

Normatives Management

Grundlagen ethischer Reflexion und Orientierung in diakonischen Sozialunternehmen*

Sebastian Kirsch

Hintergrund vorliegender Masterarbeit im Studiengang „Management, Ethik und Innovation im Non-Profitbereich“ ist die Situation eines Diakonischen Sozialunternehmens im Spannungsfeld zwischen Ökonomie und Ethik. Der steigende Kostendruck erfordert dabei von Führungskräften diakonischer Sozialunternehmen zunehmend ethische Kompetenz zur Lösung daraus resultierender Konfliktsituationen. Der steigende Konkurrenzkampf hingegen erfordert zunehmend ein klares theologisches und ethisches Profil.

Ziel vorliegender Arbeit ist es daher, Führungskräften diakonischer Sozialunternehmen das notwendige Grundlagenwissen und damit die erforderliche Handlungs- und Urteilskompetenz zu bieten, um im Sinne ihres diakonischen Profils und Auftrags nicht nur ökonomisch, sondern auch nach innen wie nach außen ethisch orientiert und reflektiert agieren zu können sowie zugleich dem Kostendruck und Konkurrenzkampf stand zu halten.

Die *Mittel* zur Erreichung dieses Ziels im Rahmen der Unternehmensführung werden unter dem Stichwort „Normatives Management“ zusammengefasst. Damit ist neben respektive über der operativen und strategischen Ebene die normative Ebene des Managements bezeichnet, die insbesondere in ökonomischen, aber auch in diakonischen Kreisen eher vernachlässigt wird.

Zunächst werden die *Grundlagen des NM* innerhalb diakonischer Sozialunternehmen dargestellt:

Über eine Definition von Begriffen im Kontext des NM wird deutlich, dass dieses einen möglichst *umfassenden* Charakter erhalten sollte, der *alle* Ebenen des Managements und des Unternehmens erfasst und durchdringt.

Das Management von Unternehmen findet nicht in einem ethikfreien Raum statt, sondern kann vielmehr zwangsläufig verschiedenste ethische Bezüge, Anforderungen und Implikationen nicht umgehen. Diese durchdringen vielmehr grundlegend das gesamte Unternehmen und deren Berücksichtigung bringt im Idealfall nicht nur einen *ideellen*, sondern auch einen *ökonomischen* Nutzen mit sich.

Eine Systematisierung, Strukturierung und Gewichtung der ethischen Aspekte des Managements liefert die Beschreibung und Analyse von Modellen und Darstellungen der Managementlehre, wobei sich die St. Galler Tradition als besonders fruchtbar hinsichtlich

* Abschlussarbeit im berufsbegleitenden Masterstudiengang „Management, Ethik und Innovation im Nonprofit-Bereich“.

diakonischer Sozialunternehmen erweist. Ihr entsprechend verdient die normative Ebene des Managements nicht nur einen separaten und expliziten Platz im Rahmen des Managements, sondern auch einen den anderen Ebenen übergeordneten.

Anschließend wird das *Spannungsfeld zwischen Theologie und Ökonomie* beleuchtet:

Das Spannungsfeld zwischen Theologie und Ökonomie ist das wesentliche, das die Notwendigkeit NM begründet und in dem NM zugleich selbst permanent und unausweichlich steht. Aus der Abwägung unterschiedlicher Zuordnungsmodelle resultierte ein Plädoyer für die Unterordnung der Ökonomie unter die Ethik, sofern keine einvernehmlichen Lösungen erzielt werden können.

Auch die Diakonie als Teilbereich der Theologie steht in einem spezifischen Spannungsverhältnis zu einer zunehmenden ökonomischen Dominanz. Trotz einer Ökonomisierung der Diakonie ist auch diesbezüglich im Konfliktfall die Ökonomie der Diakonie unter zu ordnen.

Die Synthese der genannten Gegensätze besteht in einem diakonischen Management, das *beiden* Komponenten Rechnung trägt und ein NM beinhaltet.

Um ein NM anwenden und umsetzen zu können, ist ein spezifisches *Profil* erforderlich, das in einem dritten Kapitel legitimiert, dargestellt und mit konkreten Inhalten gefüllt wird.

Eine Christliche Ethik im Allgemeinen respektive eine diakonische Unternehmensethik im Speziellen als Basis eines Profils NMs, ist nicht nur legitim, sondern geradezu notwendig. Eine solche Ethik wird nicht zum Motor einer etwaigen Kontrastgesellschaft, sondern muss in einer pluralen Gesellschaft authentisch bleiben, wozu die biblischen diakonisch-ethischen wie systematisch und praktisch theologischen Grundlagen einen wichtigen Beitrag leisten.

Aus ihnen resultieren die Grundwerte eines diakonischen Profils NMs: Die Würde und Freiheit des Menschen sowie Nächstenliebe und Gerechtigkeit, die durch ihren Transzendenzbezug eine über alle säkularen Begründungen hinausragende Unbedingtheit erlangen.

Elemente ethisch orientierter Unternehmensführung erleichtern es, in ethischen Alltags- wie Konfliktsituationen dem eigenen Profil zu entsprechen und dem eigenen Anspruch gerecht werden zu können:

Neben allgemeinen Orientierungspunkten, Wirkungsrichtungen und Verantwortungsebenen eines gelungenen NM sind Ethikkodizes und Leitbilder hilfreiche Instrumente, die jedoch nicht durch ihr Vorhandensein, sondern durch ihre praktische Wirksamkeit und konkrete Orientierungsfunktion im Unternehmen zu einem relevanten Element NM werden.

Theologisch qualifizierte Führungskräfte stellen das wesentliche „Element“ dar, das sich als förderlich für NM diakonischer Sozialunternehmen erweisen muss. Nicht nur eine allgemeine theologische, sondern auch eine spezifische ethische Qualifizierung ist erforderlich, die sich

sowohl im Wissen um ethische Grundlagen, als auch in Form einer entsprechenden Urteils- und Handlungskompetenz zu erweisen hat.

Im Kontext des Unternehmens ist dazu eine personalisierte und institutionalisierte Zuständigkeit für ethische Fragestellungen und damit auch für NM im Unternehmen erforderlich.

Aus diesen Inhalten ergeben sich folgende *Forderungen* vorliegender Arbeit:

Ausgehend von einer ethischen Urteils- und Handlungskompetenz der Führungskräfte Diakonischer Sozialunternehmen gilt es, explizit und systematisch ein NM mit den dargelegten Inhalten wie Methoden umzusetzen. Bezogen auf das *Management* des Unternehmens ist auf eine Durchdringung aller Ebenen und Bereiche mit ethischer Reflexion und Orientierung hinzuwirken, wobei im Konfliktfall zwischen Ethik und Ökonomie das Primat auf Seiten der Ethik zu liegen hat.

Die darüber hinaus erforderliche kompetente Beschäftigung mit ethischen Fragen und Problemstellungen auf *allen* Ebenen des Unternehmens, die Schärfung eines entsprechenden Profils, die Anwendung und Vermittlung von Instrumenten und Methoden zur Lösung entsprechender Konfliktsituationen, die Umsetzung eines NM auf strategischer und operativer Ebene sowie die Kommunikation desselben nach außen, wird zusammengefasst in der Forderung nach einem strukturierten und konsistenten Gesamtkonzept der ethischen Orientierung des diakonischen Sozialunternehmens.

Die Erarbeitung wie Umsetzung eines derartigen Gesamtkonzepts erfordert grundsätzlich den Einsatz aller Führungskräfte und Mitarbeitenden, darüber hinaus jedoch auch eine spezialisierte, personalisierte und institutionalisierte Form: Über *finanzielle* Ressourcen müssen hierzu von der Unternehmensleitung insbesondere *personelle* Ressourcen zur Verfügung gestellt werden.

Im Ergebnis soll sich zeigen, dass ein NM nicht nur in ethischer und diakonischer Hinsicht, sondern auch unter ökonomischen Aspekten wesentlich zum Wohl eines diakonischen Sozialunternehmens, dem Wohl des seine Dienste in Anspruch nehmenden Menschen und letztlich auch dem Gemeinwohl beiträgt.