

# Leadership in sozialen Organisationen\*

## Von der zentralen Aufgabe des Contingency Mastering

NORBERT SCHUSTER\*\*

### *Leadership in Social Organizations*

*In hypercontingent societies even social organizations get under the pressure of contingency. That makes it more difficult for them to deal with contingencies of their customs and clients. The idea of C.M. helps organizations to manage this challenge. To use the concept of C.M. in organizations demands two things: a) leadership and b) appropriate management tools. Bal. Score Card is such a tool, which in general is capable to integrate the special ability of religion to neutralise contingency.*

*Keywords: leadership, social organizations, contingency mastering, balanced score card*

### 1. Einleitung

Die hier vorzulegenden Überlegungen zum Contingency Mastering als der zentralen Aufgabe von Leadership basieren auf folgenden Vorannahmen: (1) Heutige Gesellschaften stehen im Zeichen radikaler Zunahme von Kontingenzen. (2) Sie sind Organisationengesellschaften. (3) Selbst unter den Gesichtspunkt der Kontingenzen geraten, sollen Organisationen in heutiger Gesellschaft verlässlich, d.h. kontingenzen-schärfend, Lebensdramatiken bearbeiten. – Was in diesem Kontext Leadership vor allem ist, kann Dirk Baecker folgend so formuliert werden: Es ist „in seinen besten Momenten nichts anderes als die Fähigkeit, Irritationen in Ordnungen und Verfahren umzusetzen, die für weitere Irritationen empfänglich und empfindlich bleiben“ (Baecker 1994: 9). Zur Diskussion darüber, wie dies effizient geschehen kann, will dieser Artikel einen Beitrag leisten.<sup>1</sup>

---

\* Beitrag eingereicht am 01.02.2006; nach doppelt verdecktem Gutachterverfahren überarbeitete Fassung angenommen am 14.03.2006.

\*\* Prof. Dr. theol. habil. Norbert Schuster, Friedenstrasse 17, D-55559 Bretzenheim, Tel.: ++49-(0)-671-2986857, E-Mail: schuster@istos-web.org, Forschungsschwerpunkte: praktisch theologische Organisationskunde und Berufstheorie.

<sup>1</sup> Um der notwendigen Beschränkung willen, die eine solche Veröffentlichung mit sich bringt, müssen allerdings an verschiedenen Stellen Engführungen der Diskussion in Kauf genommen werden. Insbesondere über das, was man unter Kontingenzen versteht, aber auch zur Klärung des Organisationsbegriffs hätte zu Recht auch anders angesetzt werden können. Nicht zuletzt verdient das Leadership-Konzept eine weitaus kritischere Würdigung, als es in diesem Kontext möglich ist.

## 2. Das Phänomen der hyperkontingenten Gesellschaft

„Jene, die die Kontingenz leugnen, müssten so lange gefoltert werden, bis sie zugeben, dass sie auch nicht hätten gefoltert werden können“ (Avicenna, persischer Philosoph, 11 Jhd.).<sup>2</sup>

Kontingenz bezeichnet das, was grundsätzlich auch anders möglich ist. Erstmals eingesetzt wurde der Begriff vermutlich im 4. Jhd. n. Chr. bei der Übersetzung aristotelischer Schriften in das Lateinische. In der Fassung des Marcus Victorinus heißt es z.B.: „Contingens est, quod nec est impossibile, nec necessarium“. Kontingent ist, was weder unmöglich noch notwendig ist. Seither ist Kontingenz ein in den Geistes- und Sozialwissenschaften gebräuchlicher Begriff. Im Laufe der europäischen Geschichte erfasste er aber keinesfalls immer dasselbe. Er wurde vielmehr immer unterschiedlicher verwendet. Das gilt erst recht für die Moderne. ‚Boomt‘ das Phänomen selbst, braucht es nicht zu verwundern, dass sich der Begriff „diskursübergreifend im (Wissenschafts-)Sprachgebrauch eingenistet (hat) und inzwischen sowohl als wissenschaftsmodische Chiffre für Undurchschaubarkeiten aller Art (fungiert) als auch als eine Art ‚Signalwort‘ eines veränderten, sich ausdrücklich nachmetaphysisch verstehenden Denkens“ (Ricken 2005: 27). Kontingenz ist einerseits darum für manchen nicht viel mehr als ein „Schlagwort der Gegenwartsphilosophie, unter dem sich die einen dies, andere jenes, die dritten gar nichts vorstellen“ (Wetz 1998: 81). Andererseits kann man gerade in der Unschärfe, mit der dieser Begriff genutzt wird, auch seinen besonderen analytischen Wert sehen. Jedenfalls dann, wenn man einzelne Akzentuierungen ‚isoliert‘ und diese quasi gesondert einsetzt. Von Vieren soll hier die Rede sein.

*Ob etwas ist?* Die Frage nach der Existenz. Eine eher fundamentale Fassung des Begriffs bezeichnet die Möglichkeit, dass grundsätzlich etwas ist oder auch nicht ist: Für Aristoteles, den vielleicht ersten ‚Kontingenzdenker‘ etwa, ist ein wesentliches Merkmal von Wirklichkeit, das ‚Auchnichtseinkönnen‘ einer Sache, Person oder Organisation: z.B. es kann sein, dass Leben nach dem Tod ist, aber auch nicht ist. Mit dem Gewährwerden dieser radikal auf Existenz bezogenen Kontingenz – ‚Sein oder nicht sein?‘ – geht dann aber auch immer die Frage einher: Wer entscheidet über Sein oder Nichtsein: Zufall oder Notwendigkeit? Um sich mit einer solchermaßen unbeantwortbaren wie unentscheidbaren Frage produktiv auseinanderzusetzen, braucht es den Übertritt von der Naivität zur Reflexion.

*Wie etwas ist?* Die Frage nach der Identität. Eine zweite Akzentuierung des Kontingenzbegriffs, die eher ‚phänomenologisch‘ gefasst ist, nimmt das Phänomen der prinzipiellen Offenheit hinsichtlich der Erscheinung dessen in den Blick, von dem (die erste Kontingenz ausblendend) angenommen wird, dass es ist: Alles kann so aber auch ganz anders sein und darum auch so oder ganz anders auf einen zukommen. Was eine Sache, Person oder Organisation in ihrer Identität ist, kann sich in dieser oder jener Gestalt realisieren. Der Mensch kann sich als ‚homo religiosus‘, als ‚homo oeconomicus‘ usf. realisieren, aber ist er etwas davon ‚naturaliter‘? Organisationen können sich familial aber auch diversifiziert realisieren. Entspricht nur eine Gestalt ihrem Wesen?

---

<sup>2</sup> Zitiert nach (Beyes 2003: 261).

Kontingenz heißt auf eine von einem Wesen her behauptete eindeutige Realisierung von Identität zu verzichten. Wer diese Kontingenz akzeptiert, wird sich in seinem Denken von der Vorstellung der jeweils ‚wesensmäßig nur einen Gestalt‘ verabschieden und stattdessen mit der Pluriformität rechnen.

*Ob wie etwas ist, so bleiben muss?* Die Frage nach der Substanz. Ein dritter eher pragmatischer Typ Kontingenz(begriff) denkt die „Änderbarkeit und damit Vergänglichkeit“ aller Erscheinungen „in ihrer Definition mit“ (Kaufmann 1986: 292). Er ist gerade in der Moderne höchst virulent, denn sie erkennt vieles, was vormalig von seiner Substanz her als so oder so gegeben und darum als absolut und unveränderlich galt, als (bloß) noch relativ, nicht mehr tabubewehrt und sakrosankt und damit als gestaltbar. „Innerweltliche Bestimmungen“ werden nicht mehr „als eigentlich numinos, sondern eher als kontingent und abänderbar“ (Rahner 1960: 51) erlebt. Nur weil etwas in einer konkreten Ausformung wahrgenommen wird (Ausschaltung der zweiten Kontingenz), es also (zufällig oder gottgewollt) so ist, wie es ist, braucht es nicht so zu bleiben! Universitätskliniken werden privatisiert und finden sich an der Börse wieder. Kirchen werden verkauft und zu Parkhäusern umgebaut. Menschen ändern ihr Geschlecht. Aus Mann wird Frau. Das Prinzip Konstanz ist von der Realität Varianz abgelöst worden.

Ob man nicht auch alles anders sehen kann. Die Frage nach der Theorie (im ursprünglichen Sinn des Wortes *theôria*: Betrachtung, geistiges Schauen). Ein vierter, weltanschaulicher Kontingenzbegriff verdankt sich der sog. Postmoderne. Er basiert auf der Annahme einer historisch-gesellschaftlichen Entwicklung, die dem den Boden entzogen hat, wovon lange Zeit ungefragt ausgegangen wurde: dass es eine einheitliche, einzigartige, so und nicht anders mögliche Beobachtbarkeit von Welt und Realität gebe. Heute dagegen gilt kein Beobachtungsort mehr als der einzig einnehmbare auch dann nicht, wenn eine Mehrheit von Beobachtern dort steht und von dort aus in ein und dieselbe Richtung schaut und mit dem gleichen Schema arbeitet. Nur weil einer oder viele etwas so sehen, wie sie es sehen, heißt das nicht, dass es ein anderer nicht ganz anders sehen kann. Konsequenterweise müssen dann alle Beobachtungsergebnisse als kontingent gelten. Wirklichkeiten müssen nicht zwingend so identifiziert werden, wie sie es aus einer (!) Perspektive heraus werden. Die Tatsache einer wie auch immer privilegierten Perspektive begründet keinen Anspruch auf unverbrüchliche Wahrheit: Wenn man alles auch ganz anders sehen kann, kann auch alles ganz anders sein. Das Prinzip Wahrheit ist durch die Form Ansicht abgelöst worden.

Kommen (wie in der Spätmoderne) alle Kontingenzen zusammen, kann man mit Timon Beyes von „eskalierter“, „entfesselter“ Kontingenz sprechen, d.h. „was sich als wirklich darstellt, könnte in vielerlei Hinsicht auch immer anders sein“ (Beyes 2003: 263). Wirtschaft, Religion, Recht, ja Leben überhaupt existiert in nicht mehr fassbarer Mehrdeutigkeit, in gänzlich unübersichtlicher Lage.

Gesellschaft ist hyperkontingent. Sie existiert als Inflation der Uneindeutigkeiten und steht im Zeichen permanenter ‚Sowohl-Als-Auch-Modi‘. Folge ist die Relativierung jeglicher Erwartungsgewissheit. Der immense Bedarf an Sinn, der in dieser Lage entsteht, übersteigt die Möglichkeit individueller Sinnproduktion. Darum wird Sinn vor allem auf organisationalem Weg zu generieren sein. Als

Organisationengesellschaft weist Gesellschaft vermutlich ohnehin den größten Teil dieser Arbeit eher den Organisationen zu.

Der Frage, ob Organisationen per se Sinnproduktion leichter fällt als Individuen und auf welche Weise es ihnen überhaupt gelingen kann, muss später nachgegangen werden. Dazu ist es aber zuvor unerlässlich, zumindest in groben Linien zu beschreiben, was unter Organisation verstanden werden soll und worin deren Potential hinsichtlich möglicher Sinnproduktion bestehen könnte.

### 3. Die Realisierung des Organisationalen

Eine erste Voraussetzung dafür, dass Organisationen Sinn gewährleisten können, besteht darin, dass sie etwas anderes sind als Institutionen und als Systeme. Eine zweite beruht darauf, dass sie als soziale Organisationen über eine dafür vorteilhafte Doppelstruktur und einen spezifischen Auftrag in diese Richtung verfügen.

#### 3.1 Organisationen

Verzichtet man darauf, die Begriffe Institution und Organisation weitestgehend synonym zu verwenden, erhalten beide eigene Zuständigkeitsbereiche mit dem Effekt, dass ein jeder von ihnen an Präzision gewinnt. Das Ergebnis einer besonders scharfen Begriffsunterscheidung<sup>3</sup> könnte dann so lauten:

- (1) Eine Institution bezeichnet etwas Gedachtes bzw. Erinnerungtes: ein Phänomen, das quasi frei im gesellschaftlichen Raum ‚floatet‘.
- (2) Es stellt eine „kulturell geltende, einen Sinnzusammenhang bildende, öffentlich garantierte Ordnungsgestalt“ (Gärtner 1996: 11) dar, die Elementares, Existenzielles und vor allem dessen bleibende Widersprüchlichkeit thematisiert und darauf via komprimierte Wertekanons und Idealvorstellungen antwortet.
- (3) Diese Verdichtungen sind im Wesentlichen unverrückbar und „an sich so ‚ewig‘ und ‚unsterblich‘ wie das Menschengeschlecht selbst“ (Götz/Heintel 2000: 11).

Nimmt man alle Momente dieser Definition zusammen, ist eine Institution also ein komplexes normatives Gebilde, das der unmittelbaren Disposition des individuellen Subjekts weitgehend entzogen ist und als übergreifende Lebens- und Organisationsform menschliches Handeln steuert. In diesem Sinn spricht man etwa von der Institution Ehe, der Institution Kirche oder der Institution Asyl.

Eine Organisation dagegen (etwa die Organisation Eheberatungsstelle, oder Bischöfliches Ordinariat oder Asylbewerberwohnheim) ist (1) adressierbar, man bekommt sie ‚zu fassen‘. Sie verfolgt (2) den Zweck der Sicherstellung eines institutionellen Sinnes und verfügt dazu (3) über eine konkrete Aufbau- und Ablauforganisation, mithin u.a.

---

<sup>3</sup> Hier soll beispielsweise über die bloße Subsumierung des Institutionsbegriffes unter einen weitgefassten Organisationsbegriff hinausgegangen werden, nach dem Institutionen jene Organisationen sind, die qua öffentliche Einrichtungen „per gesellschaftlichen Beschluss“ installiert und unterhalten werden. Ebenso wenig ist die bloße Differenzierung im Blick, dass der Begriff Institution die formale und der Begriff Organisation die funktionale Seite eines sozialen Gebildes in den Blick nimmt. Im Kontext der Frage, was die Kirche sei, Institution und/oder Organisation, finden sich die gängigen Unterscheidungen der beiden Begriffe gut aufgelistet in (Pott 2000: 233ff).

über Handlungsmuster bzw. Regelungen des Zusammenwirkens von Menschen und Menschen, Menschen und Sachen sowie von Sachen und Sachen im Hinblick auf gesetzte Zwecke, die in ihrer Strukturierung Ausdruck jeweiliger Zeitläufe sind. So gesehen kann man also unter einer Organisation das Gebilde verstehen, das als Ziel verfolgt, den ihm vorgegebenen institutionellen Sinn zu sichern bzw. Zustände anzustreben, die dessen Realisierung möglichst nahe kommen. Durch die der Organisation ‚übergeordnete‘ Institution wird die ‚Beliebigkeit der Grundentscheidungen‘ in ihr unterbunden und garantiert, dass der Bestand der Organisation nicht jeweils neu zur Entscheidung steht. Vor allem aber wird sie, was den Spielraum möglicher Willkür anlangt, klar begrenzt.

Eine zweite Unterscheidung erhellt ebenfalls, was unter Organisation genauerhin verstanden werden soll: die zwischen (Funktions-)System und Organisation. Wie Institutionen sind auch Systeme keine materialen Phänomene:

- (1) Die Alltagssprache kennt diesen Sachverhalt: Wenn ein Beobachter, dem auffällt, dass da ständig irgendwie etwas gleich läuft ohne dass er genau sagen könnte, wobei es sich dabei handelt, die Haare raufend ausruft: „... das hat (aber) System!“
- (2) In der Tat konstituiert sich jedes System zunächst über ‚seine‘ spezifische Grundoperation. Darüber ist es identifizierbar. Wo Urteile gefällt werden, befindet man sich ‚im‘ System Recht, wo Gewinnmaximierung betrieben wird ‚im‘ System Wirtschaft, wo wissenschaftliche Publikationen veröffentlicht werden, ‚im‘ Wissenschaftssystem.
- (3) Diese eine systemtypische Operation wird dann immer wieder an der nächsten Zeitstelle wiederholt. Jedes System ‚hält sich also am Leben‘ über Geschehensabfolgen des Gleichen, Iterationen des Nämlichen.

Organisationen hingegen sind:

- (1) Die Konkretionen der Systeme und man wird bei ihnen zu Recht von Raum, Ort und Zeit reden dürfen: vom einzelnen Gericht, von der Bäckerei nebenan und von einer ganz bestimmten Hochschule.
- (2) In ihnen wird die jeweilige Grundoperation ‚ihres‘ Funktionssystems realisiert. Dies geschieht über Routinen, mittels derer konkret Recht gesprochen, möglichst effizient Brötchen verkauft bzw. der Publikationsbetrieb aufrecht erhalten wird.
- (3) Durch die Perpetuierung einer solchen für sie typischen Grundoperation bauen Organisationen eine stabile Innen-/Außendifferenz zu Organisationen desselben bzw. anderer Systeme in ihrer komplexen und veränderlichen Umwelt auf.

In diesem Sinn kann man sagen: Organisationen „konstituieren und erhalten sich durch Erzeugung und Erhaltung einer Differenz zur Umwelt“ (Luhmann 1994: 35). Genau das ermöglicht ihnen Identität und Autonomie (Vgl. Luhmann 1991: 175). (Auf diese Weise sind Organisationen desselben Systems dann auch untereinander vergleichbar und Organisationen verschiedener Systeme voneinander unterscheidbar.) Umgekehrt gilt: Hat eine Organisation die Grundoperationen unterschiedlicher Systeme zu realisieren, steht zu erwarten, dass es auf Grund dessen permanent zu Zielkonflikten kommt und sich diese auf Stabilität und Identität der Organisation auswir-

ken. Durch das ihr ‚vorgeschaltete‘ System, das sich als gesellschaftliches Teilsystem über seine jeweilige Operation und über seinen spezifischen Code und durch seine exklusive Beanspruchung eines Mediums auszeichnet, hat die Organisation Zweck- und Verhaltenssicherheit. Sind ihr allerdings mehrere Systeme vorgegeben besteht erheblicher Priorisierungsbedarf.

Organisationen sind grundsätzlich präfiguriert zur Generierung von Sinn. Erstens sind sie, wenn sie sich institutionsadäquat realisieren, der materiale Niederschlag eines Sinnzusammenhanges. Zweitens erfüllen sie einen sinnhaften Zweck, wenn sie die Grundoperation eines ganz bestimmten Funktionssystems uneingeschränkt perpetuieren.

### 3.2 Soziale Organisationen

Will man den Begriff ‚sozial‘ dazu heranziehen, Organisationen näher zu charakterisieren, muss man darüber Auskunft geben, in welchem Sinn man ihn verwenden will. Dazu stehen mehrere Möglichkeiten zur Verfügung. U.a. kann man zum einen ‚sozial‘ als Strukturbegriff und zum anderen als Zweckbegriff einsetzen.

Da fungiert das Attribut ‚sozial‘ in guter Tradition etwa strukturell als Synonym zum Begriff Organisation. Schon in einer der ersten einschlägigen Organisations-Definitionen, der von Mayntz, wird es so verwendet. Organisationen werden dort als eine „Kategorie sozialer Gebilde“ (Mayntz 1969: 761) besprochen, die das aufeinander bezogene Handeln mehrerer Individuen als gemeinsames ja vielleicht sogar verbündetes Handeln der in ihr agierenden Personen realisieren. Insofern ist die Verwendung des Terminus sozial, geht man von dessen Lateinischem Wortsinn *socius* = gemeinsam, verbündet aus, durchaus angezeigt. Bei genauerer Betrachtungsweise braucht es ihn allerdings nicht. Denn dieses Moment impliziert schon der Begriff Organisation zumindest was einen Teil der Wirklichkeit anlangt, die er bezeichnet. So gesehen ist die Formulierung ‚Soziale Organisation‘ eine Tautologie und braucht das Wort ‚sozial‘ als bloße begriffsmäßige Verdoppelung des Sachverhaltes Organisation nicht weiter berücksichtigt werden.

In einer anderen Verwendung benennt ‚sozial‘ allerdings eine nicht unwichtige Besonderheit, die einen bestimmten Typ Organisation ausmacht. Wird es mit jener Bedeutung eingesetzt, die der lateinische Begriff ebenfalls mitführt, der der (strukturellen) ‚Verbundenheit‘, verweist das Attribut ‚sozial‘ auf den Aspekt der nicht auflösbaren Verbundenheit zweier in einer Organisation existierender Parallelwelten, einer korporativen und einer diversifizierten. In diesem formalen Verständnis eingesetzt fungiert das Beiwort ‚sozial‘ dann zur Bezeichnung jener Organisationen, die auf einer Doppelstruktur basieren, die auf allen Ebenen gleichzeitig immer nach zwei Logiken ticken: auf der Ebene z.B. des Organisationstyps, der Leitidee, der Zugehörigkeitsbedingungen, des Beschäftigungsmodus, der Kommunikationsstruktur usw. (vgl. Schuster 2004).

Für die weiteren Überlegungen soll als Konstruktionsvorteil im Blick bleiben: Eine soziale Organisation realisiert sich prinzipiell auf der einen Seite als Quasifamilienverband, der der Leitidee einer Lebens-, Schicksals- und Überzeugungsgemeinschaft folgt, seine Zugehörigkeitsbedingungen nach dem Modell zwischenmenschlicher Be-

ziehungen gestaltet, hinsichtlich des Beschäftigungsmodus strikt personenorientiert ist und, was die Kommunikation anlangt, auf erfahrungsbasiertes und eher traditionsorientiertes (bezeugendes) Erzählen setzt. Daneben verwirklichen sich soziale Organisationen gleichzeitig als bürokratisch höchst ausdifferenzierte funktionale Gebilde. Sie folgen der Idee einer Interessensgemeinschaft zur Erreichung eines vereinbarten bzw. vorgegebenen Zieles, sie regeln die Mitgliedschaftsbedingungen ausschließlich funktionspezifisch, sie sind in ihrem Beschäftigungsmodus arbeitsteilig angelegt und standardorientiert, sie kommunizieren empiriebasiert und zukunftsorientiert und sie setzen auf Zahlen.

Diese Doppelstruktur, vor allem das Moment der Zweisprachigkeit sozialer Organisationen, macht ein wesentliches Moment des Erfolges klassischer Familienunternehmen aus. Es ist besonders anschaulich aber auch an den großen Trägergesellschaften zu beobachten, die aus der (organisationalen) Tradition der Klöster, Kongregationen und Diakonissengemeinschaften erwachsen sind und nun über ihre Einrichtungen und z.T. mehrere tausende Mitarbeiter zu den großen ‚national players‘ im Sozial- und Gesundheitswesens zählen.

Das Attribut ‚sozial‘ wird – eine weitere Bedeutungsvariante – auch häufig in seinem umgangssprachlichen Sinn zur Bezeichnung dessen eingesetzt, was eine Organisation ist. Auf diese werden dann ziemlich unbesehen Eigenschaften von Personen übertragen, z.B. altruistisch und fürsorglich, das Wohl anderer im Auge zu behalten, großmütig, ritterlich, höflich usf. zu sein. ‚Soziale‘ Organisationen sind dann soziale, weil sie eben keine eigennützigen (wirtschaftlichen) sind. Sie klingen irgendwie alle nach NPOs, nach Non-Profit Organisationen und ‚riechen‘ gemeinnützig. Organisationen solchermaßen zu konnotieren ist nur bedingt nützlich, weil immer unter Ideologieverdacht stehend. Ein anderer Aspekt, auf den das Wort ‚sozial‘ hinweist, der zwar eng mit dem eben genannten zusammenhängt, scheint jedoch vielversprechender: Soziale Organisationen haben in der Tat einen sozialen Zweck. Sie sind Instrumente zur Welt- und Alltagsbewältigung, indem sie „die Verlängerungen unserer selbst sind und Mechanismen bereitstellen zur Verwirklichung einer Vielzahl von Zielen, die über die Möglichkeit des Einzelnen weit hinausgehen“ (Girschner 1990: 22). Soziale Organisationen substituieren die (begrenzten) Möglichkeiten des Individuums, in unüberschaubarer Lage Realien und Sinn zu produzieren.

Demgemäß können Organisationen, die Konsumgüter produzieren, Kontakte vermitteln, das politische Leben gestalten oder Menschen schlicht von einem Ort zum anderen transportieren, durchaus als soziale Organisationen gelten. Sie haben einen sozialen Zweck. Dass dies besonders dann auch für die Organisationen gilt, die Lebensdramatiken bearbeiten, ist unstrittig. Sie basieren im Übrigen in hohem Maß auf Routinen. Hier verfügen sie über reiche Erfahrungen.

Doppelstrukturierte soziale Organisationen sind auf Grund ihrer Zweisprachigkeit, die es ihnen ermöglicht, Lebensentscheidendes sowohl über Geschichten als auch über Zahlen zu kommunizieren und wegen ihrer meist langen Erfahrung im Bearbeiten von Lebensdramatiken grundsätzlich befähigt zur Sinnproduktion.

Dennoch sind auch erfolgreiche soziale Organisationen nicht gefeit vor Kontingenzen. Neben mesostrukturellen Herausforderungen sind es vor allem makrostrukturelle Grunddaten, die deren Situation zunehmend kontingent erscheinen lassen. Dazu zählen, um nur zwei Beispiele zu nennen, die tendenziell restriktiven politisch-fiskalischen Steuerungsvorgaben, die zu einer bestimmenderen Variable zukünftiger Inanspruchnahmeentwicklung gesetzlich garantierter Hilfen führen werden oder die vom Gesetzgeber geforderte und sich auf immer mehr Felder beziehende Vorgabe der Ambulantisierung von Leistungen bei gleichzeitiger Vernachlässigung von Planungs- und Steuerungsvorgaben für ein verbindliches Netzwerk der Hilfen etwa in einer Versorgungsregion. Sozialpolitische Steuerungsvorgaben erzwingen Wettbewerb und Vergleichbarkeit sozialer Organisationen. Gleichzeitig sorgen sie mit den offensichtlichen Kontingenzen in ihrer Steuerung für teilweise kaum abwägbare Steuerungsrisiken seitens der einzelnen sozialen Organisation. Und damit kann eine äußerst problematische Entwicklung ihren Lauf nehmen.

#### 4. Vom Teufelskreis mangelnder Kontingenzbearbeitung

Ob sie nun Lebensdramatiken bearbeiten oder lediglich scheinbar triviale Alltagsprobleme bewältigen: Soziale Organisationen ein und derselben Institution bzw. desselben Systems sind prinzipiell vergleichbar: hinsichtlich der Konsequenz, mit der sie den ihnen aufgegebenen institutionellen Sinn sicherstellen (Institutionstreue) und bezüglich der Verlässlichkeit, mit der sie die ihnen vorgegeben Grundoperation unbeeinträchtigt realisieren (Systemadäquanz). Das Phänomen der Vergleichbarkeit gilt zudem bezüglich der Effizienz ihrer komplexen Aufbau- und Ablauforganisation (Struktureistungsfähigkeit) und dem Grad der Zielerreichung im Blick auf ihre Aufgabe Lebensdramatiken zu bearbeiten (Ergebnisqualität).

Untereinander vergleichbare Organisationen geraten allerdings automatisch unter den Gesichtspunkt der Kontingenz. Sie müssen sich also selbst als austauschbar behandeln: Es kann sein, dass es sie gibt, und zugleich kann es sein, dass es sie nicht gibt. Ihre Existenz steht auf Messers Schneide. (Das gilt beispielsweise derzeit für mindestens 20 bis 30 Prozent der Krankenhäuser in Deutschland.) In einer ausdifferenzierten Organisationengesellschaft wird man darüber hinaus nicht mehr davon ausgehen können, dass soziale Organisationen ein und desselben Institutions- bzw. Systemzwecks in der Ausformung ihre Identität in per se nur einer Gestalt in Erscheinung treten könnten. Vielmehr existieren sie auch hinsichtlich ihrer Identität immer kontingent. Sie können so aber auch anders sein. (Krankenhäuser etwa kommen auf Grund ihres unterschiedlichen Versorgungsauftrages und ihrer je eigenen Positionierung in der Krankenhauslandschaft sehr vielgestaltig daher: als Häuser der Grundversorgung, als hoch spezialisierte Universitätskliniken, kommunal getragenen, konfessionell gebundenen usw.) Erst recht als kontingent erweisen sich soziale Organisationen bezüglich ihrer Substanz. Nur weil eine Organisation oder ihr Träger einmal diesen oder jenen Aufgabenschwerpunkt hatte, muss das nicht so bleiben. (Auch dieses Phänomen könnte eindrücklich am Beispiel der Krankenhäuser und mit Blick auf den radikalen Transformationsprozess verdeutlicht werden, in dem sich diese insbesondere in den letzten fünf bis zehn Jahren befinden.) Nicht zuletzt sieht sich jede soziale Organisation hinsichtlich dessen, was sie für wahr und richtig hält, der Kontingenz unterschied-



lichster Perspektiven ausgesetzt. Selbst für ihre Essentiale gilt: Man kann sie so aber auch ganz anders sehen. (Man kann ein ganz bestimmtes Kerngeschäft in einem Krankenhaus unter pflegerischer, medizinischer, sozialer, religiöser Perspektive beleuchten und wird dabei zu einer je ganz anderen Wahrheit kommen.)

Geraten soziale Organisationen unter den Gesichtspunkt der Kontingenz gilt das auch für ihre Mitarbeiter. Erstens sind auch diese vergleichbar, austauschbar. Stellen sind von Streichungen bedroht. Kaum ein Arbeitsplatz ist sicher. Zweitens kann sich nicht nur organisationale sondern auch berufliche Identität in sehr verschiedenen Gestalten ausprägen. Und ehe sich ein Mitarbeiter versieht, findet er sich mit seiner Ausprägung am falschen Platz vor. Drittens stehen Mitarbeiter unter dem Anspruch sich ständig weiterzuqualifizieren und ggf. völlig neue Tätigkeitsfelder zu übernehmen. Berufliche Biographien, selbst in ein und demselben Beruf sind immer seltener planbar. Viertens reden hinsichtlich nahezu aller Tätigkeitsbereiche von Mitarbeitern Nicht- oder Andersprofessionelle mit. Fast jeder Expertenstatus ist inzwischen zwangsläufig relativiert.

Es ist nun anzunehmen, dass Organisationen, die an sich mehrfach kontingent sind und deren Mitarbeiter ebenfalls unter den Gesichtspunkt der Kontingenz geraten sind, nur sehr eingeschränkt Lebensdramatiken bearbeiten können, die ihrerseits vor allem von einem geprägt sind, nämlich von der Kontingenz. Menschen, die an einer lebensbedrohlichen Krankheit leiden, wissen was es heißt: Etwas kann sein und zugleich kann es sein, dass es nicht ist. Sein oder nicht sein ist hier ganz radikal die Frage. Das Leben steht auf dem Spiel. Zugleich wissen diese Menschen auch: eine Krankheit kann so oder anders verlaufen. Kaum etwas ist wirklich prognostizierbar. Zudem ist auch dem medizinischen Laien bewusst, dass es immer mehr technikhafte Eingriffsmöglichkeiten in seine Körperwelt gibt. Aber welche sind sinnvoll? Welche sollen gewählt werden? Und nicht zuletzt wissen lebensbedrohlich erkrankte Menschen, dass man sie in ihrer Situation völlig unterschiedlich sehen kann: als Therapiefall, als Beforschungsgegenstand, als Frage der Theodizee usw.

Wo Kontingenzen lebensbedrohlich erkrankter Menschen nicht bearbeitet werden, wachsen sich deren Lebensdramatiken allerdings zu kaum überlebenden Sinnkrisen aus. Wo nun die hyperkontingente Lage derer, die eigentlich für die Bearbeitung der Kontingenz ihrer Klienten zuständig sind, nicht bearbeitet wird, geraten diese Mitarbeiter aller Wahrscheinlichkeit nach in eine existenzielle berufliche Krise, die ihnen erfolgreiches Arbeiten verunmöglicht. Wo organisationale Kontingenzen unbearbeitet bleiben, also angesichts vermeintlich oder tatsächlich unentscheidbarer Situationen Entscheidungen ausbleiben und die Organisation dadurch paralysiert wird, verunmöglicht sie die Arbeit ihrer Mitarbeiter und verspielt so ihre einzige Existenzberechtigung: über ihre Mitarbeiter ein taugliches (Rahmen)Instrument zur Alltags- und Lebensbewältigung zu sein.

## 5. Contingency Mastering

Mit einer solchen worst case Situation müssen Organisationen gegenwärtig häufig genug kämpfen. Ein Konzept zur Steuerung, das es ermöglicht, produktiv mit Kon-

tingenzen umzugehen ist in diesem Kontext das Contingency Mastering<sup>4</sup>. Es kann in zwei unterschiedlichen Richtungen realisiert werden. Je nachdem ob eine Situation geprägt ist von einer – wie Reimer Gronemeyer das formuliert – ‚chitinisierten‘ („Verdickung des Panzers durch Dogmatisierung“ (Gronemeyer 1995: 94)) Erwartungsgewissheit oder – wie eben beschrieben – von der totalen Außerkraftsetzung jeder Erwartungsgewissheit. Im ersten Fall geht es dann darum, überhaupt erst einmal Kontingenz (wieder) zu eröffnen (vgl. Schramm 2002a: 105), also via Dekonstruktion dort die Kontingenz jeder Bewältigungspraxis wieder neu zu vergegenwärtigen, wo in Personen, Organisationen oder in der Gesellschaft überhaupt ganze Bereiche prinzipiell als kontingenzfrei definiert worden sind, weil Selbstkonzepte, organisationale Strukturen und Prozesse bzw. gesellschaftstheoretische oder ökonomischer Konzepte verabsolutiert wurden. Hier ist „kontingenzeröffnende Heuristik“ (Schramm 2002b: 310) gefragt. Im zweiten Fall, dem der radikalen Relativierung jeglicher Erwartungsgewissheit, kommt es dagegen darauf an, erstens Unentscheidbares zu entscheiden, zweitens einer Organisation Kontingenzformeln zur Verfügung zu stellen und drittens deren Operationalisierung über ein effizientes Controlling- und Steuerungsverfahren zu gewährleisten. Die beiden ersten Aufgaben sind mit Sicherheit zentrale Leadershipaufgaben, die dritte gehört klassisch zu den Managementaufgaben.

## 5.1 Leadership

Wer hat also zu handeln? Obwohl der Glaube an die großen, klugen Lenker an der Spitze eines Unternehmens geschwunden ist und die Vorstellung der Neubergerischen Väter (Mütter), Helden und Heilsbringer, die eine komplexe Organisation erfolgreich führen (vgl. Neuberger 1994), längst ins Reich der Mythen verwiesen wurde, bleibt im Grunde unstrittig, dass „als zentraler Träger der Willensbildung innerhalb der Unternehmung Personen fungieren“ (Bleicher 1992: 449). Und zwar auf beiden Seiten der Organisation, der Korporation und der Diversifikation und zumindest auf ihren drei oberen Ebenen. Sie realisieren Leadership entsprechend der Doppelstruktur sozialer Organisationen sowohl in der Kohäsions- (Gruppenerhalt, Aufrechterhaltung der Gruppenbeziehung) als auch in der Lokomotionsaufgabe (Zielinduktion, Aufgabenerzielung) und folgen sowohl der Leitkategorie Einheit als auch der Leitkategorie Unterscheidung. Hinsichtlich der Ebenen einer Organisation braucht es Leader auf der der Organisation quasi vor-gängigen

- (1) normativen Ebene als Organisations- und Zielformulierungsinstanz (z.B. als Aufsichtsrat), auf der
- (2) strategischen Ebene als Analyse- und Richtungsentscheidungsinstanz (z.B. im Vorstand), auf der

<sup>4</sup> Unter Contingency Mastering kann auch der produktive, d.h. steuernde Umgang mit den generellen Einflussgrößen, die auf die Organisation einwirken, verstanden werden. Insbesondere wenn man sich dabei auf contingency im Sinn des englischen ‚contingent upon‘ bezieht, das mit ‚Bedingtheit‘ übersetzt werden kann und auf die Abhängigkeit jeglichen Handelns von Situationen bzw. Faktoren, also divergenten Bedingungen hinweist. Dieser Ansatz soll hier jedoch nicht verfolgt werden.

- (3) operativen Ebene als Realisierungsvorgabeninstanz (z.B. als Geschäftsführer) und auf der
- (4) koordinierenden Ebene als Verfahrensinstanz (z.B. als Bereichsleiter).

Auf beiden Seiten der Organisation und auf jeder ihrer Ebenen sind Leader gefragt, die in der Lage sind, „neue Möglichkeiten zu entdecken“, sie „umzusetzen oder umsetzen zu lassen“ (Hinterhuber 2004: 20), ihre Mitarbeiter „zu inspirieren und zu motivieren“ und bei diesen für „Kreativität, Innovation und Sinnerfüllung“ (ebd.: 44) zu sorgen. Dies wird ihnen allerdings nur auf der Basis eines Wertesystems gelingen, „das stimmt und innerhalb dessen Geldgier, Größenwahn und Machtbesessenheit eben gerade nicht für Qualitäten gehalten werden“ (Hinterhuber 2004: 44), und wenn die Leader tatsächlich von „Visionen getrieben“ (Kraus 2005: 69) sind. Wo Leadership angezeigt ist, egal in welcher Ausprägung<sup>5</sup>, geht es um kaum weniger als darum, Paradigmenwechsel einzuleiten. Unstrittig ist (auch bei Vertretern des Leadershipkonzeptes), dass es für die Arbeit innerhalb eines (neuen) Paradigmas dann Management braucht. Neben der Ausübung von zielorientiertem sozialem Einfluss auf die unterschiedlichste in der Organisation anfallende Tätigkeiten ausübenden Personen durch wertbasiert handelnde und integere Führungspersonen sind auch eher distanzierte Formen und Techniken nötig, die die Organisation in die Lage versetzen, ihren Aufgaben nachzukommen.

Die Frage nach Letzterem – und das stellt m.E. einen Schwachpunkt in nahezu allen gängigen Leadership-Konzepten dar – wird allerdings selten radikal genug gestellt. Als institutionsbezogene Gebilde haben Organisationen ein ‚Verständnis‘ dessen, wo sie herkommen, wer sie sind und was sie wollen (großer Traditionskontext mit vergleichbaren Organisationen und kleiner Traditionsvorrat der einzelnen Organisation). Dieses kollektive Organisationsgedächtnis führt ein verhältnismäßig unzerstörbares Eigenleben. Es ist das großteils im ‚Unbewussten‘ der Organisation gespeicherte Herkunftsbewusstsein, das die Werte und Tabus enthält, über die man nicht sprechen muss oder darf. Sie sind über die Einflussnahme auf einzelne Personen kaum beeinflussbar. Als umweltbezogene Gebilde verfügen Organisationen auch über ein für sie typisches Repertoire an gespeicherten Themen und Verhalten. Organisationen konstruieren aus Erfahrungen systeminterne Modelle der Außenwelt und von dort aus auch verhaltensleitende Routinen, mittels derer Verhaltensmuster reproduziert werden. Auch diese sind kaum von Person zu Person zu lenken. Leadership allein, und das ist die Grenze eines jeden Leadership-Konzeptes, kann niemals genügen um komplexe Organisationen zu steuern. „Führende brauchen je nach Situation beides: Leadership und Management“ (Hinterhuber 2004: 19). Dies gilt insbesondere für die anspruchsvolle Aufgabe des Contingency Masterings, also die Organisation aus ihrer hyperkontingenten Lage herauszuführen ohne zugleich neue Uneindeutigkeiten zu produzieren. Im ersten Schritt ist dazu Leadership gefragt. Sie muss Eineindeutigkeiten auf eindeutige Weise in die Kommunikation der Organisation einführen.

---

<sup>5</sup> In der Literatur werden authoritarian leadership, charismatic leadership, democratic leadership, distributed leadership, formal leadership, informal leadership u.ä. unterschieden. Vgl. Koschnick 1984: 334).

## 5.2 Entscheidungen und Kontingenzformeln

Sind uneindeutige, in sich widersprüchliche Lagen nicht aushaltbar und führen sie darüber hinaus in Kontingenzteufelskreise hinein, müssen sie entschieden werden. Eine nach der anderen. Das ist die Grundvoraussetzung eines jeden Ansatzes von Contingency Mastering. Das gilt für entscheidbare wie unentscheidbare Fragen. Allerdings muss hier das Prinzip unterschiedlicher Zuständigkeit im Blick bleiben. Nach einem Diktum von Heinz von Foerster jedenfalls gilt:

„Was entscheidbar ist, können wir Maschinen überlassen. Menschen dagegen müssen entscheiden, was nicht berechenbar ist, wo es kein Richtig oder Falsch gibt. Das ist die eigentliche Aufgabe von Führung“.<sup>6</sup>

Was steht nun konkret an? Erstens muss entschieden werden, worum es überhaupt geht. Dies hat auf der normativen Ebene zu geschehen und muss über die Vergewisserung des institutionellen Herkommens der Organisation geleistet werden. Zweitens muss entschieden werden, wie etwas geht. Dafür muss auf der strategischen Ebene gesorgt werden und zwar so, dass angesichts konkurrierender Grundoperationen die systemeigene Operation Priorität behält, ohne dass die jener Systeme außen vor bleiben, deren Berücksichtigung für die Existenz der Organisation in einer komplexen Umwelt überlebensnotwendig ist. Drittens muss entschieden werden, was in den konkreten Verfahren der Organisation geht und was nicht. Dies muss auf der operativen und koordinierenden Ebene der Organisation festgelegt werden.

Dazu braucht es Kontingenzformeln und zwar in dreierlei Ausprägung: als basale, als Entscheidungs- und als Verfahrenskontingenzformeln. Alle drei dienen sie dazu, unbestimmte Entscheidungssituationen in bestimmte zu überführen. Basale Kontingenzformeln leisten dies, indem sie den Orientierungspunkt festlegen, nach dem die gesamte Praxis des Teilsystems organisiert wird. Sie beschreiben also das, worum es auch der Organisation gehen muss, bezeichnen den grundsätzlichen Zweck, der in ihnen verwirklicht werden soll. Damit vermindern sie die Wahrscheinlichkeit, dass systemfremde und funktionsstörende Handlungsmotive in der Organisation entstehen und Raum greifen. Unter Verwendung solchermaßen basaler Kontingenzformeln wird die Beliebigkeit des Möglichkeitsraums einer Organisation reduziert und deren Lösungspotential gesteigert. Als basale Kontingenzformeln werden beispielsweise für das Verkehrssystem ‚Sicherheit‘, für das Erziehungssystem ‚Lernfähigkeit‘, für das Politische System ‚Legitimität‘ oder für das Religionssystem ‚Gott‘ genannt. Basale Kontingenzformeln müssen dann in zweiseitige Entscheidungskontingenzformeln heruntergebrochen werden. Diese fungieren zweiseitig und kommunizieren die zu treffende bzw. getroffene Entscheidung in einer ‚statt‘-Formel. Damit ermöglichen sie Anschlussfähigkeit. Als Formeln dieser Kategorie werden z.B. gehandelt: Gefährdungsvermeidung statt Schnelligkeit, Bildung statt Sozialisation, Demokratie statt ‚Filkokratie‘ bzw. Religion statt Moral. Ausgehend von diesen Entscheidungskontingenzformeln werden dann für die wichtigsten in der Organisation wiederkehrenden Routinen Verfahrenskontingenzformeln als ‚vor‘ Formel festgelegt. Diese müssen zweifelsfrei

---

<sup>6</sup> Zitiert nach (Lau 2006: 115).

sein und nicht interpretationsbedürftig: Rechts vor Links. Die Noten 1 bis 4 vor 5 und 6. Mehrheit vor Minderheit. Heil vor Gesetz.

Ob basale Kontingenzformeln, Entscheidungskontingenzformeln oder Verfahrenskontingenzformeln: Kontingenzformeln bezwecken die Produktion von Sinn über die Herstellung von Erwartungsgewissheit. Damit wollen sie Kontingenzen entschärfen bzw. bewältigen helfen. Erstere realisieren eine Norm. Sie zu erstellen, liegt im Verantwortungsbereich der normativen Organisationsebene. Zweitere überführen die Norm in eine Form. Dies obliegt den Leadern der strategischen Ebene. Die dritten schließlich werden meist ausschließlich als Form wahrgenommen, mit dem Ergebnis, dass sie funktionieren, weil die Motive, aus denen man sich ihnen ‚ergibt‘, keine Rolle spielen müssen. Sie zu formulieren fällt in die Zuständigkeit der operativen Ebene.

Ohne Kontingenzformeln kann das gerade für soziale Organisationen typische, komplexe Wechselverhältnisses von Einkommensstreben und Moral, ökonomischen Imperativen und traditioneller Unternehmenskultur schnell aus der Balance geraten. Verweigert z.B. die normative Ebene Kontingenzformeln, die reflektieren, worum es in der Organisation überhaupt geht, kann dies zur Folge haben, dass die Wahl der Rechtsform des Unternehmens bloß kurz- oder mittelfristigen (Gewinnoptimierungs-)Interessen folgt. Klärt die strategische Ebene nicht, was als relevante Umwelten der Organisation im Blick bleiben muss, steht zu erwarten, dass problematische Entscheidungen getroffen werden hinsichtlich des Outsourcings von Arbeits- oder Geschäftsprozessen einer Organisation oder etwa bezüglich der Anwendung bzw. Nichtanwendung der „Richtlinien für Arbeitsverträge in den Einrichtungen des Deutschen Caritasverbandes (AVR)“. Ohne Kontingenzformeln, auch für die operative Ebene, ist mit andauernden Unklarheiten z.B. in der Verwaltung zu rechnen. Ob Fehler bei der Rechtsformwahl, bei der Entscheidung über das Tarifsysteem oder im administrativen Innenbereich, immer sind exorbitante Steuerungsprobleme ist die Folge.

### 5.3 Die BSC als kontingenzentschärfendes Steuerungsverfahren

Kontingenzformeln müssen, sollen sie tatsächlich kontingenzentschärfend fungieren und Steuerungsprobleme reduzieren in die Dauerkommunikation der Organisation eingeführt werden. Das ist managerielle Aufgabe bzw. bedarf entsprechender Managementtools. Robert S. Kaplan und David P. Norton haben dafür 1990 mit der sog. Balanced Scorecard (BSC) eine Art Instrumententafel („scorecard“) mit integriertem Steuerboard für das ‚Cockpit‘ von Organisationen vorgelegt. Sie ist ziel- bzw. strategieorientiert und folgt zwei Aufbauprinzipien: der der ausgewogenen („balanced“) Mehrdimensionalität und dem Instrumentalprinzip (Dörner et al. 2000: 114).

*Mehrdimensionalität* Allein aus einer Perspektive kann die tatsächliche Lage einer Organisation nicht angemessen analysiert werden. Steuerungsmöglichkeiten, die nur auf einen Bereich einwirken, reichen nicht aus, um zielgerecht führen zu können. Eine soziale Organisation z.B. nur mit Blick auf wirtschaftliche Fragestellungen führen zu wollen, scheint wenig erfolversprechend. Wenigstens drei weitere Bereiche sind hierfür von hoher Bedeutsamkeit: der Bereich der Organisations- und Mitarbeiterressourcen; der Bereich, der alles zusammenfasst, was mit der nachhaltigen Zukunftsausrichtung der Organisation zu tun hat; und der Bereich der Kunden/Klienten einer Organisation. Mit dieser Gliederungsstruktur wird das möglich, was ein Instrument zum

Contingency Mastering braucht: Es muss eine Organisation in ihrer Mehrfachkontingenz abbilden und die Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Kontingenzbereichen darstellen können.

*Instrumentalprinzip.* Die BSC arbeitet in jeder ihrer Perspektiven mit Diagnosegrößen, Ergebnisgrößen und Treibergrößen. Diagnosegrößen legen fest, worin in einem ganz bestimmten Bereich die kritischen Faktoren zu sehen sind, an Hand derer die Entwicklung der Organisation in diesem Bereich ablesbar ist. Die Ergebnisgrößen spiegeln die Ziele der Organisation auf den unterschiedlichen Feldern wieder. Und mit den Treibergrößen wird präzisiert, wie diese Ziele erreicht werden sollen. Für jede dieser Größen werden Kennzahlen entwickelt, die als Vorgabewerte fungieren. Neben den Kennzahlen können auch Texte eingesetzt werden, in denen zunächst die anvisierte und dann die tatsächliche Zielerreichung festgehalten wird (Beer et al. 1996: 135f.). Dieses Instrumentarium ermöglicht das, worauf Contingency Mastering beruht: Die Einspeisung von Entscheidungen, die als Kontingenzformeln festgelegt wurden in den Kommunikationszusammenhang der Organisation. So werden basale Kontingenzformeln in Diagnose-, Entscheidungskontingenzformeln in Ergebnis- und Verfahrenskontingenzformeln in Treibergrößen heruntergebrochen. Dies geschieht darüber hinaus noch auf eine Weise, die der ‚Zweisprachigkeit‘ sozialer Organisationen Rechnung trägt. Über Ziffern und Geschichten. – Kaum mehr als 15 Jahre nach ihrer Entwicklung ist die Balanced Scorecard in vielen Organisationen unterschiedlichster Branchen implementiert und hat sich als Kontingenz entschärfendes Steuerungsinstrument bewährt.

## 5.4 Religion als Potential des Contingency Mastering

Dies gilt z.B. auch für kirchliche Organisationen im Gesundheits-, Bildungs- und Sozialwesen. Auch sie geraten zunehmend unter den Gesichtspunkt der Kontingenz. Zudem stehen sie unter ökonomischem Druck und müssen gleichzeitig ihr spezifisch kirchliches Profil (weiter)entwickeln. D.h. sie müssen im Blick auf sich selbst für möglichst viel Eindeutigkeit sorgen. Ansonsten wird es ihnen nicht möglich sein, auf eine ihnen entsprechende spezifische Weise die Kontingenzen ihrer Klienten zu entschärfen. Genau dies wird aber von ihnen verlangt. Zunächst von ihren Trägern. Aber auch von vielen der Kunden, die ihre Kinder an kirchlichen Schulen anmelden<sup>7</sup> oder ein kirchliches Krankenhaus aufsuchen<sup>8</sup>. Ebenso gehen Mitarbeiter davon aus, dass in diesen Organisationen auf Grund ihrer Herkunft und ihres Auftrages ein Mindestmaß

---

<sup>7</sup> Der größte freie Träger von Schulen ist hier zu Lande die katholische Kirche. Sie unterhält gegenwärtig 1.145 Schulen, die von fast 370.000 Schülern besucht werden. Das entspricht rund 3 Prozent bezogen auf die gesamte Schülerschaft und mehr als der Hälfte aller Privatschüler in der Bundesrepublik. Seit mehr als 15 Jahren liegt der Nachfrageüberhang bzgl. der Schulen in katholischer Trägerschaft im Bundesdurchschnitt zwischen 25 und 30 Prozent.

<sup>8</sup> Die 3.628 Krankenhäuser und Vorsorge- oder Rehabilitationseinrichtungen in der Bundesrepublik (Stand 2001) werden zu etwa je einem Drittel von privaten, öffentlichen/ sonstigen und freigemeinnützigen Organisationen getragen. Unter den freigemeinnützigen Krankenhäusern, Vorsorge- oder Rehaeinrichtungen dominieren zahlenmäßig die der Kirchen. So hatte allein der Caritasverband im Jahr 2002/2003 681 stationäre Einrichtungen der Gesundheitshilfe mit 123.415 Betten und 183.042 Beschäftigten.

an Erwartungsgewissheiten garantiert ist und zwar auf eine eindeutig als kirchlich identifizierbare Weise.

So wird seit einigen Jahren in großen kirchlichen Trägern, in denen die BSC bereits implementiert ist, im Rahmen diverser Praxisforschungsprojekte auch an deren Erweiterung gearbeitet. Dabei wird das Ziel verfolgt, eine Scorecard zu entwickeln, die in der Lage ist, auch zentrale Momente von Religion als ernstzunehmende Faktoren der strategischen Steuerung der Organisation abzubilden. Immerhin wird gerade der Religion in hohem Maße zugetraut, kontingenzentschärfend zu wirken. Unterschiedliche Scorecards, die bereits im Einsatz sind, versuchen dieser Erwartung Rechnung zu tragen.<sup>9</sup> Dazu gehört auch die BSC RIO<sup>10</sup>.

Die Entwicklung der BSC Rio basiert auf folgenden Annahmen: Für eine Vielzahl von Kontingenzen, mit denen es Organisationen und deren Umfeld zu tun haben, braucht es Kontingenzformeln, die transzendierenden Charakter haben. Sind dies Organisationen, die sich über ihre kirchliche Trägerstruktur der christlichen Religion zugeordnet wissen, liegt es dann in einem ersten Schritt nahe, Kontingenzformeln aus zentralen Texten christlicher Tradition abzuleiten: den sog. Werken der Barmherzigkeit, den Seligpreisungen oder dem Vater unser. Eine basale Kontingenzformel kann z.B. schon in dessen erstem Wort gesehen werden (im Deutschen mit ‚Vater‘ übersetzte), dem aramäischen Wort ‚Abwun‘: ‚Gott, Du aller Menschen Anfang und Ursprung‘. Oder eine Entscheidungskontingenzformel ließe sich aus dem doppelten Initium ‚Dein Reich komme, Dein Wille geschehe‘ ableiten. Sie lautet dann: ‚Mittun am Handeln Gottes statt menschlichem Machbarkeitswahn‘. Auch eine Vielzahl zentraler theologischer Begriffe können so aufgeschlüsselt werden, dass sich von da aus Kontingenzformeln ergeben. Nimmt man z.B. das aufs engste mit dem theologischen Verständnis von Kirche verbundene Asylprinzip, lässt sich dies in die Verfahrenskontingenzformel übersetzen: ‚Gottes Gnadengerechtigkeit vor menschlichem Recht‘.

Für die BSC RIO wurden diese Kontingenzformeln in einem zweiten Schritt in strategische Grundoptionen übersetzt. Das Management entschied sich dabei z.B., wie viel Expansion auf welchen Geschäftsfeldern möglich ist, ohne gegen die Formel ‚Mittun am Handeln Gottes statt menschlichem Machbarkeitswahn‘ zu verstoßen. Oder es legte fest, in welchem Maß in welchen Fällen bei Leistungsversagen eine Gnadenfrist zu gewähren sei. In einem dritten Schritt wurde dann geprüft, wo innerhalb der vier

---

<sup>9</sup> Die von der Marienhaus GmbH Waldbreitbach genutzte Balanced Scorecard z.B. steht unter dem sog. Wertekreuz und führt eine eigene Perspektive ‚Christlichkeit‘, über die Intentionen der Ordensgründerin Mutter M. Rosa Fleisch in die Einrichtungen transportiert werden soll. Auch die Barmherzigen Brüder Trier e.V. haben im Rahmen ihrer Strategieentwicklung in die bei ihnen eingesetzte BSC eine eigene Perspektive ‚christlicher Auftrag‘ eingeführt.

<sup>10</sup> Das Akronym RIO steht für ‚Religion in Organisation‘ und bezeichnet eine Balanced Scorecard, deren Entwicklung vom Instituts für sozialwissenschaftliche und theologische Organisationsstudien (ISTOS) begleitet wird und die zum Ziel hat, einen Wirtschaftsbetrieb so zu steuern, dass „unter Beachtung religiöser, ethisch-sozialer und ökologischer Rahmenbedingungen, ein optimales Wirtschaftsergebnis zu erreichen ist“ (Diözesanbischof Dr. Alois Schwarz). Sie ist derzeit in der Liebenaus Service GmbH (LiSe) und in den Wirtschaftsbetrieben des bischöflichen Stuhles zu Gurk im Einsatz und wird im kommenden Jahr in zwei weiteren großen ‚Sozialkonzernen‘ implementiert werden.

Perspektiven der Organisation, die mittels der BSC abgebildet werden, diese Grundoptionen in jedem Fall greifen müssen. Dazu wurden entsprechende Initiativen formuliert bzw. Kennzahlen festgelegt. So stellte sich heraus, dass die Formel ‚Mittun am Handeln Gottes statt menschlichem Machbarkeitswahn‘ im Feld der Kundenperspektive z.B. bis in eine Kennzahl max. Umsatz/Kunde heruntergebrochen und im Bereich Arbeitsumfeld als Initiative ‚Entwicklung eines Leitfadens Fehlertoleranz für das Qualitätsmanagementhandbuch‘ hinterlegt werden muss. - Auf diese Weise kann über bis zu einem Viertel der Kennzahlen bzw. der via Text hinterlegten Initiativen in einer BSC RIO das Potential der Religion zum Entschärfen von Kontingenzen fruchtbar gemacht werden und Contingency Mastering auf eine zielführende Weise organisiert werden. Nicht nur in kirchlichen Organisationen.

## 6. Fazit

In einer hyperkontingenten Gesellschaft, die die Möglichkeiten des Individuums, Sinn zu produzieren allenthalben überfordert, sind vor allem Organisationen gefragt, Kontingenzen zu entschärfen, also Contingency Mastering zu betreiben. Sie scheinen dazu auch prinzipiell in der Lage und sind sogar dazu verpflichtet, insbesondere wenn ihre Aufgabe darin besteht, Lebensdramatiken zu bearbeiten. Wo sie allerdings selbst, was z.B. ihre Existenz und Zielausrichtung anlangt, kontingent geworden sind, brauchen Organisationen auch um ihrer selbst willen und für sich Contingency Mastering. Dazu wird es eines tauglichen Instrumentariums bedürfen. Mit der BSC (RIO) liegt eines vor, das mit guten Gründen dafür empfohlen werden kann. Wenn Leadership die Fähigkeit ist, „mit Ungewissheit auf eine Art und Weise umzugehen, die diese bearbeitbar macht, ohne das Ergebnis mit Gewissheit zu verwechseln“ (Baecker 1994: 9), braucht es aber vor allem das: Engagierte Leader, die unentscheidbares entscheiden.

## Literaturverzeichnis

- Baecker, D. (1994): Postheroisches Management, Berlin.
- Beer, M./ Eisenstat, R. (1996): Developing an Organization Capable of Strategy Implementation and Reformulation, in: Moingeon, B./ Edmondson, A. (Hrsg.): Organizational Learning and Competitive Advantage, London u. a.
- Beyes, T. (2003): Kontingenz und Management, Hamburg.
- Bleicher, K. (1992): Organisation der Corporation, in: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, Stuttgart, 441-454.
- Dörner, D./ Horváth, P./ Kagermann, H. (Hrsg.) (2000): Praxis des Risikomanagements. Balanced Scorecard als Controllinginstrument zur strategischen Risikoplanung und -steuerung, Stuttgart.
- Gärtner, H. W. (1996): Die kirchliche Wirklichkeit ist organisational. Plädoyer für eine praktisch-theologische Institutions- und Organisationskunde, in: Schuster N./ Moser U. (Hrsg.): Kirche als Beruf. Neue Wege jenseits falscher Erwartungen, Mainz, 11-30.
- Girschner, W. (1990): Theorie sozialer Organisationen. Eine Einführung in Funktionen und Perspektiven von Arbeit und Organisation in der gesellschaftlich-ökologischen Krise (Grundlagentexte Soziologie), Weinheim.



- Götz, K./ Heintel P. (2000): Das Verhältnis von Institution und Organisation, 2. Auflage, München.
- Gronemeyer, R. (1995): Wozu noch Kirche?, Berlin.
- Hinterhuber, H. H. (2004): Leadership. Strategisches Denken systematisch schulen von Sokrates bis Jack Welch, 2. überarbeitete Auflage, Frankfurt a. M.
- Kaufmann, F.-X. (1986): Religion und Modernität, in: Berger, J. (Hrsg.): Die Moderne. Kontinuitäten und Zäsuren (Soziale Welt, Sonderband 4), Göttingen, 283-307.
- Koschnick, W. J. (1984): Standard dictionary of the social sciences. Standard-Wörterbuch für die Sozialwissenschaften, Vol. 1 English – German, München u. a.
- Kraus, G. (2005): Managementbegriffe, Planegg.
- Lau, P. (2006): Alles funktioniert, in: brand eins, Jg. 8/Heft 1, 111-116.
- Luhmann, N. (1991): Zweckbegriff und Systemrationalität. Über die Funktion von Zwecken in sozialen Systemen, 5. Auflage, Frankfurt.
- Luhmann, N. (1994): Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie, 5. Auflage, Frankfurt.
- Mayntz, R. (1969): Art. Organisation, in: Bernsdorf, W. (Hrsg.): Wörterbuch der Soziologie, 2. Auflage, Stuttgart, 761-764.
- Neuberger, O. (1994): Führen und geführt werden, 4. Auflage, Stuttgart.
- Pott, M. (2000): Kundenorientierung in Pastoral und Caritas, Münster.
- Rahner, K. (1960): Über den Begriff des Geheimnisses in der katholischen Theologie, in: Schriften zur Theologie Bd. IV, Zürich u. a., 51-99.
- Ricken, N. (2005): Diesseits von Relativismus und Universalismus: Kontingenz als Thema und Form kritischer Reflexionen, in: Schäfer, A./ Wimmer, M. (Hrsg.): Tradition und Kontingenz, Münster, 27-58.
- Schramm, M. (2002a): Kontingenzeröffnung und Kontingenzmanagement. Christliche Sozialethik als theologische Systemethik, in: Jahrbuch für Christliche Sozialwissenschaften 43, 85-116.
- Schramm, M. (2002b): Nicht nur ein Unternehmen Gottes. ‚Identitätsorientiertes Marketing‘ für die Katholische Kirche, in: Arnold, V. (Hrsg.): Wirtschaftsethische Perspektiven VI: Korruption, Strafe und Vertrauen, Verteilungs- und Steuergerechtigkeit, Umweltethik, Ordnungsfragen (Schriften des Vereins für Socialpolitik, NF 228/VI), Berlin, 295-319.
- Schuster, N. (2004): Zwei Herren dienen. Führen und leiten in einer multiplen Organisation, in: Krankendienst, Jg77/ Heft 10, 317-324.
- Wetz, F. J. (1998): Kontingenz der Welt – ein Anachronismus? In: Graevenitz, G. v./ Marquard, O. (Hrsg.): Kontingenz, München, 81-106.