

Entscheidungsfähigkeit in pluralistischen Organisationen

Rekonstruktion von Entscheidungsmustern eines diakonischen Unternehmens

Tobias Staib

Rezension zu Hendrik Höver, Entscheidungsfähigkeit in diakonischen Unternehmen. Eine St. Galler Management-Studie (Leiten. Lenken. Gestalten. Theologie und Ökonomie 36), Berlin u.a. 2015, 336 S., 24,90 Euro ISBN 978-3-643-13022-8



Organisationsentwicklungsprozesse 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 die 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 diese 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.

Die nun vorliegende Analyse deckt den Zeitraum von 2005 bis 2009 ab – fünf Jahre, in denen sich die Evangelische 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, dass die größte Herausforderung pluralistischer Organisationen unter den Bedingungen von Unsicherheit und Komplexität darin besteht, 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 Entscheidungsfähigkeit durch den Aufbau angemessener Kommunikationsarchitekturen, die Herstellung symmetrischer Beziehungen, das Einüben gemeinschaftlichen Entscheidens, fortlaufende Erwartungsklärung, 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 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.