

# 1 Einleitung mit Kernthesen

„Nur, wer sich entscheidet, existiert.“

---

MARTIN LUTHER ZUGESCHRIEBEN

Entscheidungen sind existenzrelevant, denn täglich werden von einem jeden von uns in dieser Multioptionengesellschaft Entscheidungen verlangt. Auch Nicht-Handeln ist eine Entscheidung im Supermarkt der Möglichkeiten.

Dies gilt aber nicht nur im Leben jedes Einzelnen, sondern erst recht in Organisationen. Unternehmen müssen fortlaufend Kundenwünsche erfüllen, Mitarbeitende bezahlen, Vorgaben des Gesetzgebers beachten usw. Kurzum: Organisationen müssen die sich kontinuierlich wandelnden Erwartungen ihrer überlebensrelevanten Umwelt anspruchsgruppengerecht befriedigen. Für Peter Drucker, dem Vordenker modernen Managements, liegt deshalb die „ureigenste Aufgabe“ von Management darin, für Entscheidungen zu sorgen (Drucker 2014, S. 117).

Wirksam zu entscheiden ist für Führungskräfte in der Sozial- und Gesundheitswirtschaft im Allgemeinen und in Diakonie und Caritas im Besonderen heute anspruchsvoller denn je, denn die Entscheidungskontexte werden immer komplexer. Diese Komplexität wird durch folgende Faktoren hervorgerufen (Snowden und Boone 2007, S. 3):

- Vernetztheit der Elemente,
- Heterogenität der Interessen, Perspektiven, Rationalitäten und Praktiken,
- Eigendynamik des Systems,
- Intransparenz und Unvorhersehbarkeit und
- keine einfachen Lösungen.

*Simple* und *komplizierte* Entscheidungskontexte unterscheiden sich dazu von *komplexen* und *chaotischen* Entscheidungskontexten: Erstere gehen von einem strukturierten Umfeld aus, in dem Ursache-Wirkungs-Beziehungen nachvollziehbar sind und richtige Antworten auf der Basis von Zahlen, Daten und Fakten ermittelt werden können. Dies funktioniert aber bei *komplexen* und *chaotischen* Entscheidungskontexten nicht, denn diese sind unstrukturiert (siehe Abbildung 1.1). Unmittelbare Zusammenhänge zwischen Ursache und Wirkung sind nicht vorhanden und für das weitere Vorgehen sind *emergente* Prozesse entscheidend und prägend (vom lateinischen *emergere*: auftauchen, herauskommen, emporsteigen). Dies ist häufig bei langfristig bindenden und schwer revidierbaren Schlüsselentscheidungen mit normativer oder strategischer Reichweite der Fall (zum Beispiel *Wo investieren wir? Wo kürzen wir? Mit welcher Person besetzen wir welche Schlüsselposition? Wie bauen wir unser Leistungsangebot aus? Wie gestalten wir einen Change-*

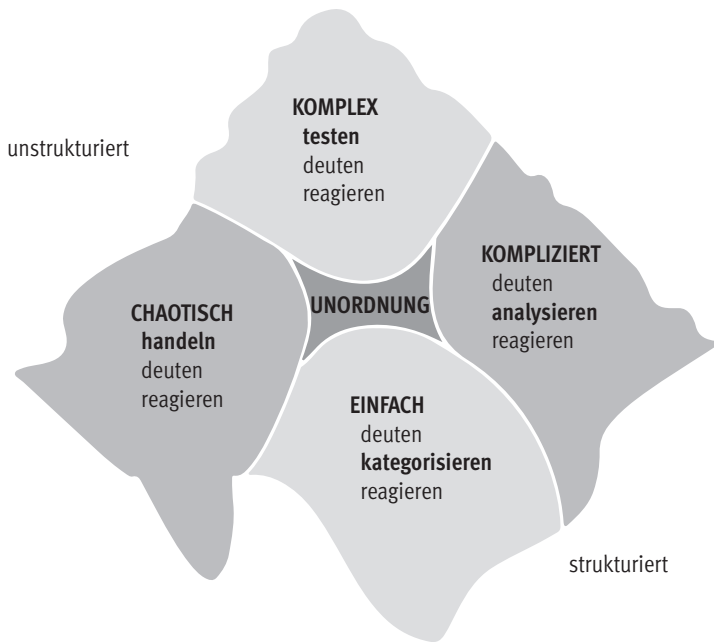


Abbildung 1.1: Unterscheidung von Entscheidungskontexten (Snowden und Boone 2007, S. 4)

*oder Strategieprozess? Wie verstehen wir den Kern unserer gesellschaftlichen Wertschöpfung und an welcher Vision richten wir uns aus?).*

Die Frage, wie man in komplexen Managementkontexten wirksam entscheiden kann, steht im Zentrum dieses Handbuchs. Es geht mit den Worten Peter Druckers um „effectivness“ (Drucker 2014). Für Drucker hat Wirksamkeit weniger mit Intellekt, Fleiß, Vorstellungskraft oder Wissen einer Person zu tun, sondern mit antrainierten Praktiken. Wirksamkeit ist für Drucker eine „Gewohnheit, die aus einem Komplex verschiedener einfacher Übungen besteht“, die zwar lernbar, aber ungemein schwer zu perfektionieren sind (ebd., S. 32). Fredmund Malik, der St. Galler Managementautor, versteht im Anschluss an Drucker Management als „Kunst der Wirksamkeit“ (Malik 2014).

*Wirksamkeit* kann aber – darin liegt die Führungsherausforderung – in komplexen Entscheidungskontexten nicht in naturgesetzlicher Weise im Sinne eindeutiger Ursache-Wirkungs-Beziehungen von einer Führungskraft einseitig determiniert werden (Rüegg-Stürm und Grand 2017, S. 134). Angesichts unseres technischen Fortschritts sind wir alltäglich ein anderes Verhalten gewohnt: Die Errungenschaften der modernen Naturwissenschaft haben dazu geführt, dass unser tägliches Leben zutiefst durchdrungen ist vom Gebrauch modernster technischer

Geräte, die auf „Maximierung von Erwartbarkeit und Minimierung von Überraschungen und Risiken ausgerichtet sind“ (Rüegg-Stürm 2015b, S. 17). Solch ein Verständnis lässt sich auf komplexe Entscheidungen in modernen Organisationen aber *nicht* übertragen, denn weder Organisationen noch Menschen funktionieren wie „triviale Maschinen“ (Foerster und Pörksen 2008, S. 54 ff.). Aus der Sicht eines systemischen Organisations- und Führungsverständnisses, wie es das St. Galler Management-Modell (Rüegg-Stürm und Grand 2017) repräsentiert, sind die „[...] zielgerichteten Einwirk- und Kontrollmöglichkeiten einer Steuerungsinstanz beim Umgang mit sozialen Systemen höchst limitiert. In komplexen Systemen lässt sich Wirkung nicht unilateral erzwingen. [...] Gefragt ist also nicht mehr Regulation, sondern ein waches Bewusstsein für die Fragilität von Wirkungskontexten.“ (Rüegg-Stürm 2015b, S. 17 f.) Umso wichtiger ist komplexitätsadäquates Handwerkszeug, das Führungskräfte und -teams dabei unterstützt, die eigene Entscheidungspraxis konstruktiv-kritisch zu reflektieren und zugunsten besserer Wirksamkeit fortlaufend weiterzuentwickeln.

Dieses Handbuch möchte dazu einen anwendungsorientierten Beitrag leisten und richtet sich an alle Führungskräfte in Unternehmen und Organisationen in der Sozial- und Gesundheitswirtschaft. In besonderer Weise richtet es sich aber an Personen, die in Unternehmen in *Diakonie* und *Caritas* Verantwortung tragen. Unternehmen aus Diakonie und Caritas dienen gewissermaßen als spezifisches Beispiel („extreme case“) für Führungsfragen in Sozialunternehmen. Die meisten Praxisbeispiele stammen aus Diakonie und Caritas. Leserinnen und Leser aus anderen Kontexten können die Managementfragen und -herausforderungen – auch wenn sie etwas anders gelagert sein mögen – leicht übertragen. Folglich bezieht sich das Buch im Allgemeinen auf Unternehmen aus der Sozial- und Gesundheitswirtschaft und im Besonderen auf Unternehmen und Organisationen aus Diakonie und Caritas.

Ein zentraler Komplexitätstreiber in Sozialunternehmen ist ihr *pluralistischer* oder *hybrider* Charakter. Pluralistische oder hybride Organisationen sind dadurch gekennzeichnet, dass sie in ihrer Entscheidungsfindung grundsätzlich unterschiedliche, nicht klar zu priorisierende und mitunter widersprüchliche Handlungslogiken, Sinnhorizonte und Erfolgsvorstellungen ausbalancieren müssen. Die Unterschiedlichkeit der relevanten Handlungslogiken, Sinnhorizonte, Erfolgsvorstellungen oder „Rationalitäten“ kann sich zum einen auf die Ausrichtung einer Organisation an unterschiedlichen sich fortlaufend ausdifferenzierenden gesellschaftlichen Funktionssystemen beziehen, zum Beispiel Wirtschaft, Recht, Politik, Wissenschaft, Erziehung und Religion (Luhmann 1986). Zum anderen entwickeln sich heute immer mehr eigenständige „Praxiswelten“ mit charakteristischen Expertenprofessionen (wie zum Beispiel Medizin, Pflege, Theologie, Soziale Arbeit), die sich durch eine spezifische Professionsidentität und eine eigenständige Professionspraxis mit je eigenen „Sprachspielen“ auszeichnen. Dies trifft in typischer Weise für Unternehmen in Diakonie und Caritas zu und fordert diese besonders heraus.

Entscheidungen werden hier im Anschluss an das St. Galler Management-Modell (Rüegg-Stürm und Grand 2017, S. 165 ff.) nicht als individuelle Willensakte oder als intrapsychische Festlegungen verstanden, sondern als *gemeinschaftliche Errungenschaften* im Sinne einer kommunikativen Verfertigung von kollektiv wirksamen Verbindlichkeiten. Durch Entscheidungen sind Organisationen in der Lage, die Ungewissheit einer komplexen Entscheidungssituation in selbstgewählte, risikobehaftete Gewissheiten zu transformieren und dadurch gemeinschaftlich Arbeits-, Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit zu sichern. Daraus ergeben sich folgende Managementfragen, die dieses Buch im Kern adressiert:

- Wie gelingt es multirational agierenden Unternehmen aus Sozial- und Gesundheitswirtschaft angesichts von Komplexität gemeinschaftlich zu tragfähigen und robusten Entscheidungen zu gelangen?
- Wie können Führungskräfte zu einer wirksamen Entscheidungspraxis beitragen und die Entscheidungsfähigkeit ihrer multirational agierenden Organisationen stärken?

Dieses Handbuch orientiert sich inhaltlich und strukturell maßgeblich an einem systemischen Verständnis von Organisation und Management, vor allem in Form des St. Galler Management-Modells (siehe Abbildung 1.2) und des am gleichen Ort entwickelten Konzepts des „multirationalen Managements“ (Schedler und Rüegg-Stürm 2013). An der Universität St. Gallen ist im Kontext dieser Forschungsgemeinschaft und Denkschule am Lehrstuhl von Johannes Rüegg-Stürm am Institut für Systemisches Management und Public Governance (IMP-HSG) die Dissertation des Autors entstanden. Sie bildet mit einer empirischen longitudinalen Einzelfallstudie eines diakonischen Unternehmens die Basis für dieses Handbuch (Höver 2015b). Das St. Galler Management-Modell und insbesondere das Konzept multirationalen Managements hat für Unternehmen in Diakonie und Caritas eine besonders hohe Anschlussfähigkeit und Praxisrelevanz (Jäger 1986; Rüegg-Stürm 2007; Haas 2010; Büscher und Hofmann 2017).

Weil Zeit und Aufmerksamkeit die knappsten Ressourcen wirksamer Führungskräfte sind (vgl. Drucker 2014, S. 35 ff.), wird im Folgenden eine thesenartige Zusammenfassung vorangestellt. Das Handbuch kann abschnittsweise oder als Gesamtentwurf gelesen werden. Ziel ist es, nicht als „Rezeptbuch“ simplifizierende Antworten zur Verfügung zu stellen, sondern „reflektierende Praktiker“ (Schön 1983) bei der Weiterentwicklung ihrer Managementpraxis zu unterstützen.

### **Thesenartige Zusammenfassung**

*Wirksames Entscheiden* in Organisationen hängt maßgeblich vom Zusammenspiel der gewachsenen und gemeinschaftlich erzeugten *Entscheidungspraxis* und dem organisationsspezifischen *Referenzrahmen* ab, der aus einem *normativen, strategischen*

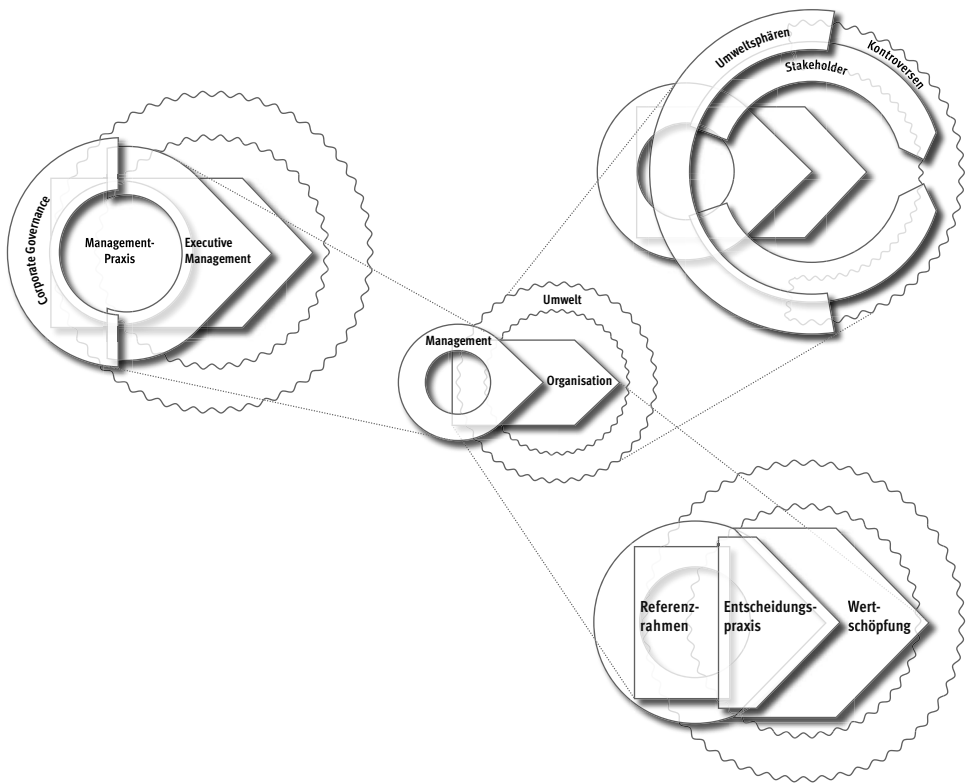


Abbildung 1.2: Im St. Galler Management-Modell (Rüegg-Stürm und Grand 2017, S. 45) ist die Organisation in die Umwelt und das Management in die Organisation eingebettet

und *operativen Sinnhorizont* besteht (Rüegg-Stürm und Grand 2017, S. 185). Was dies für Führungskräfte in multirational agierenden Unternehmen bedeuten kann, wird in folgenden Argumentationsschritten aufgezeigt:

- **Entscheidungsnotwendigkeiten erkennen:** In Kapitel 2 wird deutlich gemacht, dass Sozialunternehmen fortlaufend mit der Herausforderung konfrontiert sind, eine stetig wachsende Fülle von Entscheidungen treffen zu müssen. Die gesellschaftliche Umwelt der *Multioptionsgesellschaft* (in Form von Individualisierung, Optionensteigerung und Entraditionalisierung) versorgt diese Organisationen kontinuierlich mit dem Zwang und der Notwendigkeit zu entscheiden. Schwindende Gewissheiten und wachsende Optionen innerhalb der Multioptionsgesellschaft haben entscheidende Folgen für Kirche, Diakonie und Caritas. Das wirft die Fragestellung auf, welche Entwicklungen und Ereignisse in der gesellschaftlichen Umwelt und organisationalen Wertschöpfung durch die Führungs-

mannschaft als relevant beobachtet und folglich als *Entscheidungsnotwendigkeiten* thematisiert werden.

- **Entscheidungsprozesse strukturieren:** In Kapitel 3 wird exemplarisch ein *idealtypischer Entscheidungsprozess* skizziert. Nicht im Sinne der Trivialisierung eines in der Managementpraxis viel komplexeren zirkulären Zusammenspiels, sondern als Beobachtungs- und Frageraster für die eigene Entscheidungspraxis im Sinne einer Entscheidungsheuristik. Fragestellungen zur unternehmerischen Praxis helfen Führungskräften dabei, die Strukturierung von gemeinschaftlichen Entscheidungsprozessen aktiv und bewusst nach dem Motto: „Wer fragt, der führt!“, zu gestalten. Komplexe Entscheidungsprozesse sind immer ungewiss und mehrdeutig. Zwei dominante Idealvorstellungen in Literatur und Praxis schüren Hoffnung nach trivialer Steuerbarkeit solcher Prozesse: 1. Wenn Entscheiden primär als monorationale Rechenoperation verstanden wird, sucht man nach dem idealen „Management-Tool“ mit wissenschaftlich legitimer Objektivität. 2. Wenn Entscheiden vor allem als intrapsychischer Wahlakt interpretiert wird, sucht man nach dem „charismatischen Entscheider“ mit untrüglicher Urteilskraft und Entscheidungsstärke. Diese beiden Wege können wirksames Entscheiden aber nicht nachhaltig sichern. Vielversprechender scheint es zu sein, Entscheidungsprozesse als kollektives „Sensemaking“ (Weick 1979, 1995), das heißt als sinnstiftende Kommunikationsprozesse zu verstehen, die gemeinschaftliche Festlegungen erzeugen.
- **Gewachsene Entscheidungspraxis reflektieren:** Kapitel 4 zeigt auf, dass Entscheidungen die Aufgabe haben, Verbindlichkeit und Erwartbarkeit in Organisationen zu erzeugen. Die Herstellung von Gewissheiten durch tragfähige Entscheidungen ist für Unternehmen aus Diakonie und Caritas essenziell, damit auf verteilter Basis eine kohärente *Wertschöpfung* erbracht werden kann. Entscheidungen werden als *kollektive Errungenschaften* konzipiert, das heißt als Ergebnisse einer gemeinschaftlichen Entscheidungspraxis. Eine Entscheidungspraxis basiert auf einem Set von *Praktiken* im Sinne von eingespielten kollektiven Bearbeitungsformen. Bei der Selbstreflexion und Weiterentwicklung der organisations-eigenen Entscheidungspraxis lässt sich unterscheiden zwischen 1. patriarchalischen beziehungsweise matriarchalischen, 2. evolutionären, 3. expertenbasierten Entscheidungspraktiken, oder solchen, die 4. Schlüsselentscheidungen als gemeinschaftliche Führungsleistung gestalten. Durch die Reflexion dieser vier Entscheidungspraktiken, die für Unternehmen in Diakonie und Caritas prägenden sind, kann eine Selbstreflexion von Managementpraxis ermöglicht werden, die der Stabilisierung und Weiterentwicklung der Entscheidungsfähigkeit der Gesamtorganisation dient. Hierbei geht es um die Frage, wie die Bearbeitung von Entscheidungsnotwendigkeiten jeweils neu mit der erforderlichen Verbindlichkeit und Erwartbarkeit im Sinne von „Selbstbindewirkung“ „aufgeladen“ werden kann.

- **Entscheidungsfähigkeit multirational weiterentwickeln:** Darauf aufbauend wird in Kapitel 5 reflektiert, wie wirksame Entscheidungspraxis im Kontext von Multirationalität, die für Expertenorganisationen aus Diakonie und Caritas charakteristisch ist, gestaltet werden kann. Die große Heterogenität relevanter Bezugspunkte der organisationalen Entscheidungspraxis in diesen Organisationen macht multirationales Management notwendig. Entscheidungsfähigkeit in multirationalen Kontexten wird unter anderem gefördert durch eine Gleichberechtigung und Akzeptanz von Pluralismus, durch die Bereitschaft wechselseitiger Perspektivübernahme und durch den konstruktiven Umgang mit Beobachtungs- und Bewertungsunterschieden.
- **Referenzrahmen wirksamer Entscheidungspraxis klären:** Schließlich wird in Kapitel 6 deutlich gemacht, dass wirksame Entscheidungspraxis einen geklärten, orientierungsstiftenden und verbindlichen *Referenzrahmen* braucht. In Organisationen aus Diakonie und Caritas müssen permanent, parallel und arbeitsteilig eine Vielzahl von Entscheidungen getroffen werden, die „zusammenpassen“, das heißt kohärent sein müssen. Nur so können verbindliche und tragfähige Entscheidungen für die Gesamtorganisation zustande kommen. Folglich ist die Klärung des hauseigenen *normativen, strategischen und operativen Sinnhorizontes* von zentraler Bedeutung, um wirksames Entscheiden organisationsweit sicherstellen zu können.
- **Sich als multirationaler Manager selbst reflektieren:** Statt eines Fazits schließt Kapitel 7 mit einem Plädoyer zur Selbstreflexion: Management ist „Mannschaftssport“ und deshalb sind notwendigerweise nur solche Lernprozesse in der Praxis nachhaltig wirksam, die *kollektive* Reflexionsmöglichkeiten eröffnen. Nichtsdestotrotz bedarf es ergänzend dazu auch der individuellen Selbstreflexion der einzelnen Führungskraft als *multirationale* Führungskraft. Sie muss für sich klären, mit welcher Haltung sie als Person agiert, welche Rolle sie im System ausfüllt und von welcher persönlichen Vision und Wertebindung sie sich leiten lässt.





## 2 Entscheidungsnotwendigkeiten erkennen

„Was ist unsere Mission?  
Wer ist der Kunde?  
Worauf legt der Kunde wert?  
Was sind unsere Ergebnisse?  
Was ist unser Plan?“

---

PETER F. DRUCKER (2009, S. 25)

Für Peter Drucker sind dies die fünf *entscheidenden* Fragen des Managements. Damit Management im Rahmen einer wirksamen Entscheidungspraxis und nachhaltigen Strategieentwicklung diese Fragen beantworten kann, steht ein möglichst präzises Verständnis des *Kunden* und der *organisationalen Wertschöpfung* im Vordergrund. Durch konsequente Kundenorientierung ergeben sich gravierende Fragen nach der Strategie, der Identität und dem Existenzgrund der Organisation. Es gilt etwa zu klären, für welche Probleme der Kunden man sich zuständig fühlt und welches Kundenproblem man zukünftig vorrangig lösen möchte. In Unternehmen in der Sozial- und Gesundheitswirtschaft ist in der Regel weniger vom Kunden, als vielmehr vom Klienten, Patienten oder Nutzer die Rede, denn bei Sozial- oder Gesundheitsdienstleistungen wird dieser zum „Co-Produzenten“. Nicht nur aus fachlicher (medizinischer, pflegerischer, sozialpädagogischer etc.), sondern auch aus managementtheoretischer Perspektive muss damit – laut Peter Drucker – der *Adressat der Dienstleistung* in das Zentrum aller Entwicklungsanstrengungen der Organisation gestellt werden. Um die in der eigenen Organisation gewachsene Entscheidungs- und Behandlungspraxis erfolgreich weiterentwickeln zu können, muss man wissen, was den Kunden beziehungsweise Nutzer, Klienten oder Patienten als *Mensch* in unserer modernen Gesellschaft heute umtreibt und prägt. Deshalb ist der aufmerksame Blick in die überlebensrelevante *Umwelt der Organisation* und ihre *gesellschaftliche Entwicklung* für eine wirksame Managementpraxis und Strategiearbeit unverzichtbar.

Im Anschluss an das St. Galler Management-Modell wird hier deshalb davon ausgegangen, dass eine Organisation, ob als Einrichtung in Diakonie und Caritas, als Unternehmen in der Sozial- oder Gesundheitswirtschaft oder als verfasste Kirche, aus systemischer Sicht ein *soziales System* darstellt, das in eine *gesellschaftliche Umwelt* eingebettet ist. Diese Umwelt kann verstanden werden als *Möglichkeits- und Erwartungsraum*, in dem die Organisation agieren kann (Rüegg-Stürm und Grand 2017, S. 62 ff.). Die Klienten sind als zentrale Stakeholder Teil der gesellschaftlichen Umwelt des Organisationssystems. Die Organisation kann nur lang-

fristig überleben, wenn sie zu dieser zentralen Stakeholder-Gruppe eine Beziehung stabilisiert und aus Sicht der Adressaten eine nachhaltige *organisationale Wertschöpfung* beziehungsweise *Nutzenstiftung* erbringt. Was eine Organisation in der Beantwortung der Fragen von Peter Drucker als *Entscheidungsnotwendigkeiten* (Rüegg-Stürm und Grand 2017, S. 166 f.) für sich jeweils identifiziert und thematisiert, hängt in erster Linie davon ab, wie sie ihre gesellschaftliche *Umwelt* und deren Entwicklung *beobachtet* und *interpretiert*.

Aus der Vielzahl der Veränderungen in der modernen Gesellschaft werden in diesem Kapitel diejenigen selektiert und skizziert, welche im großen Maße die *Praxis des Entscheidens* in Unternehmen in der Sozial- und Gesundheitswirtschaft verändern. Auf der Ebene der Gesamtgesellschaft lässt sich ein Wandel zur *Multi-optionengesellschaft* beobachten. Auf der Ebene des Individuums findet ein enormer Zuwachs der *Entscheidungsdichte* im Alltag statt. Diese gesellschaftliche Entwicklung hat gravierende Auswirkungen auf Unternehmen in Diakonie und Caritas und die verfasste Kirche. Sie führt – so die These dieses Kapitels – zu einem erhöhten *Entscheidungsbedarf*, vor allem auf der Ebene des strategischen und normativen Sinnhorizonts. Demzufolge ist es für das Management in diesen Organisationen anspruchsvoller denn je, die wachsende Fülle der Entscheidungsnotwendigkeiten zu erkennen und bearbeitbar zu bekommen.

Ein erster Schritt zum Erkennen der relevanten Entscheidungsnotwendigkeiten liegt in der Beobachtung und Interpretation der gesellschaftlichen Umwelt, in welche die Organisation eingebettet ist: Wie lassen sich die Erwartungen analysieren, mit denen die Organisation konfrontiert ist?

Der Wandel von einer Binnenorientierung zu einer Außenorientierung ist typisch für Organisationen, die sich zunehmend unternehmerisch ausrichten, wie folgende Studie zeigt: Eine empirische Befragung von Führungskräften in Nonprofit-Organisationen (NPOs) seitens der Universität St. Gallen, an der der Autor mitgewirkt hat (Jäger und Beyes 2008), zeigt, „[...] dass sich größere Nonprofit-Organisationen lange Zeit stark mit sich selbst beschäftigt und sich Umfeldveränderungen gegenüber eher passiv verhalten haben – und sich nun vermehrt dafür interessieren“ (ebd., S. 8). Von der traditionellen Binnenorientierung müssen sich diese Organisationen heute lösen und sich nach außen an ihre überlebensrelevante Umwelt orientieren, denn die verändert sich fortlaufend und damit auch die gesellschaftliche Existenzgrundlage der eigenen Organisation. Peter Drucker bringt die Herausforderung für Führungskräfte in diesen Organisationen so auf den Punkt: „Es muss die Priorität eines NPO-Managers sein, die Umwelt zu beobachten, die Möglichkeiten, die Bedürfnisse, und vor allem die Frage zu stellen, wo wir mit unseren limitierten Ressourcen einen Beitrag leisten können. Dafür braucht es nicht zusätzliches Personal oder Geld, aber Kompetenz. Dies kann wirklich einen Unterschied machen und neue Standards setzen. Eine NPO, die von innen anfängt und dann Opportunitäten sucht, um die Ressourcen zu verteilen, vergeudet ihre Kraft. Vor allem fokussiert sie auf das Gestern.“ (Zitiert nach ebd., S. 25.)