

# Multirationales Management in konfessionellen Unternehmen der Sozialwirtschaft

Zur innerorganisatorischen Verarbeitung pluraler Umweltimpulse. Am Beispiel der Diakonie\*

*Simon Haas*

Die Arbeit untersucht unter Zuhilfenahme des Ansatzes des *Multirationalen Managements* nach Schedler und Rüegg-Stürm die Gestaltung der Organisationssteuerung und -Strukturen in konfessionellen Unternehmen der Sozialwirtschaft. Konfessionelle Unternehmen der Sozialwirtschaft sind eingebettet in eine funktional differenzierte Gesellschaft, die sich durch vielfältige wechselseitige Kommunikations- und Austauschprozesse zwischen Gesellschaft, Organisation und Individuum auszeichnet und aufgrund dieser netzwerkartigen Beziehungsstrukturen einen erheblichen Grad an Komplexität aufweist. Als hybride Organisation finden sich konfessionelle Unternehmen der Sozialwirtschaft mehreren unterschiedlichen Handlungslogiken gleichzeitig gegenüber mit welchen diese eine spezifische System-Umwelt Überlebenseinheit bilden. Konfessionelle Unternehmen der Sozialwirtschaft sind in der Folge gefordert ihren spezifischen Existenzgrund zu verwirklichen, ihre Unternehmensumwelt sensibel wahrnehmen und zusätzlich ihren Fortbestand zu sichern indem sie sich von ihrer Umwelt unterscheiden um als Ausdruck eines Funktionssystems eine Leistung für dieses zu erbringen. Aufgabe hierbei ist es, unterschiedliche, allesamt für das Bestehen eine Organisation notwendige Handlungslogiken, innerhalb der Organisation miteinander zu vermitteln. Abstrakt formuliert steht die pluralistische Organisation vor dem Dilemma die ermöglichende- und ausschließende Struktur des Entscheidungsbegriffes zu überwinden und Kommunikationen mit allen Referenzsystemen zu ermöglichen ohne, dass die Ermöglichung *des Einen* den Ausschluss *des Anderen* bewirkt. Ziel von multirationalem Management ist der Entwurf einer strukturierenden, vermittelnden, kommunizierenden und integrierenden Organisationssteuerung um die Organisation im Kontext dieser heterogenen sowie häufig widersprüchlichen Rahmenbedingungen zum Agieren, Entscheiden und vor allem zum Überleben zu befähigen. Multirationales Management bedeutet daher die Organisation zum Umgang mit dieser Pluralität zu befähigen. Im Verlauf der Arbeit wird das Prinzip der Binnendifferenzierung als Prinzip der Paradoxieentfaltung vorgestellt, das aus Perspektive des Konzeptes des Multirationalen Managements zum zentralen Prinzip einer strukturellen

---

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

Verwirklichung einer *Sowohl-als-auch* Strategie multirationaler Steuerung wird. In konfessionellen Unternehmen der Sozialwirtschaft ist zwar aufgrund ihrer hybriden Beschaffenheit ein gleichberechtigtes Miteinander der einzelnen Rationalitäten im Rahmen der Organisationssteuerung notwendig, die unterschiedlichen normativen Bezugspunkte fordern allerdings ein differenzierteres Bild von multirationaler Steuerung. Das vermeintlich organisationsweite gleichrangige Verhältnis aller Rationalitäten, muss in diakonischen Unternehmen aufgrund ihres spezifischen Existenzgrundes durch eine Differenzierung auf zwei Ebenen ersetzt werden. Zum einen stehen in einem *praktischen Vollzug* multiple Rationalität gleichberechtigt nebeneinander. Zum anderen bildet die theologisch-biblische Begründung eine *Super-Rationalität* auf Metaebene. Multirationales Management in gegliederten Unternehmen steht dadurch vor der Aufgabe die Identität der einzelnen Rationalitäten zu schützen und zugleich einen Bezug zur Gesamtorganisation herzustellen. Wird Entscheidungsfähigkeit als Fähigkeit verstanden einen bewussten Selektionsprozess zu vollziehen, dann müssen, soll der Anspruch eingelöst werden multirationale Steuerung als *explizit multirationale Förderung* zu verwirklichen, entsprechende Beziehungs-, Kommunikations- und Vermittlungsprozesse gestaltet werden, die konfliktreduzierend auf zwei Ebenen wirken. Zum einen muss er das gegensätzliche Charakteristikum des Entscheidungsbegriffs und zum anderen der Konflikt zwischen den normativen Positionen auf Inhalts- und Beziehungsebene befrieden werden. In den Mittelpunkt der innerorganisationalen Verarbeitung pluraler Umweltimpulse im Lichte des Konzeptes des *multinationalen Managements* rückt damit der Entwurf einer *Beziehungs- und Kommunikationsarchitektur*. Die Entscheidungs- und Vermittlungsfähigkeit steht deshalb unter dem Vorbehalt einer umfassende Perspektivübernahme die als diskursives hermeneutisches und konfliktreduzierendes Verfahren einen Schutzraum für die einzelne Sinngemeinschaft bietet und Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit durch die Überführung in einen intersubjektiven, gemeinsamen Sinnhorizont ermöglicht vom dem als organisationsspezifische Beziehungs- und Kommunikationsstruktur eine hohe integrative und bindende Wirkung ausgeht.