

## ENTSCHEIDUNGSFÄHIGKEIT

# Eher Mannschaftsleistung als Einzelkämpfertum



VON TOBIAS STAIB

Dr. Tobias Staib studierte an den Universitäten Hohenheim und Tübingen Sozialökonomie und Ev. Theologie. Im Jahr 2013 wurde er am Diakoniewissenschaftlichen Institut der Universität Heidelberg mit einer Arbeit zum Thema »Diakonisches Hilfehandeln als Vertrauensbeziehung. Eine institutionenökonomische Analyse unter besonderer Berücksichtigung diakonischer Finanzierungsstrukturen« promoviert. Heute ist er bei der BruderhausDiakonie in Reutlingen zuständig für Strategie und Unternehmensentwicklung. [www.bruderhausdiakonie.de](http://www.bruderhausdiakonie.de)

**Die Verantwortlichen in Sozialunternehmen müssen trotz der Komplexität ihrer Betriebe sowie politischer und ökonomischer Unsicherheit strategische Prozesse organisieren, die zu verbindlichen Entscheidungen führen. Eine neue Studie untersucht die komplizierte Gemengelage am Beispiel eines traditionsreichen diakonischen Komplexträgers.**

Prozesse der Organisationsentwicklung sind in ihrer Komplexität eines der schwierigsten Themen modernen Managements. Es geht nicht allein um die beteiligten Personen, Prozesse und Strategien, die für sich genommen bereits herausfordernd genug sind. Es geht im Grunde immer auch um Kultur eines Unternehmens.

Die Dissertation von Dr. Hendrik Höver »Entscheidungsfähigkeit in pluralistischen Organisationen. Rekonstruktion von Entscheidungsmustern eines diakonischen Unternehmens« ist eines der sehr seltenen Beispiele für eine grundlegende, wissenschaftliche Studie, die eine komplexe Organisation über einen längeren Zeitraum hinweg begleitet und analysiert: In diesem Fall die Evangelische Stiftung Alsterdorf, eine traditionsreiche diakonische Stiftung in Hamburg.

Höver schrieb die groß angelegte Studie in den Jahren 2007 bis 2011, in denen er kontinuierlich in der Organisation präsent war. Seine Daten hat er aus vielen Interviews mit den handelnden Personen, aus der Beobachtung von Sitzungen sowie aus einer gründlichen Dokumentenanalyse gewonnen. Pastor Dr. Hendrik Höver wurde für seine Dissertation an der Universität St. Gallen in Managementlehre mit dem Johann Hinrich Wichern-Preis für Diakonie ausgezeichnet.

Die nun vorliegende Analyse deckt den Zeitraum von 2005 bis 2009 ab – fünf Jahre, in denen sich die Evangeli-

sche Stiftung Alsterdorf immer wieder einschneidend gewandelt hat. Der Vorstandsvorsitzende starb im Jahr 2006. Kurz zuvor wurde ein Unternehmen in Kiel von der Stiftung gekauft. Dieser Geschäftsvorgang stellte die Stiftung in den Jahren 2007 bis 2009 vor große finanzielle Schwierigkeiten. Nachdem ein neuer Vorstandsvorsitzender im Jahr 2008 eingesetzt worden war, wurde kurze Zeit später der Vorstand von zwei auf vier Mitglieder erweitert. Aufgrund der finanziellen Probleme der Stiftung im Jahr 2008 wurde im Jahr 2009 eine neue Budgetsystematik eingeführt.


Die zentrale These von Hövers Studie lautet: Die größte Herausforderung pluralistischer Organisationen unter den Bedingungen von Unsicherheit und Komplexität besteht darin, ihre Entscheidungsfähigkeit sicherzustellen. Diakonische Unternehmen, welche Höver als besonders komplexe Beispiele pluralistischer Organisationen beschreibt, bewältigten diese Herausforderung in der Vergangenheit zumeist über patriarchale Entscheidungswege: Allein der Vorstand schien in der Lage, für jedes Problem der Organisation eine Lösung zu finden.

Im Gegensatz zu diesem Verständnis von Entscheidungsfindungsprozessen macht sich Höver für einen Prozess stark, in dem »Entscheidungsfähigkeit nicht mehr allein durch die Spitze sichergestellt werden kann, sondern eine kollektive Systemleistung darstellt. Insbesondere zeigt sich, dass Entschei-

dungsfähigkeit durch den Aufbau angemessener Kommunikationsarchitekturen, die Herstellung symmetrischer Beziehungen, das Einüben gemeinschaftlichen Entscheidens, fortlaufende Erwartungsklä rung, Konsensprozesse, einen konstruktiven Umgang mit Differenzen und die Einräumung ausreichender Zeit wesentlich wahrscheinlicher wird.« (Seite III)

Kollektive Entscheidungsprozesse sollen und können dabei nicht grundsätzlich hierarchische Strukturen in den komplexen Organisationen ersetzen. Es geht nicht um die Demokratisierung unternehmerischer Prozesse. Kollektive Entscheidungsfindungsprozesse nutzen jedoch die kollektive Intelligenz einer Organisation für unternehmerische Entscheidungen. Das bedeutet beispielsweise, dass Kommunikationsprozesse implementiert werden, die kontinuierlich die Erwartungen der Akteure klären. Es bedeutet, eine Kultur der Verlässlichkeit zu entwickeln, die beispielsweise dadurch erlebbar wird, dass sich auch die Mitglieder des Vorstands selbst an die selbstdefinierten Regeln halten. Es bedeutet, sich Fehler und Fehlentwicklungen genau anzuschauen und gemeinsam

**Praxis gemeinschaftlichen Entscheidens einüben durch Partizipation und Einbeziehung der Führungsmannschaft**



**Mobilisierung breit verteilten Wissens erhöht die Qualität von Entscheidungen**

**Möglichkeit der Mitwirkung steigert das Verantwortungsbe-wußtsein und damit die Wahrscheinlichkeit einer verlässlichen Umsetzung**

Kollektive Entscheidungspraxis vergrößert die Wissensbasis und die Wahrscheinlichkeit der Umsetzung getroffener Entscheidungen.

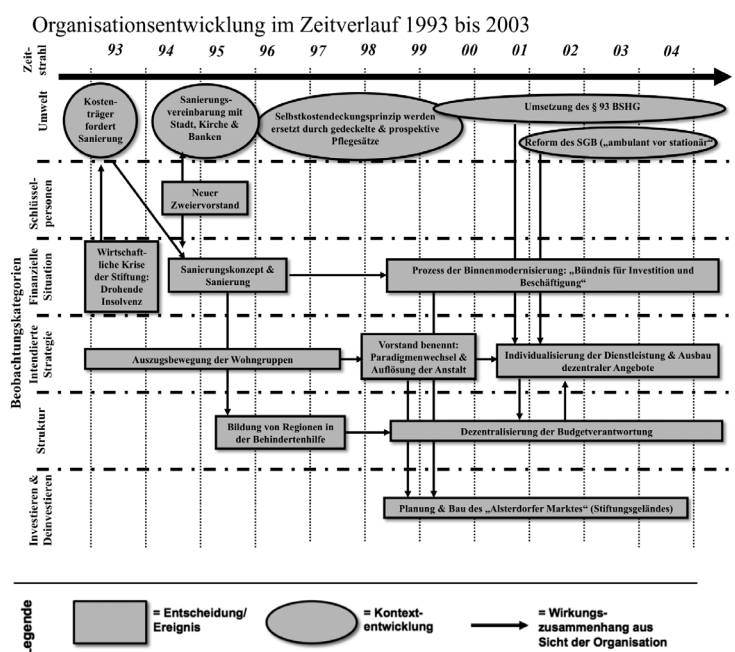
Quelle: Hendrik Höver, Diakonisch Entscheiden? Wie diakonische Unternehmen ihre Entscheidungsfähigkeit stärken können. Praxisreflexionen auf Basis einer Dissertation an der Universität St. Gallen. BeB-Fachtagung Dienstleistungsmanagement 2014.

nach deren Ursachen zu suchen. Und es bedeutet schließlich, dass Konsensprozesse innerhalb des Vorstands nötig sind, die von den Vorstandsmitgliedern ein hohes Maß an Ambiguitätstoleranz und Geduld erfordern. Zentral ist die Erkenntnis, dass Differenzen nicht zuletzt ein Zeichen einer sehr komplexen Organisationsumwelt sind.

Die Studie von Hendrik Höver ist ein detaillierter und fundierter Blick in das

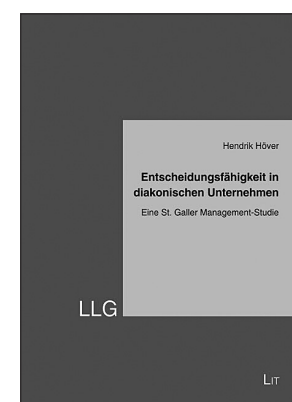
Innere einer komplexen Organisation und ihrer Entscheidungsfindungsprozesse. Im diakonischen Unternehmensumfeld dürfte eine solch detaillierte Studie vermutlich einmalig sein. Hövers Argumentation für kollektive Entscheidungsfindungsprozesse ist fundiert und nachvollziehbar. Höver hätte in seiner Studie jedoch noch stärker herausarbeiten und beschreiben können, dass es in einer Organisation einer eindeutigen Stelle zur Klärung zentraler Fragen bedarf, an der die vorhergehende Analyse und die Diskussion über komplexe Vorgänge zuletzt in klare Entscheidungen und transparente Handlungen verwandelt werden.

Diese Stelle in einer Organisation muss zuletzt doch immer der Vorstand sein.



Die Entscheidungsfähigkeit sozialer Organisationen wird von externen wie internen Entwicklungen gleichermaßen beeinflusst, wie das Beispiel der Evangelischen Stiftung Alsterdorf zeigt.

Quelle: Hendrik Höver, Entscheidungsfähigkeit in pluralistischen Organisationen. Rekonstruktion von Entscheidungsmustern eines diakonischen Unternehmens. Dissertation der Universität St. Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften sowie Internationale Beziehungen (HSG). 2013.



Hendrik Höver: Entscheidungsfähigkeit in pluralistischen Organisationen. Rekonstruktion von Entscheidungsmustern eines diakonischen Unternehmens. Lit Verlag, Münster 2015. 336 Seiten. 24,90 Euro. ISBN 978-3-643-13022-8.