

# **Diakonisches Helfehandeln als Vertrauensbeziehung**

## Eine institutionenökonomische Analyse unter besonderer Berücksichtigung diakonischer Finanzierungsstrukturen

*Tobias Staib*

Die Kernthese der Dissertation besagt, dass diakonische Dienstleistungen Vertrauensbeziehungen sind und zwar in dem Sinne, dass die Adressaten der Leistungen neben expliziten Erwartungen, die sich vertraglich fixieren lassen, auch implizite Erwartungen an die Dienstleistungen haben, die nicht vertraglich fixierbar und nicht objektiv überprüfbar sind. Entscheidend für die Leistungserstellung als Ganze und insbesondere für die impliziten Vertragsinhalte ist daher die *Face-to-Face*-Interaktion zwischen Adressat und Professionellen. In dieser Beziehung entsteht die Leistung unter Mitwirkung des Adressaten, und hier werden implizite Vertragsinhalte erwartet, erfüllt und enttäuscht. Aufgrund dieser besonderen Leistungserstellung sind beide Vertragspartner darauf angewiesen, Vertrauen zu investieren. Faktoren wie die intrinsische Motivation oder das Professionsverständnis der Professionellen gewinnen vor diesem Hintergrund ein besonderes Gewicht, ebenso wie der zentrale Normen- und Wertebezug der Organisation, der von den Professionellen als Zugangspunkte zum abstrakten System diakonischer Unternehmen im Sinne Anthony Giddens' vorgelebt und vermittelt werden muss.

Analysiert werden diese Beziehungen in der Dissertation aus der Perspektive der Neuen Institutionenökonomik. Vertrauen dient in der Perspektive der Prinzipal-Agent-Theorie als implizites Vertragsselement funktional dazu, die Komplexität von Handlungen zu reduzieren und unsichere Erwartungen zu stabilisieren. Damit wird das Restrisiko eines Vertrags, das nach Einsatz expliziter Kontroll- und Sanktionsmechanismen immer noch besteht, absorbiert. Vertrauen wird jedoch immer vom Vertrauensgeber mit seiner je individuellen Risikoneigung und seinen subjektiven Erwartungen platziert. Dabei kann je nach Risikoneigung der Akteur auch auf den Einsatz expliziter Kontroll- und Sanktionsmechanismen bewusst verzichten. Vertrauen wird deshalb ökonomisch als bewusster Akt modelliert, in dem sich der Vertrauensgeber dafür entscheidet, sich verletzlich zu zeigen. Er tut dies in einem als rational charakterisierten Akt, durch Abwägung des Nutzens aus der möglichen Erfüllung des Vertrauens bei Verzicht auf explizite Kontroll- und Sanktionsmechanismen und dem Risiko von Vertrauensbrüchen.

Dieser Vertrauenscharakter leitet sich aus dem diakonischen Selbst- und Hilfeverständnis ab: Menschen lassen sich aus der spontanen Begegnung mit anderen Menschen zu Hilfe motivieren. Dieser Akt der Nächstenliebe ist ein aus diakonischer Perspektive durch Gottesliebe ermöglichter Akt, in dem beide Akteure zugleich Gebende und Empfangende sind.

Das aus christlichem Verständnis dabei im Mittelpunkt stehende zentrale Charakteristikum der Nächstenliebe hat ein theologisch-ethisches Hilfeverständnis geprägt, das universal verstanden und mit allgemein-menschlichen Hilfsmotiven konvergieren kann.

Diakonisches Management hat die Aufgabe, Rahmenbedingungen zu schaffen, innerhalb derer eine so charakterisierte Leistungserstellung möglich wird. Dazu müssen sowohl die Konstitutionsbedingungen als auch die Funktion von Vertrauen Beachtung finden. Für ein theologisches Verständnis von Vertrauen sind dabei neben der Funktion von Vertrauen sowohl die Aspekte des Möglichkeitsgrunds als auch der Vollzug von Vertrauen in verschiedenen Dimensionen menschlichen Lebens zu betrachten. Vertrauen ist aus dieser Perspektive ein natürliches Daseinsphänomen, das menschlicher Steuerbarkeit weitgehend entzogen ist und bei dem die affektive Disposition und der Erfahrungshintergrund des Vertrauensgebers eine entscheidende Rolle spielen. Vertrauen ist gewissermaßen ein natürlicher Impuls menschlichen Lebens, der jedoch erst aufgrund des vorgängigen Vertrauens Gottes möglich wird. Gelingendes Vertrauen ist letztlich der Einbruch göttlicher Realität, ein Stück des Reiches Gottes im Hier und Jetzt des diesseitigen Lebens.

Im Vergleich zum ökonomischen Vertrauensverständnis erweitert der theologische Vertrauensbegriff den Blickwinkel an zwei Stellen: Zum einen kommen die Konstitutionsbedingungen von Vertrauen in den Blick und zeigen ein weitgehend unverfügbares, natürliches Lebensphänomen. Zum zweiten kommen zu den Erfahrungsaspekten menschlichen Vertrauens auch affektive Aspekte hinzu. Der Risikobegriff muss in der Folge radikaler erfasst werden: Da der Freiheitsgrund menschlicher Handlungen letztlich unverfügbar bleibt, kann auch das vertrauensvollen Handlungen innewohnende Restrisiko nur näherungsweise bestimmt werden.

Zur Anwendung kommt dieser Vertrauensbegriff in dieser Studie in drei Prinzipal-Agent-Beziehungen innerhalb diakonischer Unternehmen: Zwischen dem Adressaten der Leistung und den Professionellen, zwischen den Professionellen und dem Management sowie zwischen dem Management und den Geldgebern des diakonischen Unternehmens. Bei der Analyse mittels des Prinzipal-Agent-Ansatzes zeigt sich, dass insbesondere die Leistungserstellung zwischen dem Adressaten der Leistung und dem Professionellen stark von impliziten Vertrags-elementen geprägt ist, da es sich um eine stark personenbezogene Leistungserstellung handelt. Aber auch die Beziehung zwischen dem Professionellen und dem Management ist in der Folge dieser spezifischen Leistungserstellung stark implizit geprägt. Schließlich sind Motivation und Qualität des Professionellen bei der Leistungserstellung entscheidend für die Glaubwürdigkeit des diakonischen Unternehmens.

Ist die Leistungserstellung dergestalt stark von impliziten Vertrags-elementen geprägt, sollte die Finanzierung dieser Leistungserstellung ebenfalls stark implizite Elemente enthalten. Dies ist insbesondere deshalb erforderlich, weil diakonische Leistungserstellung von der spontanen

Reaktion auf Notlagen Anderer geprägt ist. Starre, stark von expliziten Vertragselementen geprägte Finanzierungsformen schränken so den Aktionsradius ein. Vor diesem Hintergrund brauchen diakonische Unternehmen einen ausreichend großen, implizit geprägten Finanzierungsspielraum.

Faktisch ist die Finanzierung diakonischer Unternehmen jedoch stark von expliziten Vertragselementen gekennzeichnet, auch wenn implizite Vertragsinhalte stets mit vorhanden sind. Am häufigsten sind dabei Finanzierungsformen gegenüber der öffentlichen Hand oder den Sozialleistungsträgern. Dort, wo das diakonische Selbstverständnis und die sozialstaatlich geregelte Bedarfsfinanzierung zur Deckung kommen, ist das unproblematisch und erwünscht. Diakonie übernimmt in diesem Fall subsidiär eine sozialstaatlich gewollte Aufgabe. Problematisch ist dies dann, wenn Diakonie tätig werden will, der Sozialstaat ihr aber nicht oder nicht mehr entsprechende Refinanzierungsmöglichkeiten bietet. Um sich weitergehende Gestaltungsmöglichkeiten zu erhalten, muss sich Diakonie in ihren Finanzierungsstrukturen breit aufstellen.

Die am stärksten von impliziten Vertragselementen geprägte Finanzierungsbeziehung ist diejenige zwischen diakonischen Unternehmen und privaten Spendern. An diesem Beispiel illustriert die Studie abschließend, wie ein Vertrauensmanagement in Finanzierungsbeziehungen aussehen könnte. Dabei zeigt sich, dass hier Glaubwürdigkeit, Image und Transparenz als Vertrauskriterien eine besondere Rolle spielen. Von der Glaubwürdigkeit des diakonischen Unternehmens hängt es ab, ob ein Geldgeber bereit ist, Vertrauen gegenüber dem Unternehmen zu platzieren und somit implizite Vertragselemente einzugehen. Zur Glaubwürdigkeit gehört es, im Spendengeschehen stets transparent zu machen, dass sowohl die Spende als auch die Verwendung der Spenden in einem spezifischen Kommunikationszusammenhang stehen, dem das diakonisch-theologische Selbstverständnis zugrunde liegt. Umgekehrt gilt es jedoch auch darauf zu achten, dass die Leistungserstellung dem Selbstverständnis entspricht. Es sollten daher keine Leistungen erbracht werden, die nicht mit dem diakonischen Selbstverständnis in Einklang zu bringen sind.