden übersichtlich erfasst werden sollen. Ein Fall befasst sich mit der Umstrukturierung einer Förderschule, ein weiterer mit dem Verpacken von Kondomen und ein wieder anderer mit der Eröffnung eines Cafés.

Die detaillierten Darstellungen der Entscheidungsprozesse erhalten in einem zweiten Schritt Notizen dazu, wie die Interviewten die von ihnen berichteten Entscheidungsprozesse bewerten, so dass Bericht und Bewertung in der weiteren Analyse getrennt behandelt werden können. Dieser Schritt ist notwendig, um aus Forschersicht nicht in Gefahr zu geraten, die Perspektiven im Feld unaufgeklärt selbst zu übernehmen, und die eigene Interpretation der Fälle möglichst „naiv“ und unvoreingenommen zu beginnen. Die Fallbeschreibungen enthalten daher in einem dritten Abschnitt erste Materialdeutungen entlang unserer Fragestellung.

Inspiziert durch methodische Empfehlungen der Grounded Theory (Strauss 1998; Strauss/Corbin 1996) blieben wir bei der Rekonstruktion der Fälle zunächst dicht an den Aussagen der interviewten Führungskräfte und versuchten uns die Bedeutung des jeweiligen Inhalts zu erschließen. Um möglichst offen an die Daten heranzutreten, analysierten wir das Material teilweise Satz für Satz, ohne den Kontext der Entstehung zu sehr zu berücksichtigen. Besondere Aufmerksamkeit legten wir bei der Analyse auf die doppelte Konstruktionsleistung der Fallbeschreibungen, nämlich die der Forschenden und die der Interviewpersonen, die ja ihrerseits schon eine nachträgliche Rekonstruktion der interessierenden Vorgänge angefertigt haben. Dabei haben wir uns im Forschungsteam fortwährend ausgetauscht. Das ermöglichte uns, die jeweiligen Annahmen immer wieder infrage zu stellen, zu reflektieren und die Gültigkeit der Interpretationen multiperspektivisch zu prüfen.

Stufe 5: Fallvergleich und Wahrheitsmatrix – Ausgehend von den Fallbeschreibungen forschten wir sowohl nach Mustern, Ähnlichkeiten und Wiederholungen als auch nach Gegensätzen in und zwischen den verschiedenen Fällen. Das Ergebnis waren zunächst 34 Konzepte, wobei der Begriff des Konzepts eine Aussage bezeichnet, die mindestens für einen Fall, in der Regel aber für mehrere Fälle zutrifft. Beispiele sind „Der Entscheidungsprozess wird durch eine Anfrage von außen angestoßen“, „Es wird auf eine positive Außendarstellung geachtet“, „Es besteht die Absicht, in einer Not-situation zu helfen“ oder „Es wird auf das persönliche Netzwerk eines Mitglieds zurückgegriffen“. (Eine Auflistung aller Konzepte befindet sich im Anhang.)

Fälle und Konzepte übertrugen wir in eine Wahrheitsmatrix (siehe Anhang), um erste inhaltliche Verbindungen und Muster zwischen verschiedenartigen Entscheidungen zu erfassen und erste Ideen zu formulieren, was hervorstechende Merkmale von Entscheidungsprozessen in diakonischen Unternehmen sind. Gleichzeitig haben wir die Konzepte während eines mehrtägigen Workshops noch einmal daraufhin diskutiert, ob sie klar und eindeutig genug formuliert sind und ob sie sich zu übergeordneten Dimensionen zusammenfassen lassen. Um trotz des zunehmenden Abstraktionsgrads dicht an den Fällen zu bleiben, befragten wir während des gesamten Forschungsprozesses immer wieder unsere Daten, inwiefern sie tatsächlich in den Dimensionen aufgehen. Das Ergebnis waren schließlich neun inhaltliche Dimensionen diakonischer Unternehmensführung, die sich sachlich nicht mehr ineinander überführen lassen:

1. Es wird die eigene Leistungsfähigkeit bearbeitet.
2. Kapazitäten, um entscheiden zu können, werden aufgebaut.
3. Es wird auf externe Ressourcen zurückgegriffen.
4. Es muss Überzeugungsarbeit geleistet werden, um eine Entscheidungsalternative durchzusetzen, auf die sich bereits festgelegt wurde.
5. Mögliche Folgeprobleme werden im Entscheidungsprozess berücksichtigt.
6. Der Entscheidungsprozess wird zugunsten einer bestimmten Perspektive beeinflusst.
7. Im Entscheidungsprozess wird an das diakonische Selbstverständnis appelliert.
8. Unvorhergesehene Ereignisse schaffen einen günstigen Moment.
9. Es besteht Zeitdruck.

Die Dimensionen übertrugen wir wiederum in eine Wahrheitsmatrix und kodierten die Fälle danach, ob die dimensionale Aussage für sie zutrifft oder nicht, das heißt nach einer zweiwertigen Logik (siehe dazu die fertige Matrix im Anhang). Auf dieser Basis waren wir in der Lage, trotz der erheblichen Variation zwischen den dreizehn Entscheidungsprozessen, die wir herausarbeiten konnten, Muster sichtbar zu machen, z.B. dass sich die Aussagen „Es wird die eigene Leistungsfähigkeit bearbeitet“ und „Im Entscheidungsprozess wird an das diakonische Selbstverständnis appelliert“ in vielen Fällen gegenseitig ausschließen. Ausgehend von dieser und weiteren Auffälligkeiten begannen wir schließlich – als **Stufe 6** –, die Ergebnisse unserer Analyse zu verdichten. Das Resultat sind sechs **Thesen** zur diakonischen Unternehmensführung in Deutschland. Sie bilden das Kernstück des vorliegenden Berichts (siehe hierzu Teil B).

Stufe 7: Erster Expertenworkshop – Der Sozialforscher Uwe Flick, der sich seit Jahrzehnten mit den Qualitätsstandards sozialwissenschaftlicher Analysen auseinandersetzt, rät dazu, gewonnene Thesen über einen Sachverhalt mit anderen Sichtweisen auf die Vorgänge zu konfrontieren (Flick 2011b). Hinter dieser Vervielfältigung von Perspektiven steht der Gedanke, an Aussagen über das Untersuchungsfeld nur dann festzuhalten, wenn sie aus mehreren Richtungen bestätigt werden. Daher haben wir die aus den Interviews gewonnenen Thesen auf einem Workshop im Oktober 2012 mit Expertinnen und Experten der Behindertenhilfe und dem Beirat dieses Forschungsprojekts diskutiert. Die Ergebnisse dieses Workshop sowie auch Diskussionen mit Verantwortlichen des BeB haben zu einer weiteren Schärfung der Thesen beigetragen.

Stufe 8: Online-Befragung – Um eine weitere Sichtweise auf unsere Ergebnisse zu bekommen, stellten wir unsere Thesen zur „Diakonischen Unternehmensführung“ im Zuge einer Online-Befragung von Führungskräften diakonischer Unternehmen zur Diskussion. Dadurch bot sich auch die Möglichkeit, unsere Ergebnisse noch einmal zu überprüfen. Für die Diskussion und die Überprüfung eignete sich eine standardisierte Online-Befragung am besten, da sich über dieses Instrument relativ leicht eine große Zahl von Führungskräften diakonischer Unternehmen erreichen ließ.

Zur Vorbereitung des Fragebogens haben wir die Thesen aus den Experteninterviews in Aussagesätze umgeformt, da zum einen bei manchen Thesen mehrere Teilaspekte abgefragt werden sollten. Zum anderen wollten wir verhindern, dass die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Fragebogens schon von vornherein so antworten, dass unsere Thesen bestätigt werden. Aus den sechs Thesen über diakonische Unternehmensführung formulierten wir 17 Aussagesätze, zu denen die Teilnehmenden Stellung beziehen sollten. Es gab die Antwortmöglichkeiten „Stimme zu“, „Stimme eher zu“, „Stimme eher nicht zu“ und „Stimme nicht zu“ sowie die Möglichkeit, die Frage durch „Weiß ich nicht/keine Meinung“ unbeantwortet zu lassen. Als Ergänzung zu einer Frage gab es ein offenes Kommentarfeld, in dem die Teilnehmenden die in ihrem Unternehmen angewendeten Möglichkeiten der Mitarbeiterbeteiligung nennen konnten. Darüber hinaus fragten wir nach dem Alter, dem Geschlecht und der beruflichen Stellung der Teilnehmenden im Unternehmen, dem sie angehören. Den Fragebogen versandte der BeB per Email an alle Mitgliedseinrichtungen (Rechtsträger). In den drei Wochen, in denen der Fragebogen beantwortet werden konnte, haben insgesamt 66 Personen den Fragebogen vollständig ausgefüllt. Bei insgesamt 287 Mitgliedseinrichtungen (Rechtsträger) des BeB ergibt das eine Rücklaufquote von 23%. Diese Quote ermöglicht zwar keine repräsentativen Aussagen, lässt aber dennoch deutliche Rückschlüsse auf unsere Thesen zu (siehe Kapitel D).

Stufe 9: Zweiter Expertenworkshop – Der letzte methodische Schritt ist die abschließende Vorstellung unserer Ergebnisse vor dem Projektbeirat sowie Expertinnen und Experten. Gegenstand sind dann sowohl die Thesen aus den Interviews als auch die Ergebnisse der Online-Umfrage. Allerdings steht hierbei nicht die Diskussion der Ergebnisse im Vordergrund, sondern die Frage nach der praktischen Bedeutung unserer Forschung für die alltägliche Entscheidungspraxis in diakonischen Unternehmen. Der Workshop soll erarbeiten, welche Schlüsse für den Alltag der Unternehmen und des BeB aus diesem Bericht zu ziehen sind. Aus diesem Grund sind die Ergebnisse dieses letzten Workshops auch nicht mehr Teil des vorliegenden Berichts, der die „Verfertigung“ von Entscheidungen in diakonischen Unternehmen untersucht, nicht aber seine Implikationen für die tägliche Arbeit der Unternehmen. Das wäre eine interessante, aber gänzlich andere Forschungsfrage.

Literaturverzeichnis

- Apelt, Maja/Tacke, Veronika (Hrsg.) (2012):** Handbuch Organisationstypen. Wiesbaden: Springer VS.
- Becker, Howard S. (1998):** Tricks of the Trade. How to Think About Your Research While You're Doing It. Chicago: The University of Chicago Press.
- Becker, Howard S. (2009):** How to Find Out How to Do Qualitative Research. In: International Journal of Communication 3: 545-553.
- Bergmann, Jörg R. (2005):** Harold Garfinkel und Harvey Sacks. S. 51-62. In: Flick, Uwe/Kardoff, Ernst von/Steinke, Ines (Hrsg.): Qualitative Sozialforschung. Ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Besio, Cristina (2009):** Forschungsprojekte. Zum Organisationswandel in der Wissenschaft. Bielefeld: Transcript.
- Bundesverband evangelische Behindertenhilfe e.V. (BeB) (2008):** Diakonisches Selbstverständnis und diakonische Kultur in Einrichtungen des BeB. Ein Impulspapier des Bundesverbands evangelische Behindertenhilfe e.V. Berlin.
- Bundesverband evangelische Behindertenhilfe e.V. (BeB) (2010):** Diakonische Wirtschaftsethik. Ein Positionspapier des Bundesverbands evangelische Behindertenhilfe e.V. Berlin.
- Flick, Uwe (2011a):** Das Episodische Interview. S. 273-280. In: Oelerich, Gertrud/Otto, Hans-Uwe (Hrsg.): Empirische Forschung und Soziale Arbeit. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Flick, Uwe (2011b):** Triangulation. Eine Einführung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Geertz, Clifford (1987):** Dichte Beschreibung. Bemerkungen zu einer deutenden Theorie von Kultur. S. 7-43. In:
- Geertz, Clifford:** Dichte Beschreibung. Beiträge zum Verständnis kultureller Systeme. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Hopf, Christel (1978):** Die Pseudo-Exploration- Überlegungen zur Technik qualitativer Interviews in der Sozialforschung. In: Zeitschrift für Soziologie 7 (2): 97-115.
- Kühl, Stefan (2011):** Organisationen. Eine sehr kurze Einführung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Liebold, Renate/Trinczek, Rainer (2008):** Experteninterview. S. 32-56. In: Kühl, Stefan/Strodtholz, Petra/Taffertshofer, Andreas (Hrsg.): Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und Qualitative Methoden. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Luhmann, Niklas (1972a):** Die Organisierbarkeit von Religionen und Kirchen. S. 245-285. In: Wössner, Jakobus (Hrsg.): Religion im Umbruch. Soziologische Beiträge zur Situation von Religion und Kirche in der gegenwärtigen Gesellschaft. Stuttgart: Ferdinand Enke.
- Luhmann, Niklas (1972b):** Rechtssoziologie. Band I. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Luhmann, Niklas (1988):** Organisation. S. 165-184. In: Küpper, Willi/Ortmann, Günther (Hrsg.): Mikropolitik. Rationalitäten, Macht und Spiele in Organisationen. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas (1995):** Funktionen und Folgen formaler Organisation. Berlin: Duncker & Humblot.
- Luhmann, Niklas (2006):** Organisation und Entscheidung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Luhmann, Niklas (2009):** Zur Komplexität von Entscheidungssituationen. In: Soziale Systeme 15: 3-35.

- March**, James G./Simon, Herbert A. (1993): Organizations. Cambridge: Blackwell.
- Meuser**, Michael/Nagel, Ulrike (1991): ExpertInneninterviews. Vielfach erprobt, wenig bedacht. S. 441-471. In: Garz, Detlef/Kraimer, Klaus (Hrsg.): Qualitativ-empirische Sozialforschung. Konzepte, Methoden, Analysen. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Ragin**, Charles C. (1994): Constructing Social Research. The Unity and Diversity of Method. Thousand Oaks, London, New Delhi: Pine Forge Press.
- Ragin**, Charles (2008): Redesigning Social Inquiry. Fuzzy Sets and Beyond. Chicago: University of Chicago Press.
- Rosenstiel**, Lutz von (2007): Organisationsanalyse. S. 224-238. In: Flick, Uwe/Kardoff, Ernst von/Steinke, Ines (Hrsg.): Qualitative Sozialforschung. Ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Rüegg-Stürm**, Johannes (2001): Organisation und organisationaler Wandel. Eine theoretische Erkundung aus konstruktivistischer Sicht. Opladen. Westdeutscher Verlag.
- Schneider**, Carsten Q./Wagemann, Claudius (2007): Qualitative Comparative Analysis (QCA) und Fuzzy Sets. Ein Lehrbuch für Anwender und jene, die es werden wollen. Opladen; Farmington Hills: Barbara Budrich.
- Selting**, Margret/Auer, Peter/Barth-Weingarten, Dagmar/Bergmann, Jörg R./Bergmann, Pia/Birkner, Karin/Couper-Kuhlen, Elizabeth/Deppermann, Arnulf/Gilles, Peter/Günthner, Susanne/Hartung, Martin/Kern, Friederike/Mertzluff, Christine/Meyer, Christian/Morek, Miriam/Oberzaucher, Frank/Peters, Jörg/Quasthoff, Uta/Schütte, Wilfried/Stukenbrock, Anja/Uhmann, Susanne (2009). Gesprächsanalytisches Transkriptionssystem 2 (GAT 2). In: Gesprächsforschung – Online-Zeitschrift zur verbalen Interaktion 10: 353-402.
- Strauss**, Anselm L. (1998): Grundlagen qualitativer Sozialforschung. Datenanalyse und Theoriebildung in der empirischen soziologischen Forschung. München: Wilhelm Fink.
- Strauss**, Anselm L./Corbin, Juliet (1996): Grounded Theory: Grundlagen qualitativer Sozialforschung. Weinheim: Beltz.
- Weick**, Karl E. (1997): Enactment Processes in Organizations. S. 267-300. In: Staw, Barry M./Salancik, Gerald R. (Hrsg.): New Directions in Organizational Behavior. Chicago: St. Clair Press.

Abbildungen

- Abbildung D.1:** Wir wollen unsere organisatorischen Abläufe möglichst reibungslos gestalten.
- Abbildung D.2:** Gut funktionierende organisatorische Abläufe sind eine Voraussetzung dafür, dass wir unsere diakonischen Ziele verwirklichen können.
- Abbildung D.3:** Es ist uns wichtig, dass wir in unseren Entscheidungen unser diakonisches Selbstverständnis in die Tat umsetzen.
- Abbildung D.4:** Um unser diakonisches Selbstverständnis zu verwirklichen, nehmen wir auch wirtschaftliche Risiken und Einschnitte in Kauf.
- Abbildung D.5:** Ich habe gute Möglichkeiten, Entscheidungen durch mein persönliches Engagement für eine Sache zu prägen.
- Abbildung D.6:** In meiner Tätigkeit als Führungskraft bringe ich häufig eigene Ideen in die Entscheidungsfindung ein.
- Abbildung D.7:** In anderen beruflichen oder ehrenamtlichen Tätigkeiten habe ich Erfahrungen und Wissensbestände gesammelt, die für meine jetzige Führungsarbeit eine wichtige Rolle spielen.
- Abbildung D.8:** Der Vorstand muss darüber entscheiden, welche Entscheidungsprobleme auf die Tagesordnung unseres Unternehmens gehören.
- Abbildung D.9:** Die einzelnen Abteilungen unseres Unternehmens haben einen eigenen Blickwinkel auf die Vorgänge im Unternehmen, der durch ihre spezialisierte Arbeit geprägt ist.
- Abbildung D.10:** Vorstand kann Vorgänge im Unternehmen ganzheitlicher betrachten als die Mitglieder einzelner Abteilungen.
- Abbildung D.11:** Bei unseren Entscheidungen versuchen wir im Vorfeld, die Meinung unseres Aufsichtsgremiums einzubeziehen.
- Abbildung D.12:** Wir setzen nur Entscheidungen um, für die wir bei unserem Aufsichtsgremium große Zustimmung erfahren.
- Abbildung D.13:** Es ist wichtig, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Entscheidungen zu überzeugen, die der Vorstand trifft.
- Abbildung D.14:** Möglichkeiten für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Entscheidungsfindung des Vorstands deutlich zu beeinflussen.
- Abbildung D.15:** Arbeits- und Projektgruppen helfen uns, neue Lösungswege für komplexe Probleme zu finden.
- Abbildung D.16:** Wir setzen regelmäßig Arbeits- oder Projektgruppen ein.
- Abbildung F.1:** Stufen des Forschungsprozesses über diakonische Unternehmensführung.

Autorinnen und Autoren

André Armbruster, B.A., *1984, ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Internationalen CVJM-Hochschule in Kassel. Er studierte Soziologie in Bielefeld und Johannesburg, Südafrika. Zu seinen Forschungsschwerpunkten gehören die soziologischen Theorien, die Soziologie der Religion und die Friedens- und Konfliktforschung. Gegenwärtig forscht er zur Eskalation von Gewalt in face-to-face-Interaktionen.

Thomas Hoebel, M.A., *1981, ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Arbeitsbereich Organisationen der Fakultät für Soziologie der Universität Bielefeld. Studiert hat er Sozialwissenschaften und Politische Kommunikation an den Universitäten Osnabrück und Bielefeld. Seine Forschungsinteressen liegen auf der Funktionsweise formaler Organisationen, auf dschihadistischen Vereinigungen sowie auf Methodologien und Methoden der Organisationsforschung.

Stefan Jung, Prof. Dr., *1970, ist Professor für Management und Organisation an der Internationalen CVJM-Hochschule in Kassel. Dort leitet er das EKK-Institut für Ethisches Management. Weiterhin ist er Lehrbeauftragter der Wirtschaftsfakultät an der Leibniz Universität in Hannover. Darüber hinaus ist Stefan Jung Senior-Partner der Managementberatung Public One, Governance Consulting in Berlin, wo er sich auf die Beratung politischer und privater Entscheidungsträger spezialisiert hat. An der Universität Witten/Herdecke wurde Stefan Jung mit einer reformtheoretischen Arbeit promoviert („Die Form der Reform“). Seine Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich der Führungs- und Managementmethoden, der Theorie der Organisationen sowie der Reformtheorie und der Systemtheorie.

Christian Scharff, B.A., *1986, ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Internationalen CVJM-Hochschule in Kassel. Er hat Soziologie und Wirtschaftspsychologie an den Universitäten Bielefeld und Bremen studiert und interessiert sich für Organisationssoziologie, soziologische Theorie und qualitative Methoden der Sozialforschung. In jüngeren Projekten beschäftigte er sich unter anderem mit dem Einfluss von Unternehmenssoftware auf den Arbeitsalltag in Universitäten sowie mit den Funktionen und Problemen geringer Formalisierung von Unternehmen.

Kristina Willjes, B.A., *1981, ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Internationalen CVJM-Hochschule in Kassel. Sie hat Soziologie an der Universität Bielefeld und der University of Gothenburg studiert. Ihre Forschungsinteressen liegen im Bereich der Organisationssoziologie, soziologischer Theorien und qualitativer Methoden der Sozialforschung. Sie beschäftigte sich u.a. eingehend mit der Einführung von Unternehmenssoftware in Universitäten und der wechselseitigen Anpassung von Organisation und Software.

Beirat des Forschungsprojekts

Rolf Baumann, stellvertretender Vorstandsvorsitzender und kaufmännischer Vorstand. Die Zieglerschen e.V. – Wilhelmsdorfer Werke ev. Diakonie, Wilhelmsdorf.

Prof. **Martin Beck**, selbständig tätig als Unternehmensberater, Autor und Hochschullehrer sowie Vorsitzender des Stiftungsrates der BruderhausDiakonie, Reutlingen.

Pfarrer **Christian Dopheide**, theologischer Vorstand der Evangelischen Stiftung Hephata, Mönchengladbach.

Prof. Dr. **Stefan Jung**, Professur für Management und Organisation an der Internationalen CVJM-Hochschule, Kassel.

Friedrich Lutz, Geschäftsführer der Curacon GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und Leiter des Ressorts Behindertenhilfe & Jugendhilfe, Stuttgart.

Pfarrer **Frank Stefan**, Mitglied des Vorstands des Bundesverbands evangelische Behindertenhilfe sowie Vorstandsvorsitzender und Fachlicher Leiter der Diakonie Kork, Kehl-Kork.

Harald Thiel, Vorstandsmitglied der Stephanus-Stiftung, Berlin, und Vorstandsmitglied des Bundesverbands evangelische Behindertenhilfe (BeB).

Anette Trayser, Vorsitzende der Plansecur-Stiftung und Geschäftsführerin der Plansecur Management GmbH, Kassel.

Anhang

Leitfaden für narrative Interviews mit Führungskräften diakonischer Unternehmen

Fragen zur Person und zum Unternehmen allgemein

- Wie ist Ihr persönlicher Werdegang?
- Welche Aufgaben haben Sie? Was ist Ihr Geschäftsbereich?
- Welche Ziele/Aufgaben hat Ihr Unternehmen, Ihre Einrichtung?

Bedeutende Ereignisse und Veränderungen?

- Was sind aus Ihrer Sicht die bedeutenden Ereignisse oder Veränderungen für Ihr Unternehmen in den letzten Jahren?

Fragen zum Ereignis

- Können Sie etwas zur Vorgeschichte der Ereignisse erzählen?
 - Wie ist das Thema aufgekommen?
 - Wie/wann wurde darauf reagiert?
 - Wie wurde die Veränderung vorbereitet?
- Wer war daran beteiligt (Personen, Abteilungen, Externe)?
 - In welcher Form waren diese Personen beteiligt? In welcher Funktion haben diese Personen an der Veränderung mitgewirkt?
 - In welchen Zusammenhängen wurde darüber gesprochen? (Sitzungen, Gremien, Flur- oder Hinterzimmergespräche)
 - Mit wem haben Sie besonders häufig darüber geredet? Gibt es Kollegen, deren Meinung Ihnen besonders wichtig ist?
 - Haben Sie auch privaten Kontakt mit diesen Kollegen?
- Gab es verschiedene Standpunkte (inhaltliche Positionen)?
 - Wie haben sich die verschiedenen Standpunkte ausgewirkt? Gab es Schwierigkeiten oder Konflikte?
 - Wo würden Sie sich selbst verorten?
 - Wie hat man sich geeinigt? (Entscheidungsweg und inhaltliche Einigung)
 - Gibt es bestimmte Vorgaben der Organisation, die Sie berücksichtigen mussten?
 - Wie teilen Sie Veränderungen/Entscheidungen Ihren Mitarbeitern mit? Warum auf diesem Weg?

Bewertung? Einordnung im Schema Diakonie und Ökonomie?

- Wie würden Sie die Veränderung/das Ereignis aus Sicht Ihrer Einrichtung beurteilen?
- Inwiefern ist das Ereignis aus Sicht der Einrichtung eine gute/schlechte Entscheidung? Warum?

Diakonisches Profil

- Sie sind ein diakonisches Unternehmen, wie stellt sich das dar?
- Was machen Sie als diakonische Einrichtung anders als Unternehmen, die nicht diakonisch sind?
- Welche Rolle spielt das Diakonische bei Ihren (Führungs-)Entscheidungen?

Doppelspitze

- Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit in der Doppelspitze im Allgemeinen?
- Wie verteilen sich Aufgaben?
- Inwiefern gibt es Schwierigkeiten?
- Wie werden sie gelöst?
- Warum, glauben Sie, gibt es die Doppelspitze?

Persönliche Bewertung

- Wie bewerten Sie die von Ihnen beschriebenen Entscheidungen persönlich?
- Inwiefern glauben Sie, beeinflusst Ihr bisheriger Werdegang Ihre Entscheidungen?
- Inwiefern gibt es Unterschiede zwischen Ihnen und dem anderen Teil der Doppelspitze?
- Was denken Sie, welche Herausforderungen in Zukunft auf Ihre Einrichtung zukommen?

Beziehung zur Kirche

- Inwiefern wirkt es sich aus, dass alle Angestellten in der Kirche sind?
- Welche Rolle spielt die Kirche für Ihre Einrichtung?

Inhaltliche Abschlussfrage

- Können Sie abschließend sagen, inwiefern sich aus ökonomischen und diakonischen Ansprüchen Widersprüche ergeben?

Kategorien und Dimensionen

Die folgende Tabelle zeigt einerseits die Konzepte an, die analytisch aus den Fallbeschreibungen entwickelt wurden. Andererseits werden die Dimensionen benannt, in die die Konzepte zusammengeführt worden sind.

#	Konzept	Dimension
1	Es gibt Vertrauen auf Grund eines guten Rufs der Person oder der Organisation.	Vertrauen wirkt begünstigend im Entscheidungsprozess.
2	Es gibt Personenvertrauen auf Grund einer guten Beziehung.	
3	Ein externer Experte wird hinzugezogen (Fachliches Wissen).	Es wird auf externe Ressourcen zurückgegriffen.
4	Es wird auf das persönliche Netzwerk eines Mitglieds zurückgegriffen (Kontakte).	
5	Es werden externe Ressourcen aktiviert (Personal/Finanzen).	
6	Es wird auf die Beispiele anderer Diakonieu- nternehmen Bezug genommen (Erfahrungswissen).	Mögliche Folgeprobleme werden im Entscheidungsprozess berücksichtigt.
7	Es wird ein wirtschaftliches Risiko kalkuliert.	
8	Es wird auf eine positive Außendarstellung geachtet.	
9	Die Kirchenmitgliedschaft des Personals wird thematisiert.	
10	Entscheidungssträger sichern sich durch Beteiligung anderer ab	Es besteht Zeitdruck.
11	Es besteht Zeitdruck	
12	Es gibt eingespielte Koordinationsroutinen	Kapazitäten, um entscheiden zu können, werden aufgebaut.
13	Das Expertenwissen eines Mitglieds wird hinzugezogen.	
14	Es wird eine Projektgruppe gegründet, die Einfluss auf die Entscheidung nimmt	
15	Es wird zusätzliches Führungspersonal in die Entscheidung einbezogen	Der Entscheidungsprozess wird zugunsten der eigenen Perspektive beeinflusst.
16	Eine politische Instanz nimmt aktiv Einfluss auf die Entscheidung	
17	Es gibt einen zentralen Treiber	
18	Eine Person macht ihre Wertvorstellungen geltend	
19	(Basis-)Mitarbeiter nehmen aktiv Einfluss auf die Entscheidung.	

20	Es besteht die Absicht, in einer Notsituation zu helfen	Im Entscheidungsprozess wird an das diakonische Selbstverständnis appelliert.
21	Der Entscheidungsprozess wird durch ein Hilfesuch von außen angestoßen	
22	Es soll jemand geschützt werden	
23	Es wird sich an den Bedürfnissen anderer orientiert.	
24	Es gibt eine Orientierung an wirtschaftlichem Vorteil	Es wird die eigene Leistungsfähigkeit bearbeitet.
25	Es gibt keine Erfahrung mit dem behandelten Thema (Neuheit).	
26	Das bestehende fachliche Konzept ist nicht mehr zeitgemäß	
27	Es wird ein bestehendes Organisationsproblem bearbeitet	
28	Es wird Vorreiterschaft angestrebt (Absicht).	
29	Es wird sich an der Nachfrage orientiert.	
30	Es wird besonderer Aufwand betrieben, um den Aufsichtsrat zu überzeugen.	Es muss Überzeugungsarbeit geleistet werden, um eine Entscheidungsalternative durchzusetzen, auf die sich bereits festgelegt wurde.
31	Es werden Maßnahmen ergriffen, um die Mitarbeiter zu überzeugen	
32	Es werden Meinungsführer identifiziert und überzeugt	
33	Es gibt innerhalb der Organisation widersprüchliche Positionen im Entscheidungsprozess.	
34	Unvorhergesehene Ereignisse, auf die die Organisation nicht eingestellt ist, schaffen einen günstigen Moment	Unvorhergesehene Ereignisse schaffen einen günstigen Moment

Wahrheitstabelle

Es besteht Zeitdruck.	nein	ja	nein	nein	nein	nein									
Vertrauen wirkt begünstigend im Entscheidungsprozess.	nein	nein	nein	nein	ja	nein	nein	nein	nein	nein	ja	ja	ja	nein	ja
Unvorhergesehene Ereignisse schaffen einen günstigen Moment.	nein	ja	nein	nein	ja	nein	ja	nein	nein						
Im Entscheidungsprozess wird an das diakonische Selbstverständnis appelliert.	nein	ja	ja	nein	ja	ja	nein	ja	ja						
Der Entscheidungsprozess wird zugunsten einer bestimmten Perspektive beeinflusst.	ja	nein	nein	nein	nein	ja	ja	nein	nein	nein	ja	ja	ja	ja	nein
Mögliche Folgeprobleme werden im Entscheidungsprozess berücksichtigt.	ja	ja	ja	nein	nein	nein	nein	nein	nein	ja	ja	nein	ja	ja	ja
Es muss Überzeugungsarbeit geleistet werden, um eine Entscheidungsalternative durchzusetzen, auf die sich bereits festgelegt wurde.	ja	ja	ja	ja	nein	ja	nein								
Es wird auf externe Ressourcen zurückgegriffen.	ja	ja	ja	ja	ja	nein	ja	nein	ja						
Kapazitäten, um entscheiden zu können, werden aufgebaut.	ja	nein	nein	ja	ja	ja	nein	nein	nein						
Es wird die eigene Leistungsfähigkeit bearbeitet.	ja	nein	nein	ja	nein	nein	nein	nein	nein						
Fall-ID.	9	11	5	8	7	2	15	14	10	6	3	4	1		

Fragebogen des Online-Surveys

Der Fragebogen wurde an die Mitgliedseinrichtungen des BeB verschickt.

In der Regel waren die Antwortmöglichkeiten „Stimme zu“, „Stimme eher zu“, „Stimme eher nicht zu“, „Stimme nicht zu“ und „Weiß ich nicht/keine Meinung“.

1. In meiner Tätigkeit als Führungskraft bringe ich häufig eigene Ideen in die Entscheidungsfindung ein.
2. Ich habe gute Möglichkeiten, Entscheidungen durch mein persönliches Engagement für eine Sache zu prägen.
3. In anderen beruflichen oder ehrenamtlichen Tätigkeiten habe ich Erfahrungen und Wissensbestände gesammelt, die für meine jetzige Führungsarbeit eine wichtige Rolle spielen.
4. Es ist uns wichtig, dass wir in unseren Entscheidungen unser diakonisches Selbstverständnis in die Tat umsetzen.
5. Um unser diakonisches Selbstverständnis zu verwirklichen, nehmen wir auch wirtschaftliche Risiken und Einschnitte in Kauf.
6. Wir setzen regelmäßig Arbeits- oder Projektgruppen ein.
7. Arbeits- und Projektgruppen helfen uns, neue Lösungswege für komplexe Probleme zu finden.
8. Wir wollen unsere organisatorischen Abläufe möglichst reibungslos gestalten.
9. Gut funktionierende organisatorische Abläufe sind eine Voraussetzung dafür, dass wir unsere diakonischen Ziele verwirklichen können.
10. Der Vorstand kann Vorgänge im Unternehmen ganzheitlicher betrachten als die Mitglieder einzelner Abteilungen.
11. Die einzelnen Abteilungen unseres Unternehmens haben einen eigenen Blickwinkel auf die Vorgänge im Unternehmen, der durch ihre spezialisierte Arbeit geprägt ist.
12. Bei unseren Entscheidungen versuchen wir im Vorfeld, die Meinung unseres Aufsichtsgremiums einzubeziehen.
13. Wir setzen nur Entscheidungen um, für die wir bei unserem Aufsichtsgremium große Zustimmung erfahren.
14. Der Vorstand muss darüber entscheiden, welche Entscheidungsprobleme auf die Tagesordnung unseres Unternehmens gehören.
15. Es ist wichtig, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Entscheidungen zu überzeugen, die der Vorstand trifft.
16. Wir betreiben großen Aufwand, um unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Vorstandsentscheidungen zu überzeugen.
17. Wir schaffen für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Möglichkeiten, die Entscheidungsfindung des Vorstands deutlich zu beeinflussen.
 - a. Wenn Sie der Aussage zustimmen oder eher zustimmen, nennen Sie bitte kurz einige Möglichkeiten, die Sie ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bieten, um auf Ihre Entscheidungsfindung einzuwirken.
18. Demoskopische Fragen
 - a. Geschlecht
 - b. Alter
 - c. Berufliche Position



Abschlussbericht Diakonische Unternehmensführung
Herausgeber:

Bundesverband evangelische Behindertenhilfe e.V.
Invalidenstraße 29, 10115 Berlin

Tel.: 030 83001-270

Fax: 030 83001-275

E-Mail: info@beb-ev.de

Internet: www.beb-ev.de

Das Dokument steht als kostenloser Download zur Verfügung unter
www.beb-ev.de und www.bebnet.de – jeweils in der Rubrik „Fachthemen“