

Vermittlung von Werten in komplexen Organisationen

Gerhard Wegner, Hannover

Angesichts der beständig wachsenden Komplexität von Unternehmen wird immer mal wieder die Frage drängend, wie sich ein möglichst einheitlicher Auftritt aller Bereiche herstellen und damit die Akteursqualität des Ganzen sichern lässt. Dies gilt schon immer für rein privatwirtschaftliche Organisationen, die in solch einer Einheitlichkeit ihre Markenkonsistenz abbilden und damit im Wettbewerb punkten können. Immer mehr stellt sich dieses Problem aber auch für Organisationen, die an bewusst »pathetischen« – das heißt, den Alltag übersteigenden – werthaltigen Grundorientierungen, im Fall der Diakonie am christlichen Glauben – also an einer transzendentalen »Zweitcodierung« allen Erfahrens und Handelns –, anknüpfen wollen. Der Grund besteht darin, dass ein religiöser Selbstbezug der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen immer weniger selbstverständlich ist – bis dahin, dass unter ihnen die Zahl von Konfessionslosen wächst – und es deswegen zur Aufgabe des Managements wird, ihn in der einen oder anderen Weise zu »inszenieren«. Das allerdings erhöht die ohnehin vorhandene Komplexität noch weiter. Wie also lassen sich Werte in komplexen Organisationen vermitteln?

In den vergangenen Jahren ist in dieser Hinsicht in der Diakonie viel unternommen worden. So wurden insbesondere »Leitbilder« entwickelt, in denen die Organisationen ihre Leitwerte beziehungsweise ihre Identität zu formulieren versuchen. Meistens sind dies Texte, in denen sich eine ganze Reihe von – eben pathetischen – Aussagen finden, wie beispielsweise, dass man sich an einem Grundverständnis orientiert, in dem der Mensch als Abbild Gottes gesehen wird, von daher seine unverlierbare Würde hat. Diese Leitbilder haben vor allem eine symbolische (man kann auch sagen: ideologische) Bedeutung: jedenfalls

solange sie nicht mit klaren Anreizstrukturen für das Verhalten der Kolleginnen und Kollegen gekoppelt werden.

Die Rückkopplung ökonomischer Anreize zum Leitbild einer Einrichtung ist ein stetiges Problem

Zudem ist diese Kopplung nicht leicht herzustellen, da das Verhalten der Organisationen und der in ihnen tätigen Menschen sehr viel stärker von spezifischen ökonomischen Anreizen bestimmt ist, die in erfassbaren Zahlen auch unmittelbar handlungstreibend darstellbar sind. Die Rückkopplung von diesen Zahlen zu den Leitbildern stellt jedoch immer wieder ein größeres Problem dar. Dazu müssten die Aussagen in den Leitbildern operationalisiert werden, was aber nicht immer möglich ist und auf jeden Fall erhebliche Zwischenüberlegungen nötig machen würde. Da dafür aber meist die Zeit fehlt, bleiben die Leitbilder tatsächlich meist ohne alltagspraktische Relevanz. Die tatsächlich das Unternehmen steuernden Maximen und Routinen koppeln wenig an sie an. Die Situation ist allseits unbefriedigend: Chefs leiden darunter, dass sich die Mitarbeitenden nicht so identifizieren, wie es aus ihrer Sicht sein müsste – und das wiederum entfremdet jene.

Eine einfache Lösung ist nicht in Sicht. Vor dem Hintergrund dieser Problematik soll im Folgenden ein Grundgedanke in fünf Thesen entfaltet werden: Die Komplexität – und damit die Nichtbeherrschbarkeit – von Organisationen ist etwas prinzipiell Gutes, weil in ihr innovative Potenziale stecken, die für die dauernde Neujustierung der Unternehmen hilfreich sein können. Damit diese Potenziale aber auch deutlich werden können, braucht es beständige Reduktionen von Komplexität. Eben das sind die leitenden Werte. Sie

ermöglichen mithin Freiheit. Das klingt zunächst einmal recht abstrakt. Aber es wird hoffentlich deutlich werden, wie praktisch diese Überlegung ist.

1. These: Die Organisation ist ein Prozess und hat nur deswegen eine Struktur

An der Entwicklung großer Organisationen und Unternehmen lässt sich deutlich ablesen, wie sehr sich in ihnen im Laufe der Zeit so ziemlich alles ändern kann. Ein modernes Unternehmen ist gezwungen, sich dauernd verändernden Umweltbedingungen anzupassen; es schwimmt in diesen Umweltbedingungen sozusagen wie ein Schiff auf hoher See und verändert beständig seinen Kurs, um sein Ziel auch in ganz anderen Umwelten erreichen zu können. Dafür muss es – um das Bild zu verlassen – seine Strukturen dauernd ändern können. Für diese beständige Flexibilisierung braucht es aber bestimmte Halte- und Haftpunkte, die aus der Vergangenheit herkommen; es braucht Vorstellungen darüber, was der Kernauftrag eines Unternehmens ist.

Diakonische Unternehmen brauchen eine Rückbesinnung auf die großen Erzählungen des christlichen Glaubens

In dieser Hinsicht brauchen diakonische Unternehmen eine Rückbesinnung auf die großen Erzählungen des christlichen Glaubens, in denen die Aufgabe der Diakonie, nämlich Hilfe für andere zu leisten, leuchtend begründet werden. Die eigene Organisation hat dann Anteil an der »Weitererzählung« dieser Geschichten; indem sich Episoden, Ereignisse, Events an sie anknüpfen. Diese Geschichten können bei denjenigen, die sich in sie »einspinnen« lassen, Impulse freisetzen, die unter unterschiedlichen Umweltbedingungen zu neuen Gestalten des Unternehmens führen können. Allerdings braucht es hierfür besondere Zeiten und Orte, die relativ selten zur Verfügung stehen. Im Normalfall müssen kurze Maximen reichen.

Die Aufgabe der Leitungen besteht in diesen Zusammenhängen darin, die Strukturen als Prozess zu gestalten, das heißt, das gesamte Unternehmen möglichst flexibel und geschmeidig zu halten, damit beständige Transformationen vorgebracht werden können und der eigene Auftrag auch unter unterschiedlichen Bedingungen erfüllt wird. Um dies zu leisten, braucht es so etwas wie *narratives* Management, das sich um die Gestaltung von Zielen, Normen und Spielregeln kümmert, neben *strategischem* und *operativem* Management, wie es sich auf allen Leitungsebenen von Unternehmen findet. Damit ist gesagt, dass die Aufgabe des Managements nicht primär darin besteht, eine spezifische Struktur der Organisation um jeden Preis gegen Kritik, Anfeindungen von außen oder Infragestellungen von innen zu sichern und in diesem Sinne einen spezifischen Status zu erhalten. Vielmehr geht es darum immer wieder Freiheit in die eigene Organisation einzuführen, damit sie sich neu ausrichten kann. Das geschieht nicht zuletzt auch dadurch, dass das Management eingefahrene Prozesse bewusst irritiert, wenn sie sich verhärten. Dann kann so etwas wie »kreative Zerstörung« (Schumpeter) nötig werden. Dass ein solches Managementverhalten die Komplexität – und damit tendenziell die Nichtbeherrschbarkeit – erhöht und nicht reduziert, liegt auf der Hand. Komplexitätserhöhung eröffnet neue Freiheitsspielräume. Am Ende stehen nicht selten Trennungsprozesse: Aufspaltungen von Entwicklungen (»Bifurkationen«). Gute Manager surfen sozusagen über die Wellen des Wandels. Erstklassige Manager setzen Wellen in Bewegung.

2. These: Treiber und Potenziale von Komplexität

Treiber der Komplexität sind mithin die Unternehmen selbst. Aber es sind natürlich vor allem die sich entwickelnden Wettbewerbsmärkte, denen auch soziales und diakonisches Handeln zunehmend unterworfen ist. Diese Märkte sind aus bewussten politischen Entscheidungen heraus entstanden. Aber diese politischen Entschei-

dungen resultieren wiederum aus den veränderten Anspruchshaltungen der individualisierten Menschen. Sie haben besonders mit der entscheidenden Umstellung in der Wahrnehmung sozialer Ansprüche von einer Defizit- zu einer Ressourcenorientierung zu tun. Im früheren sozialstaatlichen Modell erfolgte die Zuteilung von Hilfe anhand der Feststellung von spezifischen Defiziten, die einen Anspruch erzeugten, den es dann einzulösen galt. Unter heutigen Bedingungen erwachsen Ansprüche nicht mehr primär aus diesen Defiziten, sondern aus der Feststellung eines spezifischen Ziels, das mit den betreffenden Klienten zu erreichen ist.

Prozessqualitäten auf dem Weg zu neuer Qualität versus Stuserhalt

Exemplarisch hierfür sind die Veränderungen im SGB II im Vergleich zur früheren Sozialhilfe, die vor allem defizitorientiert funktionierte. Das SGB II hat nun demgegenüber eindeutig das Ziel, Menschen aus der Armut herauszuführen und für dieses positive Ziel alle möglichen internen und externen Ressourcen zu mobilisieren. Eine solche Zielerreichung ist aber sehr viel anspruchsvoller und erfordert im Prinzip – nicht immer in der Realität – ein umfangreicheres, sensibleres Eingehen auf die Klientinnen und Klienten, als dies früher der Fall war. Abgekürzt gesagt: gefordert sind nun Prozessqualitäten im Weg mit den Klienten in eine neue Qualität hinein – im Unterschied zu früher dominierenden Vorstellungen der Erhaltung eines Status.

Weiterentwickelt findet sich diese Umstellung insbesondere in Einführung des persönlichen Budgets in der Eingliederungshilfe. Bisher funktioniert es noch nicht flächendeckend gut. Sollte es aber tatsächlich massenhaft umgesetzt werden, so wird dies zu einer erheblichen Komplexitätserweiterung der Unternehmen durch die immer weiter reichende Individualisierung der Dienstleistungen führen müssen.

Die Potenziale von Komplexität liegen in einem Gewinn an Freiheit für Klienten und für die Organisation.

Gerade dieses Beispiel macht nun aber auch schön deutlich, wo die Potenziale von Komplexität liegen: sie liegen tatsächlich in mehr Freiheit für die betreffenden Klienten – aber auch im Umkehrschluss für die betreffende Organisation, die sich nun in den Angeboten der Mitarbeitenden ausdifferenzieren muss. Die offenkundige Nicht-Beherrschbarkeit derartiger Prozesse kann durchaus größere Freiheit im Sinne von größeren Entscheidungsmöglichkeiten für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen eröffnen. Und dies ist ein durchaus willkommener Prozess, denn Menschen finden es in der Regel sehr viel besser, wenn sie ihr Verhalten angesichts von bestimmten Alternativen selbst bestimmen können und nicht durch vermeintlich eindeutige Strukturen oder Anordnungen dazu gezwungen werden. Auch finden sich in komplexen Strukturen in der Regel robustere Formen des Zusammenschaltens unterschiedlicher Anforderungen, das heißt, eine größere Fehlerfreundlichkeit, da nicht alles streng mit allem zusammenhängt.

All dies ermöglicht Entscheidungen, bei denen von vornherein klar ist, dass sie auch wieder revidiert werden können. Dies kann so zu kreativen Feldern führen, die sozusagen im Unternehmen »emergieren« und es von sich aus erneuern, wenn sie zugelassen werden. Auf der anderen Seite bedeutet Komplexität aber auch, dass es schwerer wird, Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auf ein bestimmtes Verhalten zielgenau zu verpflichten oder sie gar dazu zu motivieren. Einen raschen Zugriff auf die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in komplexen Organisationen gibt es nicht, es besteht nur die Möglichkeit, sie auf der Grundlage von spezifischen Reduktionen in den Auftrag der Organisation einzubinden. Alles Übrige ist – und das ist ganz und gar nicht naiv – Vertrauen. Obwohl es auf den ersten Blick nicht so aussieht: Vertrauen ist der härteste Faktor in der Unternehmenssteuerung.

3. These: Reduktionen von Komplexität

Aber natürlich: Die Komplexität in Organisationen kann auch ausufern und die Funktionalität von Organisationen bedrohen. Zwar muss das Management nicht immer alles wissen, was in der Organisation geschieht. Aber alles Handeln muss verlässlich sein. Deswegen muss Komplexität immer wieder durch spezifische Reduktionen symbolisch auf den Punkt gebracht werden. Als solche Reduktion gelten herkömmlich die bereits oben erwähnten Leitbilder, die allerdings, wie gesagt, in dieser Hinsicht nicht immer brauchbar sind. Dazu zählen weiter Zielvorgaben in den Organisationen: an erster Stelle natürlich die erhobenen Zahlen vor allem über die ökonomische Performance der Organisation. Dazu zählen aber auch Haltungen insbesondere der Führungskräfte, ebenso wie Symbole, Mythen, Routinen, Narrationen und vieles mehr. Es ist ein spezifischer – nicht immer ganz klar zu beschreibender – Stil, der alles alltagspraktisch integriert.

**Reduktionen ermöglichen ein
Sich-Selbst-Steuern
durch den automatischen Abgleich
mit der Umwelt**

Solche Reduktionen sind insbesondere deswegen von großer Bedeutung, weil nur über sie eine angemessene organisatorische Wahrnehmung der Umweltveränderungen möglich ist und nur so das Unternehmen lernen kann. Sie beschreiben eine basale Alternative: Wir machen es genau – und nicht anders! So wird eine Unternehmensleitung vor allem über die Änderung von Zahlen Veränderungen in der Umwelt wahrnehmen. Wenn beispielsweise die Belegzahlen in bestimmten diakonischen Einrichtungen zurückgehen, kann man daran möglicherweise ablesen, dass sich das Nachfrageverhalten bei den Klienten verändert hat. Daraus wiederum können strategische Schlussfolgerungen gezogen werden. Auch werden durch Haltungen der Vorgesetzten in einem Unternehmen spezifische Verhaltensweisen anderer durch Zuwendung oder Abgrenzung wahr-

genommen. In dieser Hinsicht sind auch Narrationen und Mythen von großer Bedeutung, da sie den Kern des eigenen Auftrages von möglicherweise konkurrierenden Aufträgen unterscheiden lassen.

Das heißt praktisch: Ohne dauernd auf die Gesamtkomplexität einer Organisation eingehen zu müssen, ermöglichen Reduktionen ein Sich-Selbst-Steuern durch den automatischen Abgleich mit der Umwelt. Die entsprechenden Reduktionen werden in der Regel in den Unternehmen isomorph weitergegeben und zwar entweder in Form von Erzwingungen oder mittels mimetischer oder auch narrativer Mechanismen. Sie ermöglichen zudem eine gewisse organisatorische Achtsamkeit, die für die Selbststeuerung von Unternehmen von großer Bedeutung ist; Regeln, Fairness, kommunikatives Verhalten, Beteiligung, die Anerkennung von Emotionen und Ähnlichem. Wie gesagt spielen Leitbilder in diesem Zusammenhang eine Rolle, aber, sie schweben zu oft zu weit im Himmel und beruhigen auch oft zu sehr in dem Sinne, dass man über diese Leitbilder sozusagen verfügt, aber sie weiter nicht mehr in einem konkreten Alltagsverhalten in der Organisation zum Ausdruck bringen muss. Leitbilder sind zu stark mit dem Status und der Stabilität einer Organisation verbunden; zu wenig mit dem Aufbruch und der Wahrnehmung der Umwelt.

Kennzahlen und Werte, zum Beispiel in Form einer Balanced-Score-Card, helfen natürlich, ein Unternehmen zu steuern und haben bei Vorständen und Aufsichtsräten eine nicht unerhebliche Bedeutung. Sie sind allerdings selten explizit mit den Leitbildern eines Unternehmens rückgekoppelt. So finden sich entsprechende Zielsysteme mittlerweile in vielen diakonischen Unternehmen. In der Regel geht es darum, Wettbewerbsstärke zu erhöhen, die Arbeitswelt motivierend zu gestalten und die Ertragskraft zu steigern. Für diese drei Bereiche können dann auch zahlenmäßige Indikatoren entwickelt werden.

4. These: Eine Basisreduktion für die Diakonie

Meine Argumentation läuft nun darauf hinaus, eine Basisreduktion, das heißt, einen Basiswert für das diakonische Handeln vorzuschlagen, der im Zentrum von Zielsystemen platziert, sowohl die Beobachtung der Umwelt als auch eben dadurch die Prägung des Verhaltens von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen bedingen kann. Dabei geht es gerade nicht um ein umfassend ausgearbeitetes Leitbild, sondern um einen Basissatz, der den Kernauftrag diakonischen Handelns alltagspraktisch nach innen und außen plausibel beschreibt.

Um die hier nun mögliche Diskussion abzukürzen: Solch ein Satz kann aus meiner Sicht am besten lauten: *Hier wird jedem auf jeden Fall geholfen.* Oder noch zugespitzter: *Diakonie ist Hilfe – bedingungslos!* Dieser Satz klingt auf den ersten Blick wahrscheinlich banal und simpel und man kann auch von vornherein kritisieren, dass er Diakonie nicht mehr vom Religiösen her unterscheidbar von anderen säkularen Anbietern macht. Auf der anderen Seite schließt dieser Satz aber unmittelbar an die großen christlichen diakonischen Narrationen an und setzt sie in Form einer Basisreduktion unmittelbar plausibel um. Was im barmherzigen Samariter oder im Gleichnis vom großen Weltgericht eingeschärft wird, ist genau dies: Jederzeit bedingungslos hilfsbereit zu sein. Ein solcher Satz ist für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen unmittelbar versteh- und im Blick auf ihr eigenes Verhalten auch unproblematisch umsetzbar.

**Der Kernauftrag diakonischen Handelns:
Jederzeit bedingungslos hilfsbereit zu sein**

Zugleich bietet dieser Satz den Organisationen eine klare Zieldefinition, aber auch eine enorme Herausforderung, denn er schließt ein Hilfe verweigerndes Verhalten, etwa aufgrund von mangelnden Refinanzierungsbedingungen, prinzipiell aus. In dieser Hinsicht ist die Bedingungslosigkeit etwas diakonisch höchst Exklusives, eine abso-

lute Forderung, die sich so bei anderen Hilfsorganisationen wahrscheinlich nicht unbedingt finden wird. Dieser Forderung wird diakonisches Handeln längst nicht immer gerecht werden können. Vielfach wird es Situationen geben, in denen der Bedingungslosigkeit nicht völlig gefolgt werden kann. Gerade in solchen Fällen bleibt aber dieser Satz in Geltung und erzeugt dann einen sozusagen mit schlechten Gewissen umgesetzten Handlungsvollzug, in dem aber gerade deswegen die Erinnerung an den eigenen Auftrag bleibt und in der nächsten Situation wiederum zu einer neuen Handlungsforderung wird. Theologisch gesehen stellt dieser Satz sozusagen Gesetz und Evangelium zugleich dar. Auf und über ihm kann sich ein hochkomplexes Gefüge diakonischer Aktivitäten ergeben.

5. These: Die ACK-Klausel

Nun ist es reizvoll, die bisher angestellten Überlegungen im Blick auf die mittlerweile heiß diskutierte ACK-Klausel für diakonische Unternehmen anzuwenden. Sie ist zunächst einmal eine gute, weil allseits plausible Reduktion: dass bei der Kirche nur arbeitet, wer auch Mitglied der Kirche ist, leuchtet solange ein, wie es genügend Kirchenmitglieder gibt. Weitere Überlegungen zur Sicherung der Identität der Unternehmen müssen dann nicht mehr angestellt werden, das heißt, sie impliziert durchaus einen nicht geringen Freiheitsgewinn. Aber sie beschreibt einen spezifischen Besitzstand, einen Status.

**Die ACK-Klausel:
Hier sollte von Status auf Prozess
umgestellt werden**

Angesichts der veränderten Umweltbedingungen, das heißt, der wachsenden Knappheit von Kirchenmitgliedern zur Besetzung von diakonischen Stellen, sollte nun von Status auf Prozess umgestellt werden. Die ACK-Klausel stellt statusbezogen eine absolute Unabdingbarkeit dar, denkt man aber vom Prozess, das heißt, von der Auftrags Erfüllung der Diakonie im Sinne der oben

entwickelten Reduktion aus, dann wird deutlich, dass es durchaus auch möglich sein kann, das »diakonische Gesetz« mit Menschen zu erfüllen, die nicht Kirchenmitglieder sind oder die vielleicht sogar anderer Religionen angehören. Denn der diakonische Grundwert leuchtet auch ihnen ein – und ein Blick in die großen Narrationen zeigt zudem, dass die Erbringung von Hilfe gerade nicht an überhaupt irgendeiner Mitgliedschaft oder Überzeugung hängt.

Fazit

Mein Vorschlag lautet also zusammengefasst: Wertorientierung in komplexen diakonischen Unternehmen ist auf der Basis von Grundreduktionen möglich. Sie müssen so formuliert sein, dass sie situativ alltagspraktisch trennscharf differenzieren.

Für die Diakonie kann das inhaltlich bedeuten: Wo Hilfe bedingungslos erbracht wird – da ist Diakonie. Und wo Diakonie ist, da wird Hilfe bedingungslos erbracht. Wo dies nicht geschieht – selbst wenn es innerhalb der Organisation Diakonie geschieht – findet sich keine Diakonie.

Auf der Basis dieser Werteorientierung kann sich diakonisches Handeln jederzeit höchst flexibel jeder Umweltveränderung anpassen – und darin immer wieder es selbst werden. □

Prof. Dr. Gerhard Wegner
Sozialwissenschaftliches
Institut der EKD
Arnswaldstr. 6
30159 Hannover
gerhard.wegner@si-ekd.de

