

# Werteorientiertes Management mit Kennzahlen



## VON WERNER NAUERTH

Dr. Werner Nauert studierte Sozialpädagogik und Diakoniewissenschaft. Seit mehr als 30 Jahren ist er in unterschiedlichen Funktionen im Management sozialer und diakonischer Unternehmen tätig, seit 1996 in der Diakonischen Stiftung Wittekindshof in Bad Oeynhausen. Im Jahr 2014 promovierte er zum Thema Werteorientiertes Management mit Kennzahlen am Institut für Diakoniewissenschaft und Diakonienmanagement der Kirchlichen Hochschule Wuppertal/Bethel in Bielefeld. Der vorliegende Beitrag enthält einige zentrale Gedanken aus seiner Dissertation, die als Buch in der Nomos Verlagsgesellschaft erschienen ist (ISBN 978-3-8487-1801-6). [www.wittekindshof.de](http://www.wittekindshof.de)

**Mit einem einheitlichen Kennzahlensystem können die drei wertebezogenen Zieldimensionen von Sozialunternehmen – Angebote, Mitarbeitende, Ertragskraft – systematisch aufeinander bezogen werden, wie am Beispiel der Diakonie gezeigt werden kann.**

Diakonische Unternehmen verstehen sich als wertegeleitete Unternehmen. Als Akteure auf dem Sozialmarkt agieren sie in einem zunehmend ökonomisch geprägten Umfeld. Dies führt zur Notwendigkeit betriebswirtschaftlicher Steuerung, zu einer wettbewerbsgerechten Anpassung von Leistungen sowie zur wachsenden Bedeutung der Profilierung im Markt.

Während sie als diakonische Unternehmen teilweise noch von einem Vertrauensvorschuss profitieren, agieren sie gleichzeitig innerhalb einer zunehmend kritischen Öffentlichkeit, die Ansprüche an Diakonie formuliert und einfordert. Zudem haben sie auch als diakonische Unternehmen nicht schon automatisch einen hochwertigen Standard interner Ethik vorzuweisen.

Vor diesem Hintergrund wird verständlich, warum sich in der Diakonie gegenwärtig wieder eine Suche nach relevanten Werten und spezifischem Profil beobachten lässt, die das Besondere oder den Eigensinn von Diakonie kennzeichnen sollen. (1)

Um welche Werte geht es? In Leitbildern diakonischer Unternehmen ebenso wie in der Literatur sind einerseits allgemeine Formulierungen zu Gottesebenbildlichkeit, Menschenwürde, Nächstenliebe usw. anzutreffen. Darüber hinaus ist die Rede von Werten wie Vielfalt, Begegnung, Respekt, Fairness, der Mensch im Mittelpunkt und ähnliches.

Inwieweit sind die benannten Werte tatsächlich diakoniespezifisch? Respekt und Fairness könnten beispielsweise auch als Ausdruck von Menschlichkeit oder einfach als Höflichkeit verstanden wer-

den. (2) Es fällt zudem auf, dass die genannten Werte weit überwiegend auch in Wertekatalogen nicht-diakonischer Unternehmen enthalten sind. Es handelt sich um Werte, die von vielen Menschen und Organisationen geteilt werden.

Viele Versuche diakonischer Unternehmen, eine werteorientierte diakonische Einrichtungskultur zu beschreiben, lassen sich als Zusammenstellung allgemeingültiger und tendenziell unstrittiger Werte analysieren, die mit christlichem Vokabular angereichert sind und als christliche Werte kommuniziert werden. Es gibt keinen schlüssigen Katalog besonderer diakonischer Werte.

Diakonische Unternehmen müssen die für sie maßgeblichen Werte folglich selbst festlegen. Es stellt sich die Frage, worauf dabei der Fokus liegen soll. Aus theologischer Perspektive hat Johannes Degen darauf hingewiesen, dass die Dienstleistung der Diakonie ihren Wert bereits in sich selbst hat, indem sie dem Menschen, der diese Dienstleistung will, dient. (3)

Diakonie erhält ihren Sinn nicht erst durch theologische Interpretationen und Deutung, und sie ist auch nicht Mittel zu einem anderen (religiösen) Zweck. Alle Versuche, dem sozialen Handeln in der Diakonie eine besondere religiöse Signatur aufzudrücken, entwerfen die vollzogene Tätigkeit selbst als bloß sozial.

In der Diakonie stellt diese konkrete, vollzogene Tätigkeit jedoch genau den Kern dar, um den es geht. Folglich kommt es entscheidend auf den Inhalt und die Qualität dieser Tätigkeit und Dienstleistung an. Profilrelevante Werte der Diakonie sind somit nicht aus

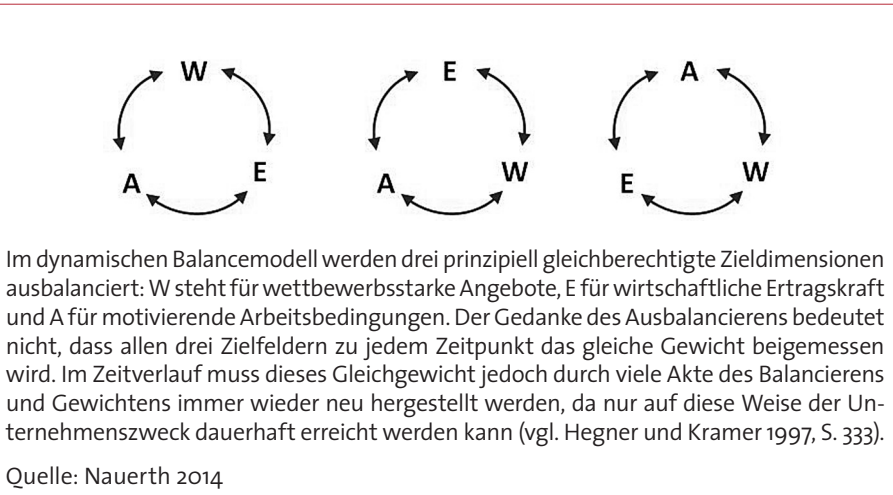
Besonderheiten und Abgrenzungen zu begründen, sondern aus inhaltlichen Merkmalen in Bezug auf die Passung und Qualität der zentralen Leistungen.

Diakonische Leistungen sind in erster Linie inhaltlich passende und qualitativ gute Leistungen. Ob diese von den Adressaten als diakonische Leistungen erkennbar werden, also die Frage ihrer Abgrenzung gegenüber nicht-diakonischen Leistungen, ist nachrangig.

### Konzeptionelle Kernelemente werteorientierten Managements

Zur Identifizierung profilrelevanter Werte ist es erforderlich, drei Kategorien von Werten in Verbindung mit Leistungen zu unterscheiden.

- Eine erste Kategorie bezieht sich auf diejenigen Leistungen, die auf die Linderung sozialer, körperlicher, seelischer usw. Notlagen oder die Verbesserung der Lebenssituationen von Adressaten gerichtet sind. Die damit verbundenen Werte gehören meist zum zentralen Zweck diakonischer



Unternehmen. Sie wirken wie Ziele und sollen erreicht werden. Beispiele für diese Art von Werten sind Teilhabe, Gesundheit oder Bildung. Zu dieser ersten Kategorie gehören ebenfalls Werte, die nicht auf einzelne Adressaten gerichtet sind, sondern auf die Ausgestaltung sozialer, gesellschaftlicher oder politischer Bedingungen (z. B. Toleranz, Gerechtigkeit, Schaffung inklusiver Strukturen).

- In einer zweiten Kategorie von Werten, die für diakonische Unternehmen relevant sind, werden solche Werte zusammengefasst, die von internen oder externen Stakeholdern als Maßstab an die Aktivitäten des Unternehmens und der Mitarbeitenden angelegt werden. Die Bedeutung dieser Kategorie wird deutlich, wenn beispielsweise die Anforderung an ein Unternehmen gestellt wird, sich diakonisch zu verhalten –

Leistungssegment	Beispiele
Kernleistungen	... je nach Art des Unternehmens: Pflege, Betreuung, Therapie, Beratung, ...
Ergänzende Leistungen	... treten mit besonderen Inhalten ggf. optional hinzu: Andachten, Seelsorge, Raum der Stille, ...
Rahmenleistungen	... die Art und Weise der Überbringung und Rahmung der Leistungen: freundliche und zugewandte Mitarbeitende, ansprechende Räumlichkeiten, Formen der Kommunikation, ...

#### Leistungssegmente im Blick auf Mitarbeitende

Leistungssegment	Beispiele
Kernleistungen	faire Bezahlung, Einhaltung rechtlicher und tariflicher Bestimmungen, klare Aufgaben und Befugnisse, Verlässlichkeit, Sicherheit, Anerkennung, Entwicklungsmöglichkeiten, ...
ergänzende Leistungen	Andachten, Einkehrtage, Betriebssport, Formen der Geselligkeit wie Betriebsfeiern und -ausflüge, ...
Rahmenleistungen	Kommunikationsstil, Gestaltung und Ausstattung der Räume, Transparenz, ...

#### Leistungssegmente im Blick auf Lieferanten

Leistungssegment	Beispiele
Kernleistungen	Fairness, Verlässlichkeit und pünktliche Bezahlung
Ergänzende Leistungen	gemeinsame Entwicklung neuer Leistungen, Lieferant hat ggf. Teil am Imagegewinn durch Presse, Veranstaltungen usw.
Rahmenleistungen	sachgerechte Transparenz und Kooperationsbereitschaft, partnerschaftliche Form der Zusammenarbeit

#### Leistungssegmente in Bezug auf Angehörige und rechtliche Betreuer in der Behindertenhilfe:

Leistungsart	Beispiele
Kernleistungen	verlässliche Erfüllung der vereinbarten Leistungen im Blick auf Klienten
Ergänzende Leistungen	Informationsveranstaltungen für Angehörige, Beratungsleistungen, ggf. Unterstützung bei Anträgen usw.
Rahmenleistungen	sachgerechte Transparenz, Erreichbarkeit, schnelle Reaktion auf Anfragen, ...

Die Leistungssegmente eines Sozialunternehmens können im Blick auf die Adressaten unterschieden werden.

Quelle: Nauerth 2014

zum Beispiel gegenüber Klienten, Mitarbeitenden, Nachbarn oder Konkurrenten. Das diakonische Unternehmen soll sich in einer bestimmten Weise verhalten oder nicht verhalten, es soll oder will die entsprechenden Werte selbst praktizieren.

- Schließlich wird eine dritte Kategorie von Werten erkennbar, sobald die soziale, ökonomische und gesellschaftliche Bedeutung eines diakonischen Unternehmens betrachtet wird. Es bietet Menschen eine Existenzgrundlage in Form von Arbeitsplätzen, die nach Möglichkeit sicher und angemessen bezahlt sein sollen. Es sichert Kaufkraft und Steuereinnahmen für die Region. Es ist ein verlässlicher Geschäftspartner für andere Unternehmen und Betriebe. Für die verfasste Kirche kann ein diakonisches Unternehmen eine wichtige Form kirchlicher Präsenz vor Ort darstellen. Dies alles hat nur bedingt einen Bezug zum Inhalt und der Qualität der Leistungen des entsprechenden Unternehmens. Folglich werden bereits durch die Tatsache, dass es in einer gewissen Größe und Dauerhaftigkeit existiert, für ein diakonisches Unternehmen Werte bedeutsam, die nicht unmittelbar mit seinem eigentlichen Zweck verbunden sein müssen, die es jedoch sichern soll.

Profilrelevante Werte sind folglich ganz unterschiedliche Werte, die a) im Blick auf den Unternehmenszweck erreicht, b) bei allen Aktivitäten des Unternehmens beachtet oder c) im Blick auf vielfältige Interessengruppen gesichert werden sollen. Damit sind drei relevante Wertekategorien für das normative Management diakonischer Unternehmen identifiziert, alle beziehen sich jeweils auf Leistungen für unterschiedliche Stakeholder.

### Werte und Leistungen

An dieser Stelle besteht die Notwendigkeit einer Differenzierung der Leistungen diakonischer Unternehmen in unterschiedliche Segmente.

- Das wichtigste Segment sind Kernleistungen. Hiermit werden diejenigen Leistungen zusammengefasst, die an Adressaten gerichtet sind und den zentralen Zweck und den Auftrag des diakonischen Unternehmens realisieren. Die Erbringung dieser Leistungen entspricht dem Einlösen der vertraglichen oder anderweitigen Verpflichtungen, die das Unternehmen eingegangen ist, und für die es meist auch bezahlt wird (z. B. Beratung, Assistenzleistungen, Pflege).
- Daneben gibt es ergänzende Leistungen, die ebenfalls an die jeweiligen Adressaten gerichtet sind. Sie können optional zu den Kernleistungen hinzutreten und diese ergänzen. Es handelt sich dabei beispielsweise um Leistungen, die dem Unternehmen aufgrund seiner wertorientierten Ausrichtung wichtig sind, und die nicht bereits erforderlicher Teil der Kernleistungen sind. Zu diesen Leistungen ist das Unternehmen nicht formal verpflichtet, in der Regel wird es dafür auch nicht bezahlt. In diese Kategorie können Gottesdienste, Angebote der Meditation oder der Seelsorge gehören.
- Als drittes Teilsegment von Leistungen lassen sich Rahmenleistungen identifizieren. Damit ist die Art und Weise der Überbringung sowohl der Kernleistungen wie auch der ergänzenden Leistungen gemeint. Es kann sich hierbei um Vorgehens- und Verhaltensweisen des Personals oder um die Einrichtung und Ausstattung von Räumen, Gebäuden und Flächen handeln.

- Schließlich gibt es noch die Nebenleistungen als viertes Teilsegment, hierzu gehören alle im Hintergrund erforderlichen Führungs- und Unterstützungsleistungen.

Der zentrale Gedanke dieser Unterscheidung besteht darin, dass die relevanten Werte diakonischer Unternehmen in erster Linie an die Kernleistungen gebunden sind. Andere Leistungssegmente und darauf bezogene Werte treten in ihrer Bedeutung dahinter zurück. Zugespitzt formuliert heißt das: die regelmäßige Andacht am Morgen oder das seelsorgerliche Gespräch können theologisch und fachlich fundiert sowie für den Adressaten hilfreich sein, beides kann jedoch eine falsche oder qualitativ schlechte Kernleistung nicht ersetzen oder kompensieren.

Auch in der Diakonie ist folglich nicht alles gleich wichtig. Notwendig für wertorientiertes Management ist eine Unterscheidung und Abstufung von Kernleistungen im Unterschied zu ergänzenden Leistungen sowie zu Rahmen- und Nebenleistungen. Diese Unterscheidung muss stakeholder-spezifisch erfolgen – es kann jeweils um unterschiedliche Kern-, Ergänzungs- und Rahmenleistungen gehen.

### Balancemodell statt Wertehierarchie

Wenn relevante Werte diakonischer Unternehmen wesentlich an die Kernleistungen im Blick auf unterschiedliche Stakeholder gebunden sind, dann werden sehr unterschiedliche Werte relevant, die miteinander in Konflikt geraten können. Es stellt sich die Frage nach dem Verhältnis dieser Werte zueinander.

Die betriebswirtschaftliche Literatur sieht im Allgemeinen finanzielle

Kategorie	Bezug	Differenzierung	Beispiele
Werte erreichen (Ziele)	Zweck des Unternehmens	... im Blick auf konkrete Adressaten	Soziale Notlagen beheben, Teilhabe und Inklusion ermöglichen, angemessene Pflege und Behandlung, ...
		... im Blick auf gesellschaftliche Bedingungen	Toleranz, Gerechtigkeit, Solidarität, ...
Werte beachten (Maßstäbe)	Externe und interne Anforderungen	... im Blick auf eigenes Handeln	Faires Verhalten gegenüber Klienten und Mitarbeitenden, diakonischer Einsatz, Umweltschutz, Zuverlässigkeit, Fachlichkeit, ...
		... als Anforderung an Dritte	
Werte sichern (Verpflichtungen)	Regionale Wirkungen	Wirtschaftliche, soziale, kulturelle Wirkungen usw.	Existenzgrundlage für Mitarbeitende, ökonomische und kulturelle Bereicherung der Region, ...

Die profilrelevanten Wertekategorien beispielsweise in diakonischen Unternehmen können differenziert dargestellt werden.

Quelle: Nauerth 2014

## Was versteht man eigentlich unter »Werten«?

Auf kurze und prägnante Art bringt Hans-Ulrich Küpper eine Definition von Werten wie folgt auf den Punkt: »Werte sind Größen, an denen Menschen ihr Verhalten orientieren.« Diese Definition ermöglicht durch die Verbindung von Werten und Handlungen einen Bezug zu den Leistungen diakonischer Unternehmen und damit auch zu Kennzahlen.

Vgl. Hans-Ulrich Küpper (2006): Unternehmensethik. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 52.



Werte ganz oben in der Hierarchie, es geht meist um das Formalziel Gewinn. Andere Werte, insbesondere ethische Werte werden – wenn sie überhaupt thematisiert werden – zum Beispiel als einschränkende Bedingungen für das unternehmerische Handeln verstanden. So spricht etwa das Sankt Galler Managementmodell von Gewinn unter Nebenbedingungen. Im Blick auf soziale Unternehmen wird in der Literatur demgegenüber häufig eine Sachzieldominanz postuliert. Diesem Verständnis folgend stehen die jeweiligen Sachziele und die damit verbundenen Werte an oberster Stelle, während der Gewinn etwa als einschränkende Nebenbedingung thematisiert wird.

Beide benannten Sichtweisen basieren auf hierarchischen Vorstellungen in Verbindung mit linearen Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen. Eine genauere Betrachtung diakonischer Unternehmen führt demgegenüber zu der Erkenntnis, dass lineare Über- und Unterordnungen mit statischen Ursache-Wirkungs-Beziehungen das Verhältnis unterschiedlicher Werte in diakonischen Unternehmen nicht angemessen abbilden.

Als Konsequenz wird die Vorstellung eines dynamischen Balancemodells mit drei wertbezogenen Zieldimensionen entwickelt, bestehend aus a) wettbewerbsstarken Angeboten, b) motivierten Mitarbeitenden sowie c) wirtschaftlicher Ertragskraft. (4)

Diese drei Zielfelder sind prinzipiell gleichberechtigt, sie stehen also nicht in einer hierarchischen Beziehung zueinander. In ihren Wirkungen beeinflussen und bedingen sie sich wechselseitig. Ein diakonisches Unternehmen kann nicht auf Dauer erfolgreich arbeiten, wenn es eines der drei Zielfelder über längere Zeit vernachlässigt.

Für wertorientiertes Management besteht deshalb die Notwendigkeit, die Zielfelder als gleichwertig zu erkennen

und auszubalancieren. Dieser Gedanke bedeutet nicht, dass allen drei Zielfeldern zu jedem Zeitpunkt stets genau das gleiche Gewicht beigemessen wird. Im Zeitverlauf muss dieses Gleichgewicht jedoch durch viele Akte des Balancierens und Gewichtens immer wieder neu hergestellt werden.

### Kennzahlen im wertorientierten Management

Finanzielle Kennzahlen werden meist als harte Kennzahlen dargestellt, die angeblich eine objektive, wertfreie Realität abbilden. Kennzahlen mit erkennbarem Wertebezug werden demgegenüber oft als weich beschrieben, was nichts anders bedeutet, als dass sie keine eindeutige Aussage enthalten, sondern interpretiert werden müssen. Damit können sie von unterschiedlichen Akteuren unterschiedlich interpretiert werden, folglich sind sie weich.

Im Gegensatz zu diesem traditionellen Verständnis von Kennzahlen knüpft eine zentrale Feststellung hier unmittelbar an die Erkenntnisse der integrativen Wirtschaftsethik an (5); sie lautet: Es gibt keine wertfreien Kennzahlen. Alle Kennzahlen müssen auf ihren stets vorhandenen (!) Wertebezug hin reflektiert und interpretiert werden. Damit gibt es auch keinen Gegensatz zwischen sogenannten harten und weichen Kennzahlen.

Es gibt zahlreiche Kataloge höchst unterschiedlicher Qualität, die eine Vielzahl möglicher Kennzahlen mit erkennbarem Wertebezug auflisten. Häufig werden solche Kennzahlen getrennt von wirtschaftlichen Kennzahlen ermittelt und betrachtet, bei denen der Wertebezug leicht übersehen werden kann. Dann besteht jedoch die Gefahr, eben doch sogenannte harte und weiche Kennzahlen zu unterscheiden, und sie damit in ihrer Wahrnehmung und Bedeutung auch unterschiedlich zu gewichten.

Für die Verwendung von Kennzahlen in der Diakonie bedeutet das: Diako-

nische Unternehmen benötigen für ihr wertorientiertes Management keineswegs spezielle Kennzahlen, die getrennt von anderen Kennzahlen zu betrachten wären. Stattdessen sind sie gefordert, a) den normativen Gehalt aller Kennzahlen zu erkennen und zu interpretieren, b) den vorhandenen Kennzahlensystemen gegebenenfalls zusätzliche Kennzahlen aus wertorientierter Perspektive hinzuzufügen sowie c) die Gewichtung von Kennzahlen und damit ihr Zusammenwirken wertorientiert zu justieren.

Es geht um ein einheitliches Kennzahlensystem, welches die unterschiedlichen wertbezogenen Zieldimensionen – Angebote, Mitarbeitende sowie Ertragskraft – systematisch miteinander verbindet. Die beschriebene gleichberechtigte Balance dieser drei Dimensionen muss sich im Kennzahlensystem widerspiegeln. Aus wertorientierter Perspektive werden dann möglicherweise Themen relevant, die aus wirtschaftlicher Perspektive keine oder nur eine untergeordnete Rolle spielen. ■

### Anmerkungen

- (1) Zum Begriff des diakonischen Eigensinns vgl. Nauerth und Lindenberg 2010.
- (2) Vgl. Horstmann 2011, S. 158 ff.
- (3) Vgl. zu den folgenden Gedanken Degen 2012, S. 6.
- (4) Vgl. zu diesem Modell Hegner und Kramer 1997, S. 332.
- (5) Vgl. Büscher 2008, S. 16.

### Literatur

- Bücher, Martin (2008):** Marktwirtschaft als politische Gestaltungsaufgabe. Marburg: Metropolis.
- Degen, Johannes (2012):** Normatives Management, Diakonie und Religion oder: Von der prekären Sichtbarkeit eines Profils der Diakonie. Vortrag am Institut für Diakoniewissenschaft und Diakonienmanagement der Kirchlichen Hochschule Wuppertal/Bethel. Bielefeld, 09.02.2012.
- Hegner, Friedhart; Kramer, Ulrich (1997):** Zielvereinbarungen, ergebnisbezogene Informationssysteme und zeitverantwortliche Gruppen. In: Arbeit 6 (3), S. 330–353.
- Horstmann, Martin (2011):** Das Diakonische entdecken. Heidelberg: Winter.
- Nauerth, Matthias; Lindenberg, Michael (2010):** Diakonische Identität auf dem Markt. Sechs Thesen und ein Vorschlag. Das Rauhe Haus. Online verfügbar unter <http://www.rauheshaus.de>.