

## MULTIRATIONALITÄT

# Sozialunternehmen als hybride Organisationen



## VON HARALD CHRISTA

Prof. Dr. Harald Christa ist Hochschullehrer für Sozialmanagement an der Evangelischen Hochschule Dresden sowie Gesellschafter der Beratungsgesellschaft xit GmbH [forschen.planen.beraten.  
www.ehs-dresden.de](http://forschen.planen.beraten.www.ehs-dresden.de)

**In sozialwirtschaftlichen Unternehmen treffen verschiedene fachliche Denkmuster bei der Gestaltung von Dienstleistungen aufeinander: ökonomische, sozialarbeiterische, pädagogische, pflegewissenschaftliche und bei kirchlich orientierten Trägern auch noch theologische. In einem neuen Sammelband werden die Konsequenzen dieser Multirationalität für das Management am Beispiel der Diakonie durchleuchtet.**

An der Diakonie ist der wachsende sozialwirtschaftliche Kosten- und Leistungsdruck nicht spurlos vorbeigegangen.

Große Unsicherheiten prägen zuweilen das Managementhandeln in den Trägern, Diensten und Einrichtungen, insbesondere im Hinblick auf Fragen der Ausgewogenheit von Wirtschaftlichkeit und theologisch-ethischen Ansprüchen. Haltungen und Entscheidungen bei der Ausgestaltung der Geschäftsfelder sind ebenso von Ambivalenzen geprägt wie die Konstruktion von Vergütungsstrukturen oder der Stilbestimmung bei der Personalführung und der Motivation.

Beate Hoffmann und Martin Büscher haben in der Reihe »Diakoniewissenschaft/Diakoniemanagement« der Nomos-Verlagsgesellschaft einen Sammelband vorgelegt, der sich mit Möglichkeiten »multirationaler Führung« in diakonischen Unternehmen befasst. Neben grundlegenden wissenschaftlichen Analysen und theoretischen Ansätzen werden Ergebnisse empirischer Studien sowie Handlungsempfehlungen für eine gelingende Praxis präsentiert. Die 15 Beiträge des Bandes sind in drei Abschnitten gebündelt.

Der erste Abschnitt führt ein in die Fragen der Multirationalität und der

Rahmenbedingungen diakonischer Unternehmensführung. Er beginnt mit einem grundlagenorientierten Beitrag der Herausgeberin und des Herausgebers. Sie spezifizieren darin Begriffe und zeigen Strukturelemente einer aus ihrer Sicht unabdingbaren Multirationalität diakonischer Träger, Einrichtungen und Dienste auf.

Die Abhandlung von Hanns-Stephan Haas und Wolfgang Wasel zu »hybriden sozialwirtschaftlichen Unternehmen« sowie der auf die Entscheidungsfähigkeit in diakonischen Unternehmen bezugnehmende Text von Hendrik Höver schließen mit Hinweisen auf die Bedeutung für Forschung und Praxis an.

Explizit mit Theologie und Führung in diakonischen Unternehmen befasst sich Udo Krolzik, des Weiteren finden wir einen Beitrag von Holger Böckels zum Führen in vernetzten Bezügen sowie Udo Polenskes Bericht zu seinen Forschungsergebnissen im Bereich der Mitarbeiterbindung in der Diakonie am Beispiel von Einrichtungsleitenden der stationären Altenhilfe.

Die Beiträge im zweiten Abschnitt thematisieren die Möglichkeiten und Grenzen einer Verhältnisbestimmung von Diakonie und Kirche. »Diakonisch

Kirche sein im Resonanzraum des Evangeliums« ist der Titel der Abhandlung von Beate Hofmann, Michael Bartels schreibt zu Sozialgestalt und Sichtbarkeitspolitik von Diakonie im Feld »religiöser Indifferenz«, des Weiteren finden wir einen Text von Jens Rannenbergs zu Diakonie als Gemeinde, von Johannes Schildmann zur kreiskirchlichen Diakonie zwischen verfasster Kirche und diakonischer Unternehmung sowie von Ursula Krey zur Zukunft der inneren Mission.

Zur Zukunft diakonischer Unternehmen schreiben im dritten Abschnitt Hanns-Stephan Haas und Dierk Starnitzke sowie Martin Hamburger, indem sie die Sozialraumorientierung als Motor von Veränderung und als Charakteristikum kreiskirchlicher Diakonie in den Mittelpunkt ihrer Überlegungen stellen. Schließlich präsentieren Roland Schöttler noch einen Entwurf zur zukunftsfähigen Weiterentwicklung von Diakonie durch Innovation und Alexander Brink die Potenziale der Kooperationsökonomie.

## Diakonie im Spannungsfeld von Sozialwirtschaft und Kirche

Alle Beiträge dieses Bandes sind fundiert und thematisieren hochrelevante Aspekte der Führung diakonischer Sozialunternehmen, insgesamt werden eine Reihe von dimensionalen Ebenen der Managementtätigkeit im Spannungsfeld von Sozialwirtschaft, Diakonie und Kirche erfasst.

Wenn überhaupt einzelne Abhandlungen dieses ausgezeichneten Sammelbands hervorzuheben sind, dann zum einen die grundlegenden Ausführungen von Beate Hoffmann und Martin Büscher sowie von Hanns-Stephan Haas und Wolfgang Wasel zu den Problemlagen und den Gedankengängen der Multirationalität in diakonisch verfasster Trägerschaft.

Sehr deutlich wird in den Ausführungen der beiden Beiträge, dass es sich bei diakonischen Einrichtungen mehr denn je um multirationale Systeme handelt und handeln muss, wobei das Management die zumindest zum Teil kontroversen Logiken und Prämissen der jeweiligen Subsysteme wahrzunehmen und entsprechende Verständigungs- und Vermittlungsprozesse zu organisieren hat.

Als eine wichtige Grundvoraussetzung für ein Gelingen ist eine Grundkompetenz in den verschiedenen Fachlichkeiten anzusehen. Und dabei geht es um mehr als die Überwindung von sprachlichen

Kluffen. Der Maßgabe einer Diakonie als hybride Organisation mit unterschiedlichen Sinnstrukturen folgt ein notwendigerweise umfassenderes cross-orientated Management mit entsprechenden Fähigkeiten der Führungs- und Leitungskräfte von der Interpretation bis zur integrierenden Gestaltung.

## Erst achtsam Wahrnehmen, dann Handeln

Vor dem Handeln steht im Management multirationaler diakonischer Unternehmen die achtsame Wahrnehmung. Martin Büscher und Beate Hofmann formulieren diese Herausforderung der Inklusion normativer Gestaltungsansprüche am Ende ihres Beitrags wie folgt:

»Die Wahrnehmung, dass es sich dabei nicht um oberflächliche Wahrnehmungen von Wirklichkeit im Sinne eines privatwirtschaftlichen Diversity Managements, sondern um das Aufeinandertreffen von vermeintlichen Selbstverständlichkeiten, Sinnvollem und »Normalem« geht, provoziert durchaus neue Qualität der umfassenderen Wahrnehmung von Realitäten und Methoden und Kompetenzen der Gestaltung dieser multirationalen Realität.«

Dass dies auch Implikationen für die strategische Ausrichtung diakonischer Einrichtungen und Dienste haben muss, zeigen Hanns-Stephan Haas und Wolfgang Wasel, indem sie die Potenziale einer Ablösung generischer Wettbewerbsstrategien durch hybride Ansätze darlegen. Sie betonen, ein entsprechender Ansatz ermögliche eine Vielfalt von strategischen Optionen »zu denken, ohne in eine unverbundene Beliebigkeit führen.«

Das Potenzial liegt nach ihrer Einschätzung damit darin, den sozialwirtschaftlich komplexen Herausforderungen auch theologisch-ethisch »differenziert begegnen zu können, ohne in eine Beliebigkeit oder reine Intuition zu diffundieren.«

## Mehr als ein »Bindungstyp«

Zum anderen möchten wir auf die im Band vorgestellten Resultate einer Studie von Udo Polenske hinweisen, in welcher untersucht worden ist, was Leitungen von diakonischen Einrichtungen der stationären Seniorenpflege an ihren Arbeitsplatz besonders bindet. Dabei wurde anschaulich herausgearbeitet, dass zumindest in diesen Systemen nicht nur der »diakonische Typ« mit starkem Bindungsfokus

an die diakonische Einrichtung und ihre christliche Unternehmenskultur vorzufinden ist. Vielmehr treffen wir eben auch in der Diakonie den »einrichtungsbezogenen Chef-Typ« sowie den »vorgesetztenbezogenen«, den »tätigkeitsbezogenen« und den »Entwicklungstyp« an.

Dies bedeutet für ein multirationales Management diakonischer Einrichtungen die Akzeptanz, dass bei der Führungskräftebindung neben einem Bindungsfokus auf den Träger und seine Unternehmenskultur weitere potenziellen Motivatoren zu berücksichtigen sind.

Für so manche Führungskraft spielt die eigene Einrichtung und ihre mitgeprägte Gestalt eine große Rolle, für andere Sozialmanager in der Diakonie ist die Bindung an die Organisation über eine unmittelbar vorgesetzte Führungskraft wesentlich für einen Verbleib im Träger, für wiederum andere ist die Aufgabenbindung mit Ansprüchen an fachliche Haltung und Professionalität oder die herausfordernde interessante Aufgabe resp. die Möglichkeit von personellem Lernen und Entwickeln inklusive Karrierepotenzialen von entscheidender Bedeutung.

## Fazit

In klarer und gut strukturierter Weise gelingt es den Beiträgen dieses Sammelbandes, die große Bandbreite an Herausforderungen und Kontroversen, aber auch die Chancen einer multirational angelegten Führung diakonischer Unternehmen darzulegen. ■



Beate Hofmann, Martin Büscher (Hg.), Institut für Diakoniewissenschaft und DiakonieManagement, Kirchliche Hochschule Wuppertal: Diakonische Unternehmen multirational führen. Grundlagen – Kontroversen – Potentiale. Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2017. 356 Seiten. 69,- €. ISBN 978-3-8487-4405-3.