



UNIVERSITÄT ST. GALLEN

Hochschule für Wirtschafts-,
Rechts- und Sozialwissenschaften,
Internationale Beziehungen und Informatik

Masterarbeit

**Einfluss der Entscheidungspraxis auf die
Zukunftsfähigkeit von Organisationen**

anhand einer Fallstudie der
Kommunität Diakonissenhaus Riehen

eingereicht am 21. September 2024 von:

Bettina Tamara Braun

17-103-573

Referent:

Prof. Dr. Simon Grand

Co-Referent:

Prof. Dr. Matthias Mitterlechner

Abstract

Die Sicherung der Zukunftsfähigkeit ist die zentrale Aufgabe von Organisationen und stellt durch die schnelllebige, komplexe Umwelt eine grosse Herausforderung dar. Dabei wird die Zukunftsfähigkeit massgeblich von der Entscheidungspraxis beeinflusst. Diese Arbeit untersucht den Einfluss der strategischen Entscheidungspraxis auf die Zukunftsfähigkeit von Organisationen anhand einer explorativen Einzelfallstudie der Kommunität Diakonissenhaus Riehen (KDR). Die Praxistheorie bildet den theoretischen Rahmen dieser Arbeit und prägt die Definition der Konzepte. Ethnographische Methoden wurden für die Datenerhebung eingesetzt, um eine vertiefte Analyse durchführen zu können. Der Einfluss der Entscheidungspraxis der KDR auf die Zukunftsfähigkeit wurde anhand konkreter Entscheidungsprozesse aufgezeigt. Die Ergebnisse zeigen, dass die Entscheidungspraxis die Zukunftsfähigkeit der Organisation sowohl durch die resultierenden Entscheidungen als auch durch die damit einhergehende kontinuierliche Arbeit an der Organisation beeinflusst. Die Praktiken des «Hörens» sowie des «Wahrnehmens der Zeichen der Zeit», des «Zurückbesinnens auf die eigene Identität» und die damit einhergehenden, verbundenen Praktiken erwiesen sich als besonders förderliche Entscheidungspraxis, da sie die Anpassungsfähigkeit der KDR stärken und ihre langfristige Wertschöpfung begünstigen. Diese Praktiken wurden in einem Modell detailliert abgebildet und spiegeln die komplexe Entscheidungspraxis der KDR wider. Die Zukunftsfähigkeit wird weiter durch den Kontext, die Dauer von Entscheidungsprozessen, insbesondere dem Timing, die Rolle der Führung sowie der Partizipation der Schwertschaft beeinflusst. Die Arbeit führt zu einem besseren Verständnis des Einflusses der Entscheidungspraxis auf die Zukunftsfähigkeit und liefert so wertvolle Erkenntnisse für andere Organisationen. Zudem zeigt die Arbeit Chancen explorativer, qualitativer Forschung auf.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	III
Abkürzungsverzeichnis	IV
1 Einleitung	1
2 Theoretischer Rahmen.....	3
2.1 Praxistheorie	3
2.2 Zukunftsfähigkeit	5
2.3 Entscheidungspraxis.....	7
2.4 Zukunftsfähigkeit und Entscheidungspraxis	9
2.5 Zwischenfazit	10
3 Einzelfallstudie Kommunität Diakonissenhaus Riehen	11
3.1 Forschungskontext Diakonissenhaus.....	11
3.2 Empirischer Kontext: KDR	12
3.2.1 Geschichte	13
3.2.2 Organisation	14
3.2.3 Aktuelle Situation.....	19
3.3 Analyseinheit	21
4 Methodologie.....	22
4.1 Forschungsdesign	22
4.2 Datenerhebung.....	23
4.2.1 Explorativer Feldforschungsprozess	23
4.2.2 Interviews	24
4.2.3 Teilnehmende Beobachtung	25
4.2.4 Dokumente	25
4.2.5 Gruppendiskussion	26
4.3 Datenauswertung	26
4.4 Gütekriterien.....	27
5 Ergebnisse	28
5.1 Bedeutung der Zukunftsfähigkeit für die KDR	28
5.1.1 Lebensgemeinschaft	29

5.1.2	Glaubensgemeinschaft.....	30
5.1.3	Dienstgemeinschaft	30
5.1.4	Zeugnismgemeinschaft.....	31
5.2	Entscheidungspraxis der KDR	32
5.3	Strategische Entscheidungsprozesse	37
5.3.1	Umbau Geistlich-Diakonisches Zentrum (GDZ)	37
5.3.2	Einfluss auf die Zukunftsfähigkeit	39
5.3.3	Zukunft des Feierabendhauses	40
5.3.4	Einfluss auf die Zukunftsfähigkeit	42
5.4	Praxis des Hörens	43
5.5	Einfluss der Entscheidungspraxis auf die Zukunftsfähigkeit	45
5.5.1	Einfluss des Auftragsfokus.....	46
5.5.2	Einfluss des christlichen Kontexts.....	47
5.5.3	Einfluss der Mitarbeitenden und weiteren Organe	47
5.5.4	Einfluss der Oberin und der Kommunitätsleitung.....	49
5.5.5	Einfluss der Entscheidungsdauer.....	49
5.5.6	Fazit	50
6	Diskussion	52
7	Fazit.....	58
	Literaturverzeichnis.....	V
	Hilfsmittelverzeichnis	X
	Anhang	XI
	Eigenständigkeitserklärung	XIX

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Schnittstellen der Organe der KDR (Eigene Darstellung)	16
Abbildung 2: Übersicht Tätigkeitsbereiche im Jahr 2024 (Eigene Darstellung)	19
Abbildung 3: Übersicht Entscheiden in der KDR (Eigene Darstellung).....	21
Abbildung 4: Methodisches Vorgehen (Eigene Darstellung)	28
Abbildung 5: Modell Entscheidungspraxis KDR (Eigene Darstellung)	32
Abbildung 6: Entscheidungspraxis in strategischen Entscheidungsprozessen (Eigene Darstellung) ..	43

Abkürzungsverzeichnis

GDZ	Geistlich-Diakonisches Zentrum
KDR	Kommunität Diakonissenhaus Riehen
KoL	Kommunitätsleitung
MA	Mitarbeitende
SR	Stiftungsrat

1 Einleitung

Die Zukunft ist ungewiss und unverfügbar: Niemand kann mit Sicherheit sagen, wie sich die Welt verändern und wie dies das eigene (Über-)Leben beeinflussen wird. Dies betrifft besonders auch Organisationen, in denen im Kollektiv ein Umgang mit diesen Unsicherheiten gefunden werden muss (Rüegg-Stürm & Grand, 2020, S. 186). In einer zunehmend volatilen, unsicheren, komplexen und mehrdeutigen Welt, die auch als VUCA-Welt bezeichnet wird, stehen Organisationen vor der Herausforderung, ihre Zukunftsfähigkeit zu sichern (Rüegg-Stürm & Grand, 2020, S. 124ff.). Dies bedeutet, dass sie ihre organisationsspezifische Wertschöpfung nicht nur in der Gegenwart, sondern auch in Zukunft erfüllen können müssen. Die Sicherstellung der Zukunftsfähigkeit kann als Kernaufgabe von Management verstanden werden (Rüegg-Stürm & Grand, 2020, S. 184). Betrachtet man die Welt, wird es offensichtlich, dass es Organisationen gibt, welche über Jahrzehnte hinweg erfolgreich sind, andere jedoch scheitern. Da stellt sich die Frage: Was fördert oder hindert die Zukunftsfähigkeit einer Organisation?

Diesbezüglich gibt es eine Vielzahl an Faktoren, welche in der Forschung als zentral betrachtet werden wie beispielsweise Strukturen und Prozesse (vgl. Oestereich & Schröder, 2019; Laloux, 2015), Führung (vgl. Künkel, 2023; Unkrig, 2020; Sousa et al., 2019), die Organisationskultur (vgl. Jetzke, 2015) oder individuelle Fähigkeiten (vgl. Beyer et al., 2022). Einer der wichtigsten Aspekte ist jedoch das Treffen von Entscheidungen: «Entscheidungen sind fundamental, weil sie Ungewissheit absorbieren, indem sie Relevantes selektieren und entsprechend den Möglichkeitsraum einschränken» (Rüegg-Stürm & Grand, 2020, S. 150). Entscheidungen sind zudem Teil der oben genannten Faktoren und beeinflussen diese auch massgeblich. Des Weiteren wird besonders bei strategischen Entscheidungen bewusst versucht, zukünftige Entwicklungen zu antizipieren und auf dieser Grundlage eigene Entwicklungen zu fördern, um somit die eigene Zukunftsfähigkeit zu stärken (Rüegg-Stürm & Grand, 2020, S. 212ff.). Entscheiden wird als die zentrale Aufgabe einer Organisation gesehen: Schafft es eine Organisation nicht, «immer wieder zeitgerecht *informierte* und *tragfähige Entscheidungen* herbeizuführen und sicherzustellen, dass diese im Alltagsgeschehen tatsächlich *Wirksamkeit entfalten*, können sich Organisationen nicht erfolgreich in die Zukunft entwickeln» (Hervorhebungen im Original) (Rüegg-Stürm & Grand, 2020, S. 122f.).

Entscheidungen werden durch eine Vielzahl an Aspekten beeinflusst, z. B. die beteiligten Personen, zugrundeliegende Argumentationslinien, definierte Strategien, äussere Umstände sowie auch Werte und Normen (vgl. March, 1994). Doch in vielen Theorien bleibt es unklar, wie Entscheidungen genau zustande kommen und wie sie die Zukunftsfähigkeit beeinflussen. So wird stärker die getroffene Entscheidung selbst beachtet und die Praxis des Entscheidens, also wie eine Entscheidung konkret zustande kommt, vernachlässigt. Ein vertiefteres Verständnis der Entscheidungspraxis ist jedoch zentral, um deren Einfluss auf die Zukunftsfähigkeit von Organisationen besser zu verstehen. Deshalb lautet die leitende Forschungsfrage dieser Arbeit:

Welchen Einfluss hat die Entscheidungspraxis auf die Zukunftsfähigkeit von Organisationen?

Um dies zu untersuchen, wird die Praxistheorie als zugrundeliegendes Organisationsverständnis sowie als Untersuchungsbrille gewählt (vgl. Nicolini, 2013). Die Praxistheorie versteht die Organisation als ein «ongoing routinized and recurrent accomplishment» (Nicolini, 2013, S. 3) und legt den Fokus nicht auf Strukturen und Menschen einer Organisation, sondern auf das «Organisieren», wobei die konkreten Praktiken und Routinen im Alltag betrachtet werden (vgl. Weick, 1979; Schatzki, 2002). Dabei ist es zentral, diese Untersuchung möglichst nah im Alltag einer Organisation zu tun, was in einer Einzelfallstudie möglich ist (Nicolini, 2013, S. 18). Für diese Arbeit wurde dafür die evangelische Ordensgemeinschaft, die Kommunität Diakonissenhaus Riehen (KDR), gewählt. Laut Bilgri und Singh (2022, S. VI) können «Klöster [...] als eine besondere Form von Organisationen [bezeichnet werden], welche besonders bestandssicher ist». Klöster mussten sich «im Laufe der Jahrhunderte kontinuierlich verändern und an neue Gegebenheiten anpassen. Es scheint, als ob die Ordensregel [Benediktsregel] sowohl die Kontinuität als auch die Möglichkeit der Anpassung ermöglicht» (Bilgri & Singh, 2022, S. VI f.). Die KDR orientiert sich an der Benediktsregel und ist aktuell eines der Diakonissenhäuser in der Schweiz, welches weiterhin neue Schwestern aufnimmt und der Stiftungszweck die Kommunität selbst ist. Viele andere Diakonissenhäuser entwickelten sich zu diakonischen Sozialunternehmen und nehmen keine Schwestern mehr auf (vgl. Berner Diakonissen, 2024; Gesundheitswelt Zollikerberg, 2024). Die KDR bildet somit einen interessanten Untersuchungsgegenstand, um den Einfluss der Entscheidungspraxis auf die Zukunftsfähigkeit zu untersuchen. Die konkrete Analyseeinheit dieser Arbeit beinhaltet dabei die *strategische* Entscheidungspraxis der KDR.

Die Arbeit ist wie folgt aufgebaut: Basierend auf der Praxistheorie wird das zugrundeliegende theoretische Fundament erarbeitet, die Einzelfallstudie vorgestellt und anschliessend das methodische Vorgehen, das für die Untersuchung der Fragestellung gewählt wurde, präsentiert. In der Vorstellung des empirischen Kontexts wird auf die wichtigsten Aspekte der KDR eingegangen, die für die Untersuchung des Einflusses der Entscheidungspraxis auf die Zukunftsfähigkeit von Relevanz sind. Die Arbeit ist eine explorative, induktive Einzelfallstudie und basiert auf unterschiedlichen ethnographischen Methoden, wie Narrativen Interviews, Teilnehmender Beobachtung, Dokumentenanalyse sowie Gruppendiskussionen (vgl. Czarniawska, 2014; Flick, 2002; Thomas, 2021). Das Kernstück dieser Arbeit umfasst schliesslich den Ergebnisteil, in dem zuerst die Zukunftsfähigkeit im Kontext der KDR definiert, im Folgenden die Entscheidungspraxis anhand eines empirisch erstellten Modells präsentiert und anschliessend anhand zweier relevanter Entscheidungsprozesse erläutert wird. Danach wird eine Praxis vertieft und zum Schluss der generelle Einfluss der Entscheidungspraxis auf die Zukunftsfähigkeit der KDR untersucht. Die Ergebnisse werden danach anhand der zugrundeliegenden Theorien diskutiert. Die Arbeit endet mit einem Fazit, das sowohl die Forschungsfrage abschliessend beantwortet als auch auf weiterführende Forschung hinweist.

An dieser Stelle möchte ich mich von Herzen bei der Kommunität Diakonissenhaus Riehen für die grosse Offenheit und das Vertrauen bedanken. Vielen Dank an jede einzelne Person, die bereit war, mich

bei einer Sitzung dabei zu haben oder sich auf ein Gespräch einzulassen – jedes einzelne war dabei sehr bereichernd und hat mir so einen vertieften Einblick in die Organisation ermöglicht. Besonders möchte ich mich bei der Kommunitätsleitung bedanken, die sich sehr viel Zeit für mich und meine Fragen genommen hat. Schliesslich möchte ich mich auch bei meinen Betreuungspersonen Prof. Dr. Simon Grand und Prof. Dr. Matthias Mitterlechner bedanken, die mich während des gesamten Forschungsprozesses mit hilfreichen Gesprächen und wertvollen Fragen unterstützt haben.

2 Theoretischer Rahmen

Dieser Theorieteil erläutert das Organisationsverständnis, das dieser Arbeit zugrunde liegt. Es werden die zur Beantwortung der obengenannten Fragestellung zentralen Begriffe aus der Literatur eingeführt und so in einen theoretischen Kontext eingebettet.

2.1 Praxistheorie

Die Praxistheorie bildet das Fundament für das Organisationsverständnis dieser Arbeit. Da sich unterschiedliche Schwerpunkte in der Forschung entwickelt haben, gibt es nicht *die* Praxistheorie (Nicolini, 2013, S. 7), jedoch einige Grundannahmen, die von den meisten Forschenden akzeptiert werden (Nicolini & Monteiro, 2017, S. 110ff.). Nicolini (2013, S. 22) schlägt dabei einen «toolkit approach» vor, bei dem die unterschiedlichen Schwerpunkte ergänzend betrachtet werden können.

Es besteht dabei Einigkeit, dass soziales und organisationales Leben aus «[...] real-time accomplishments of ordinary activities» (Nicolini & Monteiro, 2017, S. 110) entspringt und sich durch diese verwirklicht (Giddens, 1984, S. 90). Diese alltäglichen Aktivitäten bilden Praktiken und formen so die Organisation. Organisationen werden als Netz diverser Praktiken betrachtet, die sich wechselseitig beeinflussen und voneinander abhängen (Nicolini & Monteiro, 2017, S. 112f.). Praktiken sind durch die grosse Relevanz der zwischenmenschlichen Interaktionen immer als soziale Praktiken zu verstehen (Wenger, 1998, S. 47). Die Praxistheorie legt den Schwerpunkt darauf, *wie* Handlungen im konkreten Alltag von Organisationen ausgeführt werden. Der Fokus geht weg von einer statischen Sicht der Organisation hin zu einer dynamischen Sicht des »Organizing« (Langley & Tsoukas, 2017, S. 2). Dies führt zu einem prozesshaften Verständnis und beschreibt demnach Praktiken als «ongoing» und «recurrent» (Nicolini, 2013, S. 9). Diese drücken sich in Handlungsmustern oder Routinen aus, wobei sowohl «doings» als auch «sayings» eine wichtige Rolle spielen (Schatzki, 2002, S. 87). Das Forschungsinteresse liegt dabei besonders auf dem Zusammenspiel zwischen Handlungen und Sprache, wobei die zugrundeliegende Bedeutung der Praktiken zentral ist (Nicolini & Monteiro, 2017, S. 114f.). Es geht also nicht darum, Praktiken lediglich deskriptiv zu beschreiben.

Eine Praxis zeichnet sich besonders durch deren «meaning-making, identity-forming, and order-producing» Wirkung aus (Nicolini, 2013, S. 7). Das heisst, dass Praktiken durch das Herstellen von Bedeutung, Identität und Ordnung eine stabilisierende Wirkung haben. Dabei wird besonders die Wichtigkeit von Narrativen und Storytelling betont, welche Praktiken zugrunde liegen können (Langley, 1999, S.

695f.). Narrative werden von Individuen als Orientierung und Begründung für ihr Leben verwendet und helfen dabei, erlebte Ereignisse sinnvoll einzuordnen (Rantakari & Vaara, 2017, S. 273).

Gleichzeitig ist eine Praxis aber nicht nur die Quelle von Stabilität, sondern auch von Wandel (Wenzel et al., 2021, S. 399). Denn Praktiken können sich fortlaufend verändern und entwickeln. Dabei wird Veränderung einerseits als «emergent», also als vom Inneren der Organisation entspringend, verstanden, was als einer der wichtigsten Gründe für das Überleben von Organisationen genannt wird (Burgelman, 2002, S. 355; Mintzberg & Waters, 1985, S. 261). Durch die laufende Interaktion mit ihrem Kontext und den sich verändernden Umständen können routinisierte Handlungen unbewusst angepasst werden (Regnér, 2008, S. 579). So werden Praktiken auch als «repository of established ways of engaging» verstanden, die einem Individuum einen flexiblen Umgang mit Unvorhergesehenem ermöglichen können (Chia, 2017, S. 596). Andererseits wird auch die Rolle der «agency», also der Handlungsfähigkeit und der Intention von kreativen und initiativen Personen betont, welche die bestehende Praxis ebenfalls bewusst beeinflussen und so «tremendous potential for change» schaffen (Feldman, 2000, S. 614; Nicolini & Monteiro, 2017, S. 114). Die Individuen werden dabei aber weiterhin als «carriers and performers of practices» betrachtet, welche durch die Praktiken und den Kontext beeinflusst werden (Nicolini & Monteiro, 2017, S. 116). Die zugrundeliegenden Mechanismen für die Veränderung von Praktiken beinhalten somit sowohl unbewusste Emergenz als auch bewusste, zielorientierte Handlungen (Simon, 2006, S. 59).

In diesem Zusammenhang wird auch die Praxisdefinition basierend auf Bourdieu (1990, S. 53) relevant, welche besonders auf den Aspekt des «Habitus»¹, also internalisierte «Wahrnehmungs-, Denk- und Handlungsschemata», fokussiert (Bourdieu, 1970, S. 153; Nicolini, 2013, S. 55; Chia, 2017, S. 596). Eine Praxis wird demnach massgeblich durch den Habitus geprägt und dieser trägt gleichzeitig zu deren Weiterentwicklung und Verfestigung bei: «Everday practical coping actions, adjustments, and improvisations invariably shape – and are shaped by – this internalized ‘habitus’ which realizes itself in the form of a modus operandi in the conduct of everyday practices» (Chia, 2017, S. 596). Dieser «modus operandi» bestimmt somit *wie* konkret gehandelt wird. Praktiken werden dabei auch weniger durch Instruktionen, sondern besonders durch das konkrete Vorleben weitergegeben (Chia, 2017, S. 595).

Schliesslich kann eine Praxis nur eingebettet in einen situativen, zeitlichen und historischen Kontext verstanden werden (Nicolini, 2013, S. 15; Wenger, 1998, S. 47; Regnér, 2008, S. 576). Praktiken bauen aufeinander auf und werden durch vergangene Praktiken beeinflusst (Nicolini & Monteiro, 2017, S. 113).

Basierend auf diesem Praxisverständnis werden im Folgenden die Begriffe Zukunftsfähigkeit und Entscheidungspraxis definiert, vertieft und in einen Zusammenhang gestellt.

¹ Bourdieus Konzept des Habitus im Kontext der Praxistheorie wird z. B. von Autor Chia (2017) oder Nicolini (2013) ausführlich diskutiert. Aus Platzgründen wird in dieser Arbeit nicht weiter auf den Habitus eingegangen.

2.2 Zukunftsfähigkeit

In der Forschung besteht keine Einigkeit hinsichtlich der Definition des Konzepts der Zukunftsfähigkeit von Organisationen. So wird der Begriff in unterschiedlichen Disziplinen verwendet und weist unterschiedliche Schwerpunkte auf (vgl. Dürr, 2000, S. 13; Jetzke, 2015, S. 43; Bodemann et al., 2021, S. 2). In dieser Arbeit wird für die Definition von Zukunftsfähigkeit auf die Begriffsdefinition des digitalen Wörterbuches der deutschen Sprache (DWDS) zurückgegriffen und diese in Bezug auf Organisationen vertieft. Dort wird «zukunftsfähig» als «über das Potential für künftigen Erfolg verfügend» definiert (DWDS, 2024). Diese Definition beinhaltet zwei Aspekte, die helfen können, das Konzept der Zukunftsfähigkeit besser zu verstehen: erstens, der zukünftige Erfolg, und zweitens, das Potential der Organisation in der Gegenwart, um diesen Erfolg zu erreichen.

Dabei ist es zentral, zuerst zu definieren, was unter Erfolg einer Organisation verstanden wird. Der Zweck einer Organisation ist es, menschliche Bedürfnisse zu befriedigen, und zwar langfristig: «Organizations are established with the need to satisfy human needs and with the prospect of lastingly surviving over time» (Gulluscio, 2023, S. 1211). Ziel der organisationalen Wertschöpfung ist das Befriedigen dieser Bedürfnisse, wobei die Wertschöpfung organisationsspezifisch ist. Die Aufgabe der Betriebswirtschaft und spezifisch des Managements kann somit als die Sicherung der Zukunft von Organisationen und deren nutzenstiftende Wertschöpfung verstanden werden (Rüegg-Stürm & Grand, 2020, S. 30). Dabei ist auch die «Fortsetzung einer sinnvollen oder zielgerichteten Existenz» wichtig und betont die Erhaltung des Sinns einer Organisation, was auch als deren Vision verstanden werden kann (Unkrig, 2020, S. 40). Erfolg wird somit als eine langfristige, nutzenstiftende Wertschöpfung verstanden (Gulluscio, 2023, S. 1218; Rüegg-Stürm & Grand, 2020, S. 30).

Der zweite Aspekt, das Potential einer Organisation in der Gegenwart, beschreibt die zugrundeliegenden Faktoren, welche eine langfristige, nutzendstiftende Wertschöpfung fördern. In einer volatilen, unsicheren, komplexen und mehrdeutigen Welt (VUCA) stellt die Schaffung einer langfristigen, nutzenstiftenden Wertschöpfung zunehmend eine Herausforderung dar (Rüegg-Stürm & Grand, 2020, S. 124), da sich Umwelt und Bedürfnisse schnell ändern können. Je nachdem, wie die Organisation in der Gegenwart handelt, fördert oder hindert dies eine langfristige, nutzenstiftende Wertschöpfung. So soll beispielsweise die Wertschöpfung «*laufend hinterfragt, reflektiert und weiterentwickelt* werden», was Anpassungsfähigkeit erfordert (Hervorhebungen im Original) (Rüegg-Stürm & Grand, 2020, S. 37). Für die Vitalität der Organisation ist auch ein klarer Fokus zentral: Dieser soll immer wieder auf das Relevante, den Kern, gelegt und insofern alles Nichtrelevante «konsequent abgeschafft oder auf den Beitrag zum Erfolg angepasst» werden (Unkrig, 2020, S. 44). All dies ist voraussetzungsreich und die Organisation benötigt diverse Ressourcen, welche sie konfigurieren und allozieren muss (Rüegg-Stürm & Grand, 2020, S. 174). Als Ressourcen können beispielsweise organisationale Strukturen und Prozesse, finanzielle und personelle Ressourcen sowie auch die Organisationskultur betrachtet werden (Feldman, 2000, S. 613; Rüegg-Stürm & Grand, 2020, S. 32). Für diese Konfiguration und Allokation braucht es

unterschiedliche Fähigkeiten, welche in einer Organisation vorhanden sein bzw. entwickelt werden müssen (Rüegg-Stürm & Grand, 2020, S. 32, 174).

Die Praxistheorie versteht Praktiken als Ausdruck dieser Fähigkeiten und Handlungen (Chia, 2017, S. 596). Je nachdem, wie diese ausgeprägt sind und inwiefern sie sich selbst entwickeln, sind sie demnach förderlich oder hinderlich für den Erfolg der Organisation, also der langfristigen, nutzenstiftenden Wertschöpfung. Eine Organisation wird dabei, basierend auf dem vorher erläuterten Organisationsverständnis, als Netz von Praktiken verstanden (Nicolini, 2013, S. 9). So kann auch konkret die «organisationale Wertschöpfung als ein routinisiertes, dynamisches *Zusammenspiel* [...] von organisationalen Praktiken» verstanden werden (Hervorhebungen im Original) (Rüegg-Stürm & Grand, 2020, S. 142).

Aufgrund all dieser Erläuterungen wird Zukunftsfähigkeit in dieser Arbeit als *Praktiken, welche die langfristige, nutzenstiftende Kernwertschöpfung fördern*, verstanden. Eine zukunftsfähige Organisation schafft also in der Gegenwart Voraussetzungen, dass die Kernwertschöpfung auch in Zukunft noch Nutzen stiftet und die Organisation insgesamt weiter bestehen kann.

Was diese förderlichen Praktiken alles beinhalten sollen, wird dabei in der Literatur unterschiedlich beantwortet. Eine Theorie, die in den letzten 20 Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen hat und im Rahmen dieser Arbeit als besonders relevant angesehen wird, ist die Theorie der Dynamic Capabilities (vgl. Teece, 2018; Eisenhardt & Martin, 2000; Winter, 2003). Diese Theorie möchte erklären, warum im Kontext einer sich schnell verändernden Umwelt manche Organisationen langfristigen Erfolg haben und andere nicht. Durch die Weiterentwicklung der Theorie variiert die Definition von Dynamic Capabilities, jedoch besteht weitgehend Einigkeit bezüglich des Verständnisses dieser Fähigkeiten als «a bundle of processes/routines/ordinary capabilities» (Bleady et al., 2018, S. 32). Dynamic Capabilities sind gemäss Teece (2018, S. 444), des Begründers der Theorie, «the firm's ability to integrate, build and reconfigure internal and external resources to address and shape rapidly changing business environments»². Dynamic Capabilities sollen so zu einer dynamischen Entwicklung und Anpassungsfähigkeit der Organisation führen. Diese kann sich aber mithilfe von Dynamic Capabilities nicht nur an die Umwelt anpassen, sondern verändert sie auch «through innovation and through collaboration with other enterprises, entities, and institutions» (Teece, 2007, S. 1319; Teece, 2018, S. 447). Organisationen, welche diese Fähigkeiten besitzen, sind dabei besonders unternehmerisch.

Die organisationsspezifische Vergangenheit (deren «organizational heritage»), sowie vergangene Investitionen beeinflussen die Stärke der Dynamic Capabilities (Teece, 2018, S. 444). Diese werden besonders durch Entscheidungen des Managements massgeblich geprägt: «[S]uch decisions create, mould and deploy a capability» (Teece, 2018, S. 447). Die Wichtigkeit des Managers oder der Managerin, die diese Prozesse führen sowie insgesamt die Aufgabe der Ressourcenallokation übernehmen, wird dabei betont (Teece et al., 2018, S. 448).

Teece (2007, S. 1319) ordnet die Dynamic Capabilities anhand der folgenden drei Kategorien ein: Sensing, Seizing und Transforming. Die Fähigkeit des Sensing bezeichnet die aktive Wahrnehmung von

² Für diese Arbeit wird die Definition der Dynamic Capabilities nach Teece (2018) verwendet.

Veränderungen, Möglichkeiten und Gefahren in der Umwelt. Dies bildet die Grundlage für weitere Handlungen und Entscheidungen. Das Seizing zielt darauf ab, die identifizierten Möglichkeiten wertstiftend zu nutzen, was sich in entsprechenden Entscheidungen und Investitionen manifestiert (Teece, 2018, S. 450). Seizing impliziert somit auch die Mobilisierung von Ressourcen und die Pflege von Netzwerken (Teece, 2018, S. 450). Schliesslich muss sich die eigene Organisation durch Transforming kontinuierlich selbst verändern, um auf wahrgenommene Veränderungen zu reagieren oder weitere hinderliche Praktiken zu optimieren. Die Theorie der Dynamic Capabilities geht dabei vom Besitz gewisser Fähigkeiten und Ressourcen aus, welche jedoch nicht gekauft, sondern entwickelt sowie dynamisch konfiguriert werden müssen und die Voraussetzung für unternehmerischen Erfolg darstellen (Teece, 2018, S. 449).

Laut Wenzel et al. (2021) fehlt der Theorie der Dynamic Capabilities jedoch eine dynamische Sichtweise im Verständnis der zugrundeliegenden Mechanismen (Wenzel et al., 2021, S. 398). Auch Regné (2008, S. 566) betont, dass «the underlying organizational and managerial activities and mechanisms» unklar seien und auf einer Mikroebene nicht erklärt würden. Beide stellen deshalb die Praxistheorie als hilfreiche Theorie vor, um die zugrundeliegenden Mechanismen zu verstehen. So besitzen Organisationen gemäss Praxistheorie keine «(dynamic) capabilities», sondern entwickeln diese und werden erst durch deren «enactment» zukunftsfähig (Wenzel et al., 2021, S. 400). Dieser Sichtweise liegt das Verständnis zugrunde, dass Routinen nicht nur die Quelle von organisationaler Stabilität, sondern auch von organisationalem Wandel darstellen (Wenzel et al., 2021, S. 399). Zudem sollen Dynamic Capabilities aus einer praxistheoretischen Perspektive, basierend auf der Theorie zum Habitus, als «habituated predisposition» verstanden werden (Chia, 2017, S. 596). So fasst Chia (2017, S. 596f.) sein praxistheoretisches Verständnis hinsichtlich der Zukunftsfähigkeit von Organisationen folgendermassen zusammen: «[...] a firm survives, persists and prospers because it has cultivated an advantageous set of idiosyncratic predispositions that enable it to flexibly adapt to the complex challenges of an uncertain and ever-changing business environment». Da Praktiken «path-dependant» sind und nicht einfach anhand Instruktionen weitergegeben werden können, ermöglichen sie einen Wettbewerbsvorteil (Chia, 2017, S. 598).

Aus Sicht der Praxistheorie können die drei Kategorien der Dynamic Capabilities somit als Praktiken betrachtet werden, welche von der Organisation ausgeführt werden müssen, um zukunftsfähig zu sein. Für die Kreation von Dynamic Capabilities wird besonders die Wichtigkeit von Entscheidungen in der Vergangenheit und des Managements betont (Teece, 2018, S. 444). Entscheidungen sind besonders zentral beim Seizings, beeinflussen jedoch auch alle anderen Fähigkeiten, die zur Zukunftsfähigkeit der Organisation beitragen. Dies führt uns zum nächsten Abschnitt, in dem die Entscheidungspraxis definiert und vertieft wird.

2.3 Entscheidungspraxis

Entscheidungen können laut Mintzberg et al. (1976, S. 246) generell als «specific commitment to action (usually a commitment of resources)» definiert werden. Diese werden im Kontext grosser Ambiguität und Komplexität getroffen, wobei im Vornherein nicht klar ist, welches die richtige Entscheidung ist

(Mintzberg et al., 1976, S. 251; March, 1994, S. 180). Die Entscheidungspraxis wird im Sinne des vorher aufgeführten Praxisverständnisses verstanden und bildet den Überbegriff für diverse Praktiken, die angewandt werden, um zu einer Entscheidung zu kommen sowie um diese anschliessend zu implementieren (Rüegg-Stürm & Grand, 2020, S. 186ff.; Nicolini & Monteiro, 2017, S. 111).

Laut March (1994, S. 207) können Theorien zu Entscheidungen grob in zwei Stränge eingeordnet werden: die «rational theories of choice» und die «rule-following theories of choice». Dabei unterscheiden sich die zugrundeliegenden Annahmen bezüglich des Einflusses des Menschen und der Realität grundlegend. Bei den «rational theories» ist die Rolle des rationalen Entscheidungsträgers zentral – er oder sie entscheidet, basierend auf rationalen Abwägungen, welche den Status Quo, die zu erwartenden Konsequenzen der Entscheidung und die erwartete Zukunft sowie die eigenen Präferenzen einbeziehen (March, 1994, S. 1–55). Diese Sichtweise hat unterschiedliche Ausprägungen und geht z. B. auch von einer «limited rationality» aus, welche die menschlichen Limitationen für eine reine «rational-choice» mit einbeziehen (March, 1994, S. 8).

Im Gegensatz dazu legt der «rule-following» Theoriestrang den Schwerpunkt auf die Wichtigkeit von Regeln, Gewohnheiten und sozialen Normen sowie dem zugrundeliegenden Identitätsverständnis und den Kontextabhängigkeiten (March, 1994, S. 57–102). So werden Entscheidungen nicht (nur) aufgrund von rationalen Abwägungen getroffen, sondern vor allem durch implizite oder explizite Regeln, die sich im Alltag als Routinen und Praktiken zeigen. Dieses Verständnis von Entscheidungen entspricht der Auffassung der Praxistheorie, da der Fokus auf vorherrschenden Praktiken, Routinen und Narrativen liegt (Nicolini & Monteiro, 2017, S. 111–114).

Des Weiteren wird die Relevanz von «Meaning» in Entscheidungsprozessen betont (March, 1994, S. 207; Nicolini, 2013, S. 7). Einerseits muss Bedeutung hergestellt werden, um Entscheidungen treffen zu können und andererseits werden Entscheidungen getroffen, um Bedeutung herzustellen (March, 1994, S. 208). Auch in der Praxistheorie wird «meaning-making»³ als zentrale Charakteristik einer Praxis beschrieben (Nicolini, 2013, S. 7). Wichtige Instrumente, um Bedeutung in Entscheidungen herzustellen sind laut March (1994, S. 208) Mythen, Symbole, Rituale und Geschichten. Dabei wird besonders die Rolle von Sprache und sozialen Interaktionen betont (March, 1994, S. 210ff.). Dies ist bei einer organisationalen Entscheidungspraxis besonders wichtig, da aufgrund der vielen unterschiedlichen Akteure und deren arbeitsteiligem Handeln die Herstellung von Kohärenz zentral ist (Rüegg-Stürm & Grand, 2020, S. 186).

Weiter spielt der Faktor Zeit eine wichtige Rolle, was auch in der Prozesshaftigkeit von Praktiken zum Ausdruck kommt (Nicolini, 2013, S. 3). Eine Entscheidungspraxis kann deshalb gut anhand von Entscheidungsprozessen, die mit einem Stimulus starten und mit einem «specific commitment to action» enden, untersucht werden (Mintzberg et al., 1976, S. 246). Das Ziel einer Entscheidungspraxis wird so

³ Aufgrund des beschränkten Umfangs und eines anderen gewählten Fokus geht diese Arbeit bewusst nicht auf die umfassende Theorie des «Sensemaking» (vgl. Sandberg & Tsoukas, 2015; Boland, 2008) ein. Um theoretische Unklarheiten zu vermeiden, wird deshalb «meaning-making» (Nicolini, 2013, S. 7), übersetzt als «Bedeutung herstellen» anstatt «Sensemaking» und «Sinn» verwendet.

auch als das «zeitgerecht[e]» Treffen von «*informierten und tragfähigen Entscheidungen*» verstanden (Hervorhebungen im Original) (Rüegg-Stürm & Grand, 2020, S. 184). Damit dies möglich wird, muss eine Organisation Entscheidungsnotwendigkeiten rechtzeitig identifizieren und thematisieren sowie diese «zweckmässig strukturiert [...], routinisiert [...]» bearbeiten, um so z. B. vorhandenes Wissen und Erfahrungen nutzen zu können (Rüegg-Stürm & Grand, 2020, S. 190). Dabei spielt für die Akzeptanz und daraus folgend für die Wirksamkeit von Entscheidungen die Bearbeitungsform, also z. B. deren Nachvollziehbarkeit, Transparenz und Legitimität eine zentrale Rolle (Rüegg-Stürm & Grand, 2020, S. 187). Organisationen unterscheiden sich jedoch in deren Vorstellungen, was für sie eine gute Entscheidungspraxis bedeutet.

Schliesslich können Entscheidungen anhand von strategischen, operativen und normativen Dimensionen unterschieden werden (Rüegg-Stürm & Grand, 2020, S. 210ff.). Normativ bedeutet in diesem Zusammenhang Entscheidungen über «*existenzielle Sinn- und Wertfragen*» (Hervorhebungen im Original) (Rüegg-Stürm & Grand, 2020, S. 217). Strategische Entscheidungen spielen eine besonders wichtige Rolle in Bezug auf die Zukunftsfähigkeit von Organisationen, denn diese Entscheidungen weisen eine langfristige Sicht auf und hängen eng mit dem Organisationsziel zusammen (Sousa et al., 2019, S. 121; Rüegg-Stürm & Grand, 2020, S. 212). Mintzberg et al. (1976, S. 250) beschreiben strategische Entscheidungen zudem als neuartig, komplex und zu Beginn offen: «[...] the organization usually begins with little understanding of the decision situation it faces or the route to its solution, and only a vague idea of what that solution might be [...]». Die Forschung zur Entscheidungspraxis ist deshalb eng mit der Forschung zur Strategiepraxis (Strategy as Practice) verbunden, denn Entscheidungen sind zentrale Bestandteile einer Strategiepraxis (vgl. Mintzberg & Waters, 1985; Jarzabkowski, 2005). Das «Strategising» wird dabei auch als prozesshaft, interaktiv und «Wayfinding» bezeichnet (vgl. Hutchins, 1995; Chia & Holt, 2006, S. 650f.; Regnér, 2008, S. 568; Bouty et al., 2019, S. 438). Da diese Arbeit nicht explizit auf die Strategiepraxis fokussiert, wird dieser Forschungsstrang an dieser Stelle nicht weiter ausgeführt.

Im nächsten Unterkapitel wird nun noch der Einfluss der Entscheidungspraxis auf die Zukunftsfähigkeit diskutiert.

2.4 Zukunftsfähigkeit und Entscheidungspraxis

Die Entscheidungspraxis stellt eine zentrale Praxis dar, welche die Zukunftsfähigkeit einer Organisation massgeblich beeinflusst, denn «[e]ine solide Entscheidungspraxis zu etablieren und zu gewährleisten, die sich für die organisationale Wertschöpfung und deren innovative Weiterentwicklung als stabilisierend erweist, ist [...] eine *Kernaufgabe jeder Management-Praxis*» (Hervorhebungen im Original) (Rüegg-Stürm & Grand, 2020, S. 184). Die Entscheidungspraxis soll also einerseits die Wertschöpfung und deren Entwicklung fördern und gleichzeitig auch zur notwendigen Stabilität innerhalb der Organisation beitragen. Eine Entscheidungspraxis kann demnach, wie bereits im Unterkapitel zur Praxistheorie erläutert, auch als Quelle von Stabilität und organisationalem Wandel verstanden werden (Wenzel et al., 2021, S. 399).

Die Entscheidungspraxis beeinflusst die Zukunftsfähigkeit auf unterschiedliche Art und Weise massgeblich. Einerseits beeinflussen die aus der Entscheidungspraxis resultierenden, wirksamen Entscheidungen die Organisation und somit deren weitere Praktiken (Rüegg-Stürm & Grand, 2020, S. 186f.). So können Entscheidungen dazu führen, dass z. B. die Praxis einer Dienstleistung grundlegend verändert wird, mit dem Ziel, wahrgenommene neue Bedürfnisse befriedigen zu können. Eine zukunftsfähige Entscheidungspraxis trägt dazu bei, dass die Potentiale einer Organisation erhalten und gefördert werden und somit zu deren «Vitalität» beitragen (Dürr, 2000, S. 13; Künkel, 2023, S. 50). Andererseits beeinflusst die Entscheidungspraxis an sich die Organisation durch ihre zugrundeliegenden Praktiken. Je nachdem, wie Entscheidungen getroffen werden, also z. B. wie viele Personen involviert sind oder wie lange die Entscheidungsfindung dauert, führt dies zu einer höheren oder tieferen Anpassungsfähigkeit, wobei Anpassungsfähigkeit als zentrale Charakteristik der Zukunftsfähigkeit betrachtet wird (Rüegg-Stürm & Grand, 2020, S. 166). Deshalb ist es auch wichtig, die Entscheidungspraxis basierend auf «sich ändernde Anforderungen an die Wertschöpfung [...] immer wieder kritisch zu reflektieren» und somit an der Organisation selbst zu arbeiten (Hervorhebungen im Original) (Rüegg-Stürm & Grand, 2020, S. 189).

Obwohl in dieser Arbeit der Einfluss der Entscheidungspraxis auf die Zukunftsfähigkeit untersucht wird, besteht auch hier ein wechselseitiger Zusammenhang: So wird die Entscheidungspraxis auch von den anderen zugrunde liegenden Praktiken beeinflusst (Rüegg-Stürm & Grand, 2020, S. 186).

2.5 Zwischenfazit

Das zugrundeliegende Organisationsverständnis dieser Arbeit basiert auf der Praxistheorie, worauf auch das Verständnis der Zukunftsfähigkeit und Entscheidungspraxis aufbaut (vgl. Nicolini & Monteiro, 2017). Zukunftsfähigkeit wird in dieser Arbeit als *Praktiken, welche die langfristige, nutzenstiftende Kernwertschöpfung fördern*, verstanden (Rüegg-Stürm & Grand, 2020, S. 142; S. 184; Nicolini, 2013, S. 9; Unkrig, 2020, S. 44). Die Praktiken beeinflussen somit, inwiefern sich die Organisation dahingehend entwickelt, dass ihre Wertschöpfung auch in Zukunft relevant ist und sie ihre Vision erfüllen kann. Praktiken werden für die Organisation sowohl als Quelle der Stabilität als auch des Wandels verstanden (Wenzel et al., 2021, S. 399). Der Fokus dieser Arbeit liegt dabei auf der Entscheidungspraxis, die als eine spezifisch wichtige Praxis verstanden wird, welche die Zukunftsfähigkeit der Organisation beeinflusst. Da bisher noch kein vertieftes Verständnis des Einflusses der Entscheidungspraxis auf die Zukunftsfähigkeit herrscht und das Konzept der Zukunftsfähigkeit unklar ist, soll diese Arbeit zur Schliessung dieser Forschungslücke beitragen. Um diese Fragestellung beantworten zu können, ist es zentral, die Entscheidungspraxis und deren Einfluss auf die organisationale Zukunftsfähigkeit vertieft und detailliert anhand einer Einzelfallstudie und aus praxistheoretischer Sicht zu untersuchen. Wenzel et al. (2021, S. 401) und Teece (2012, S. 1400) betonen die Wichtigkeit vertiefter qualitativer Analysen, um dynamische Fähigkeiten besser zu verstehen. Auch Nicolini (2013, S. 18) unterstreicht, dass sich ethnographische Methoden besonders eignen, um Praktiken zu verstehen. Die Einzelfallstudie der KDR ermöglicht eine vertiefte Untersuchung und stellt durch die einzigartige Organisation einen spannenden

Kontext dar. Um die Erkenntnisse dieser vertieften Analyse in einen grösseren Kontext zu setzen wird deshalb folgendes Vorgehen gewählt: «[Z]ooming in on the accomplishments of practice, and zooming out of their relationships in space and time» (Nicolini, 2013, S. 22). Dabei soll insbesondere der soziale, kulturelle und historische Kontext einbezogen werden, um den Einfluss der Entscheidungspraxis auf die Zukunftsfähigkeit von Organisationen besser zu verstehen (Regnér, 2008, S. 569).

3 Einzelfallstudie Kommunität Diakonissenhaus Riehen

In diesem Kapitel wird zuerst der Forschungskontext geschildert und anschliessend der empirische Kontext vorgestellt. Dabei wird auf die wichtigsten Aspekte der KDR eingegangen, die für die Untersuchung des Einflusses der Entscheidungspraxis auf die Zukunftsfähigkeit von Relevanz sind. Zum Schluss wird die konkrete Analyseeinheit definiert.

3.1 Forschungskontext Diakonissenhaus

Der Forschungskontext dieser Arbeit sind kirchliche Organisationen, insbesondere die der Diakonissenhäuser und Kommunitäten. Es sind Organisationen, welche nicht gewinnorientiert sind, sondern einen gemeinnützigen Charakter aufweisen, sogenannte Non-Profit-Organisationen (NPOs) (Rüegg-Stürm & Grand, 2020, S. 36). Was zeichnet diese Organisationen aus und weshalb ist es besonders spannend, die Entscheidungspraxis und deren Einfluss auf die Zukunftsfähigkeit einer solchen Organisation zu untersuchen?

Die Christliche Kirche sowie kirchliche Organisationen im Allgemeinen weisen eine sehr lange Tradition auf und existieren schon viele Jahrhunderte. Ihr Zeithorizont weist somit eine andere Langfristigkeit auf, als dies bei anderen Organisationen der Fall ist. Eine spezifische Form von Kirche sind dabei Klöster, die «über diverse Epochen und verändernde Umstände hinaus bestehen» und es somit geschafft haben, «ihre Regel in die Sprache der Zeit zu übersetzen, sich immer wieder den aktuellen Umwelteinflüssen anzupassen und [...] sich zu reformieren» (Bilgri & Singh, 2022, S. VI f.; S. 2).

Religiöse Institutionen weisen andere Grundannahmen und Ziele auf als privatwirtschaftlich tätige Organisationen (vgl. Hinings & Raynard, 2014; Burton et al., 2018; Bilgri & Singh, 2022). Das Weltbild beinhaltet einen Gott, der selbst als Akteur wirken kann (vgl. Kellerhals, 2008, S. 90). Die Identität und der Auftrag der Organisation beinhalten christliche Ziele und Ideale. Christliche Werte und Glaubenssätze beeinflussen deren Handeln (Burton et al., 2018, S. 2; Hinings & Raynard, 2014, S. 159). So erlangt z. B. in der Entscheidungspraxis der Quäker, einer christlichen Gemeinschaft, die Praxis der Stille sowie das kollektive Erlangen eines gemeinsamen Verständnisses, welches auf dem Wahrnehmen von Gottes Willen basiert, eine zentrale Bedeutung für den weiteren Weg der Gemeinschaft (Burton et al., 2018, S. 17). Auch Bilgri und Singh (2022, S. 69) heben den Einfluss des Glaubens durch die christliche Benediktusregel hervor, welche beispielsweise die Relevanz der Einbeziehung der Mitbrüder betont. Des Weiteren wird durch die Anwendung dieser Regel sowohl Stabilität als auch Flexibilität gefördert, was sich als wesentlicher Faktor für das langfristige Überleben der Klöster erwiesen habe (Bilgri & Singh, 2022, S. VI f.). Gleichzeitig müssen aber auch religiöse Institutionen organisiert und geführt werden: «[L]ike

secular organizations, religious organizations/groups also make collective decisions, exercise leadership and accountability, and manage themselves as corporate bodies» (Burton et al., 2018, S. 2). Die Organisation ist also nicht grundlegend anders, weshalb es lohnenswert und relevant ist, diese spezielle Organisationsform zu untersuchen. Die lange Tradition von christlichen Organisationen sowie deren spezielle Praktiken und Identität bilden einen spannenden Kontext, um die Entscheidungspraxis und deren Einfluss auf die Zukunftsfähigkeit zu untersuchen.

Eine besondere Form von Kloster bilden evangelische Diakonissenhäuser. Diese gibt es seit dem 19. Jahrhundert, jedoch berufen auch sie sich in ihrer Gründungsidee auf christliche Ordenstraditionen, die dem Vorbild der Jerusalemer Urgemeinde folgen (Kellerhals, 2008, S. 59f.). Die Entwicklung der Diakonissenhäuser verlief dabei unterschiedlich und manche entwickelten sich später zu Sozialunternehmen, welche gegenwärtig keine neuen Schwestern mehr aufnehmen (vgl. Berner Diakonissen, 2024; Gesundheitswelt Zollikerberg, 2024). Ein Diakonissenhaus, welches einen anderen Weg eingeschlagen hat, indem es sich stärker auf das komunitäre Leben fokussierte und auch weiterhin neue Schwestern aufnimmt, ist die KDR. Diese Organisation bildet den empirischen Kontext dieser Arbeit und wird im Folgenden vorgestellt.

3.2 Empirischer Kontext: KDR

Die KDR ist eine Stiftung, welche seit 1852 besteht und ihren Sitz in Riehen (BS) hat. Der Kern der Organisation bildet die «Schwesternschaft, die komunitär lebt und unterschiedliche Aufgaben wahrnimmt» (Schwester). So «tragen» im Jahr 2024 neben den 53 Schwestern auch «über 80 angestellte Mitarbeitende sowie zahlreiche Ehrenamtliche [ihren] Auftrag in verschiedenen Bereichen mit» (KDR, 2024a).

Der Zweckartikel der Stiftung lautet: «Die Stiftung bezweckt die Voraussetzungen zu schaffen, um die Schwestern im Diakonissenhaus auszubilden und ihnen die Erfüllung der Aufgabe als Lebens-, Glaubens- und Dienstgemeinschaft zu ermöglichen» (KDR, 2023, S. 83). So sei es laut der Oberin, welche die oberste Leitungsverantwortung innehat, einzigartig, dass der Stiftungszweck die Komunität und dadurch dynamisch ist, «während an vielen anderen Orten der Stiftungszweck [...] irgendeine diakonische Aufgabe ist». Dieser Zweckartikel bedeutet auch, dass die Stiftung nur so lange besteht, wie es Schwestern gibt.

Aus den Statuten geht auch die Finanzierung der KDR hervor: «Das Vermögen der Stiftung wird durch die Arbeits- oder Ersatzeinkünfte der Schwesternschaft, freiwillige Beiträge und andere Zuwendungen geäuft» (KDR, 2023, S. 83). Weiter spielen auch Liegenschafts- und Finanzerträge eine wichtige Rolle, da die Komunität durch die vergangenen Arbeitsbereiche und Schenkungen noch Immobilien besitzt, die teilweise verpachtet werden.

In den nächsten zwei Unterkapiteln wird die KDR noch vertiefter anhand ihrer Geschichte, ihrer Organisationsstrukturen sowie -verständnisse und Tätigkeitsbereiche vorgestellt. Dieses Wissen ist wichtig, da der soziale, kulturelle und historische Kontext für die Untersuchung einer Entscheidungspraxis

zentral ist (Regnér, 2008, S. 569). Um eine Organisation in der Gegenwart zu verstehen, ist es notwendig, deren Geschichte zu kennen (Nicolini, 2013, S. 15).

3.2.1 Geschichte

Die KDR wurde im Jahre 1852 von Christian Friedrich Spittler unter dem Namen «Diakonissenanstalt Riehen» gegründet (Seiler, 2002, S. 14f.). Ihr Ziel war es, als Schwesterngemeinschaft den diakonischen Dienst der Krankenpflege auszuüben. Die erste Oberin, Schwester Trinette Bindschedler, übernahm die Leitung der Institution. Die Gründung war von einem grossen Pioniergeist geprägt. So war es neu, dass evangelische Frauen einen Dienst als Diakonisse und verantwortungsvolle Positionen in der Gesellschaft übernahmen. Die Gründung wurde durch den Pietismus, «eine Frömmigkeitsbewegung des 18./19. Jahrhunderts», die im Protestantismus wieder neu entdeckte Tradition der Orden, sowie der gesellschaftlichen Not der unzureichenden Kranken- und Altenpflege ausgelöst (KDR, 2024b). Die KDR erzählt die Entwicklungen des Diakonissenhauses mithilfe von fünf Phasen. Die ersten drei Phasen (Gründungszeit und Pioniersituation, Aufbau und Konsolidierung, Ausbreitung und Institutionalisierung) waren geprägt vom Wachstum des Diakonissenhauses. Es wurden diverse Gebäude gebaut (z. B. Spitalgebäude, Schwesternheim) und sie fokussierten sich durchgehend auf die Pflege von Kranken sowie auch Alten, Armen und Kindern, führten diese Tätigkeiten jedoch nicht nur in Riehen, sondern auch «ausserhalb des Mutterhauses» in diversen Aussenstationen aus (Stuber, 2002, S. 204). Seit Beginn spielten die Schwesternschaft und speziell die Oberin eine zentrale Rolle in Entscheidungsprozessen, besonders bei solchen, die langfristige Konsequenzen beinhalteten. Ein wichtiger Faktor dafür war das Leitungsmodell, in dem die Schwesterngemeinschaft einen hohen Stellenwert hatte. Die Oberin übernahm von Beginn an die Verantwortung und Leitung des Werkes und entwickelte es gemeinsam mit dem Komitee. Um die Schwestern auch mit der steigenden Schwesternzahl einbeziehen zu können, wurde es notwendig, den Schwesternrat als «Beratungs- und Leitungsgremium» einzuführen (Kellerhals, 2002a, S. 127).

Ab 1953 begann die Phase der «Kleinerwerdung und Neuorientierung», der 1986 die Phase der «Klärung und Umsetzung des Neuen» folgte (Kellerhals, 2002b, S. 187; S. 191). In dieser Zeit gab es einige Entscheidungen, die sehr einschneidend und wegweisend waren. So startete der Prozess des langsamen Abwendens der Haupttätigkeit der Pflege und das Diakonissenhaus und bewegte sich schrittweise – z. B. im Jahr 1965 mit der Öffnung für «berufstätige Schwestern» – zu anderen Tätigkeitsbereichen hin (Kellerhals, 2002a, S. 134). Dies war ein herausfordernder Prozess, da sich viele Schwestern stark mit den Institutionen identifizierten. Mit der Verpachtung des Spitals an die Gemeinde Riehen im Jahr 1973 wurde gleichzeitig ein Haus der Stille und Einkehr in Wildberg (ZH) gekauft, um Gästearbeit im Kontext von geistlichen Angeboten aufzubauen. Vieles, «[w]as früher selbstverständlich durch den Dienst definiert war und zur Lebensform gehörte, musste nun unabhängig vom Dienst für die Lebensform beschrieben werden» (Kellerhals, 2002a, S. 138). Zudem drehte sich vieles darum, «auf welche Art und Weise eine Kommunität im 21. Jahrhundert Licht in der Dunkelheit sein kann» (Kellerhals, 2002a, S. 137). Das «Ringens um die Identität» erfolgte gemeinsam mit den Schwestern und wurde durch die

Oberin angeleitet (Kellerhals, 2002a, S. 133). Neue Tätigkeitsbereiche wurden begonnen, wie beispielsweise eine im «Übergangszentrum für Asylsuchende» lebende und wirkende Schwesterngruppe, die im ehemaligen Schwesternheim Moosrain eingerichtet wurde (Seiler, 2002, S. 61).

Die aktuelle Phase wird als Phase der Postmoderne bezeichnet und führt den angefangenen Prozess zur Findung des eigenen Auftrags in der Gegenwart weiter. Dies führte dazu, dass der Fokus stärker auf psychische Gesundheit, Seelsorge und Gastfreundschaft gelegt wurde. Der Fokus blieb auf dem Wohlergehen der Menschen, doch «[d]er arme Lazarus liege nicht mehr vor unserer Haustür, aber vielleicht als gestresster Manager auf der Couch eines Psychiaters» (Stuber, 2002, S. 220). Im Jahr 2008 gab es im Rahmen einer Statutenänderung auch eine Namensänderung zu *Kommunität* Diakonissenhaus Riehen, was die Auseinandersetzung mit der Identität der Gemeinschaft und die stärkere Fokussierung auf das kommunitäre Leben unterstreicht. Eine der grössten Entscheidungen der letzten 25 Jahre war der Umbau des Spitalgebäudes, welches vorher 40 Jahre verpachtet war, in ein Geistlich-diakonisches Zentrum (GDZ). Dieser Schritt war Teil der gesamten Ausrichtung zu mehr Gästearbeit und der Entwicklung eines «Postmodernen Klosterdorfs», wo Menschen niederschwellig und auf unterschiedliche Art Teil des kommunitären Lebens sein können (KDR, 2024b). Dieser wichtige, strategische Entscheidungsprozess wird in dieser Arbeit noch vertieft untersucht.

3.2.2 Organisation

3.2.2.1 Geistliches Fundament der KDR

Die geistlichen und biblischen Grundlagen sind für die Gründung und Existenz der KDR zentral. So wird im Leitbild als Erstes folgender Wahlspruch als Fundament des Hauses vorgestellt: «Jesus Christus gestern und heute und derselbe auch in Ewigkeit (Hebr. 13,8)» (KDR, 2012, S. 2). Dies zeigt, dass die Organisation auf der Grundlage des christlichen Glaubens gegründet und Jesus Christus das Fundament in allen Zeiten ist. Auch das Logo der zwei Fische und fünf Brote ist an eine biblische Geschichte angelehnt, was die Versorgung Gottes im Kontext wenig vorhandener Ressourcen betont.

Die Grundlage für das Organisations- und Leitungsverständnis der KDR ist neben der Bibel auch die Benediktsregel. Der Mönch Benedikt von Nursia (6. Jh. n. Chr.) schrieb diese Regel zur Organisation des Kommunitätslebens, die auch heute noch in verschiedenen Klöstern verwendet wird (Kellerhals, 2006, S. 3). Die Wichtigkeit des Hörens zieht sich durch die ganze Regel hindurch. Die Benediktsregel beinhaltet auch Weisungen in Bezug auf den Umgang mit Geld: «Die gesamte ökonomische Ausrichtung der Gemeinschaft diene dem Ziel, dass Gott in allem verherrlicht werde» (Kellerhals, 2006, S. 235). Die KDR übertrug die Benediktsregel im Jahr 2006 für sich auf die heutigen spezifischen Umstände und sieht gemäss Kellerhals (2006, S. 11f.) die «Anpassungsfähigkeit der Regel» als grosse Hilfe für ein gelingendes gemeinschaftliches Leben.

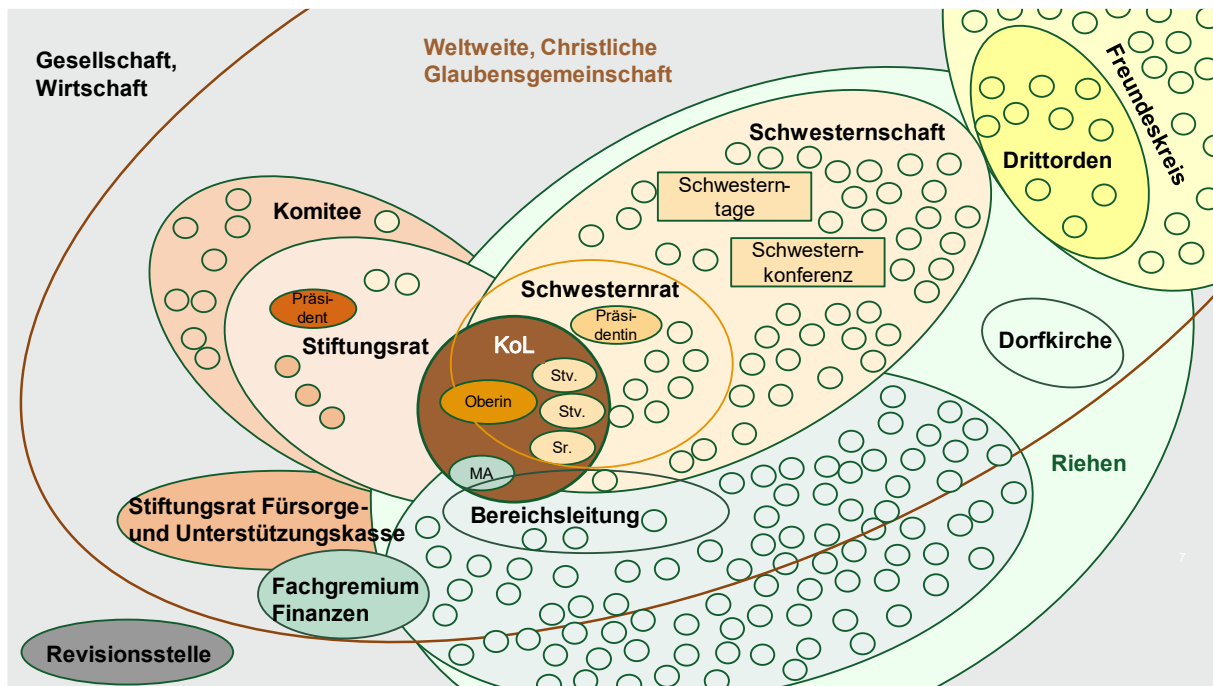
Schliesslich inspiriert auch christliche Literatur, wie z. B. das Buch «Geistesgegenwärtig Führen: Spiritualität und Management» (Zindel, 2003), den Führungsalltag der KDR.

3.2.2.2 Organe

Die Organe der Stiftung KDR sind laut Stiftungsreglement «die Schwesterngemeinschaft (Kommunität), der Stiftungsrat, der Schwesternrat und die Revisionsstelle» (KDR, 2023, S. 83). Die Zusammensetzung der verschiedenen Organe wird von der Schwesterngemeinschaft demokratisch mit Mehrheitsentscheid gewählt, wobei die Oberin die «oberste Leitungsverantwortung für die Schwesterngemeinschaft» innehat. Der Stiftungsrat (SR) ist «das oberste Leitungsorgan der Stiftung» und rechtlich verantwortlich für alle Belange der Stiftung, insbesondere deren Finanzen und Bautätigkeiten (KDR, 2023, S. 84). Durch das «Komitee» wird er «fachlich und geistlich qualifiziert unterstützt» (KDR, 2023, S. 85). Dieses ist aus Schwestern und externen Personen zusammengesetzt und trifft sich 2–3-mal im Jahr. Die «geistliche, seelsorgerliche und betrieblich-wirtschaftliche Leitungsverantwortung» der KDR trägt allerdings die Kommunitätsleitung (KoL) als Ausschuss des Stiftungsrats (KDR, 2023, S. 11). Der Schwesternrat unterstützt die Kommunitätsleitung als beratendes Organ in strategischen Fragen zur Entwicklung der Kommunität und hat Entscheidungskompetenz in schwesternschaftlichen Fragen, wie z. B. der Aufnahme neuer Schwestern. Die gewählten Schwestern repräsentieren jeweils eine Schwesterngruppe und sollen möglichst unterschiedliche Eigenschaften aufweisen (z. B. Alter, Tätigkeitsbereiche). Neben den offiziellen Organen der Stiftung hat die KDR noch weitere Gremien und Gruppen, die für das Verständnis der Organisation und deren Entscheidungspraxis von Relevanz sind. Diese sind in den operativen Bereichen angesiedelt und beinhalten mehrheitlich externe Mitarbeitende. So gibt es zum Beispiel die Bereichsleitungssitzung, zu der verantwortlichen Personen aus unterschiedlichen Bereichen (z. B. Personal, Finanzen, Bauwesen und Technik) gehören. Dort werden operative Themen diskutiert und zum Teil auch strategische Entscheidungen getroffen.

Die einzelnen Organe weisen diverse Schnittstellen mit anderen Organen auf und einige Personen sind in einer Vielzahl von Organen vertreten. Die Kommunitätsleitung kann dabei insgesamt als Knotenpunkt gesehen werden, wo alle Fäden zusammenlaufen und operative, strategische wie auch normative Themen besprochen und entschieden werden. Nachfolgende Abbildung 1 soll die verschiedenen Schnittstellen und Zusammenhänge zwischen den Organen und deren Kontext noch besser aufzeigen. Dabei sind neben den schwesternschaftlichen und betrieblichen Organen auch noch weitere Akteure inkludiert, welche eine wichtige Rolle für die KDR und spezifisch für die Entscheidungspraxis einnehmen. Weitere Akteure sind der Drittorden, der Freundeskreis, die lokale Gemeinde Riehen sowie insgesamt der gesellschaftliche und wirtschaftliche Kontext, worin die KDR eingebettet ist. Der Drittorden ist dabei eine «Gemeinschaft von Frauen und Männern mit der inneren Berufung, das geistliche Anliegen und Leben der Schwesterngemeinschaft von Riehen nach Massgabe der eigenen Lebensumstände zu teilen» (KDR, 2024b).

Abbildung 1: Schnittstellen der Organe der KDR (Eigene Darstellung)



3.2.2.3 Diakonisse

Die KDR ist eine «evangelische Ordensgemeinschaft», sieht sich sowohl als Teil der weltweiten wie auch der evangelisch-reformierten Kirche und wird auch als Kirche in «verdichteter Form» bezeichnet (KDR, 2024b). Die «ordensmässige Lebensform» beinhaltet folgendes Selbstverständnis: «Gott hat uns dazu berufen, als Schwestern zu leben und ihm und unseren Nächsten zu dienen» (KDR, 2024b). Die Schwestern leben dies anhand der Leitlinien der «Evangelischen Räte», was «Gehorsam in Mündigkeit, Ehelosigkeit und Anspruchslosigkeit» beinhaltet (KDR, 2024b). Die eigene Berufung legt das Fundament für den Eintritt in die Kommunität und bedeutet «die persönliche Erfahrung, dass Gott uns berührt und angesprochen hat» (KDR, 2024b). Bevor eine Schwester definitiv in die Kommunität eintritt, gibt es eine etwa siebenjährige Zeit (Postulat und Noviziat), in der sie die Kommunität kennenlernen und die eigene Berufung prüfen kann. Die «vier Grundsäulen des kommunitären Lebens» sind die Lebens-, Glaubens-, Dienst- und Zeugnisgemeinschaft (Koinonia, Leiturgia, Diakonia, Martyria), wobei insbesondere das regelmässige Gebet, der Gottesdienst und die gemeinsame «Tischgemeinschaft» wichtige verbindende Praktiken für das gemeinsame Leben darstellen (Oberin; KoL). Der Alltag wird zudem anhand dreier Gebetszeiten, welche jeweils morgens, mittags und abends durchgeführt werden, strukturiert.

3.2.2.4 Organisationsverständnis

In Bezug auf das Organisationsverständnis heisst es in der Übertragung der Benediktsregel: «Ordne dich eifrig und liebend ein in den lebendigen Organismus der Gemeinschaft mit den verschiedenen Generationen, so hast du Teil an grossem Reichtum» (Kellerhals, 2006, S. 285), was unterstreicht, dass die Ordensgemeinschaft nicht nur eine kirchliche Institution, sondern vielmehr ein Organismus darstellt, welcher «Kirche lebt und Institutionen hat» (Kellerhals, 2002a, S. 89). Das biologische Bild dieses

Organismus wird in verschiedenen Bereichen sichtbar: Die «Wurzeln» der Organisation haben eine wichtige Bedeutung, es wird von «einzelnen Gliedern» und «Zellen» gesprochen und auch das «Wachsen» und die «Fruchtbarkeit» stehen immer wieder im Fokus (Schwestern). Das biblische Bild des «Leibes Christi» ergänzt das Bild des Organismus, wo betont wird, dass Christus selbst das «Haupt» ist (Oberin).

Für die Gemeinschaft bedeutet dies, dass die einzelnen Glieder von grosser Bedeutung, gleichzeitig aber auch Teil eines grossen Ganzen sind: «Alle haben Gaben empfangen, mit denen sie den anderen dienen können, und ebenso sind alle auf den Dienst der anderen angewiesen» (Kellerhals, 2006, S. 163). Insgesamt soll die Veränderung der Gemeinschaft durch die einzelnen Glieder eine wichtige Rolle spielen, was auch als «Ko-Evolution» bezeichnet wird und «gemeinsames Wachstum in der Gemeinschaft» beinhaltet (Kellerhals, 2006, S. 314).

3.2.2.5 Leitungsverständnis und Entscheidungspraxis

Neben dem Gesamtorganismus spielt auch die Leitung, insbesondere die Oberin, eine wichtige Rolle. Die Oberin hat die «oberste Leitungsverantwortung für die Schwesterngemeinschaft» inne (KDR, 2023, S. 83). Aus der Übertragung der Benediktsregel wird klar, dass die Oberin «von Gott zu diesem Amt berufen ist» (Kellerhals, 2006, S. 41). Dabei wird auch die grosse Verantwortung betont: «Sie sei sich also bewusst, welch schwierige und mühevollen Aufgabe sie auf sich nimmt: Menschen zu führen und der Eigenart vieler zu dienen» (Kellerhals, 2006, S. 51). Der Leitungsauftrag beinhaltet somit das Verständnis einer dienenden sowie stärkenorientierten Führung, und die einzelne Schwester soll individuell gefördert werden. Dabei soll aber auch stets «[d]as Ganze im Blick behalten» und «für das Wachstum der Einzelnen und der Gemeinschaft» gesorgt werden (KDR, 2023, S. 11).

Die Voraussetzungen für Leitende sind geprägt von einem tugendhaften Charakter, wobei Weisheit, Sachlichkeit, Reife, Demut und Bescheidenheit wichtige Eigenschaften sind. Dabei soll die Oberin «aus der Haltung der Gottesfurcht» leben (Kellerhals, 2006, S. 153), «durch ihr Wort und vielmehr noch durch ihr Beispiel das Gute und Heilige leben und ausdrücken» und so die Gemeinschaft führen (Kellerhals, 2006, S. 43). Zudem ist es wichtig, dass sich die Leiterin «[i]n allem [...] vom Gespür für den rechten Augenblick leiten [lasse]» (Kellerhals, 2006, S. 47).

In der Entscheidungsfindung soll die Leiterin die gesamte Gemeinschaft versammeln, sie über die anstehende Entscheidung informieren und die Meinungen aller Schwestern anhören. Dies wird auch von den Schwestern so wahrgenommen: «Die Leitung beschliesst nicht einfach, es ist ein sorgsames Unterwegssein» (Schwester). Dabei spielen der christliche Glaube und die Erwartung, dass Gott selbst als Akteur handeln kann, eine zentrale Rolle und beeinflussen die Art und Weise, wie Entscheidungen getroffen werden, stark. Die Wichtigkeit des Glaubens wird in einem internen Organisationsreglement festgehalten (siehe Anhang Internes Dokument 1): Alle Prozesse sollen von der Schwesterngemeinschaft «betend begleitet» und die leitenden Ämter mit Menschen besetzt werden, «welche persönlich den christlichen Glauben vertreten und praktizieren». Zusätzlich sollen die «Entscheidungsprozesse innerhalb der Gremien sowohl von den sachlich und fachlich adäquaten Vorgaben als auch von geistlichen

Prämissen her geleitet werden» und sich auf biblische Grundlagen, die Benediktsregel sowie das persönliche und gemeinschaftliche Gebet stützen. Hier spielt auch das «Hörende Gebet» eine wichtige Rolle, dessen Praxis im «Ablaufschema als Hilfe zur geistlichen Entscheidungsfindung» aufgeführt wird (siehe Anhang Internes Dokument 1). Der Ablauf ist folgendermassen: Das Problem wird zuerst von der verantwortlichen Person umfassend erläutert, woraufhin alle anwesenden Personen Zeit im stillen Gebet verbringen und auf Eindrücke und Gedanken von Gott hören. Diese werden danach nacheinander in der Runde geteilt, wobei noch keine «Stellung zum Gesagten» genommen wird. Es folgt eine weitere Stille, in der das Gehörte nochmals ins Gebet genommen wird. Anschliessend kann das «klärende Gespräch entstehen, darin kann Gott ebenfalls zum Ziel führen», wobei die Oberin die Gedanken zu ordnen und zu gewichten versuchen kann. Der gesamte Vorgang kann auch wiederholt werden.

Schliesslich soll die Oberin «die Entscheidung in der Stille und im Gespräch mit Gott heranreifen [lassen]» (Kellerhals, 2006, S. 55), welche danach von den Schwestern mit «mündigem Gehorsam» befolgt werden soll. Das bedeutet nicht nur blind zu folgen, sondern selbst auch Verantwortung zu übernehmen (Schwester). Die Oberin ist in der gesamten Entscheidungsfindung zentral und ihre Meinung hat durch ihren grossen Erfahrungsschatz ein grosses Gewicht. Sie nimmt eine verbindende Funktion ein, indem sie zwischen verschiedenen Meinungen übersetzen und die Menschen mitnehmen kann.

Wichtig zu erwähnen ist im Zusammenhang mit dem Leitungsverständnis, dass sich dieses zwischen Schwestern und Mitarbeitenden unterscheiden kann. Es soll zwar mit allen ein Umgang der Wertschätzung, Stärkenorientierung und Vertrauen gelebt werden, aber da sich die Verbindlichkeit wie auch der Auftrag von Mitarbeitenden und Schwestern unterscheiden, gibt es auch unterschiedliches Führungsverhalten (KoL). In Bezug auf ihre Mitarbeitenden und Ehrenamtlichen ist es der KDR ein grosses Anliegen, eine wertschätzende und vertrauensvolle Kultur zu pflegen, was sich u. a. in der Organisation von «Mitarbeiter-Znünis», Dienstjubiläen und dem «Mitarbeiterfest» ausdrückt (KDR, 2023, S. 67). Viele Mitarbeitende beschreiben die KDR als «wohlwollenden Arbeitgeber», «extrem wertschätzend und grosszügig», «einfühlsam», «entgegenkommend», der auch einen «Vertrauensvorschuss» gibt (MA).

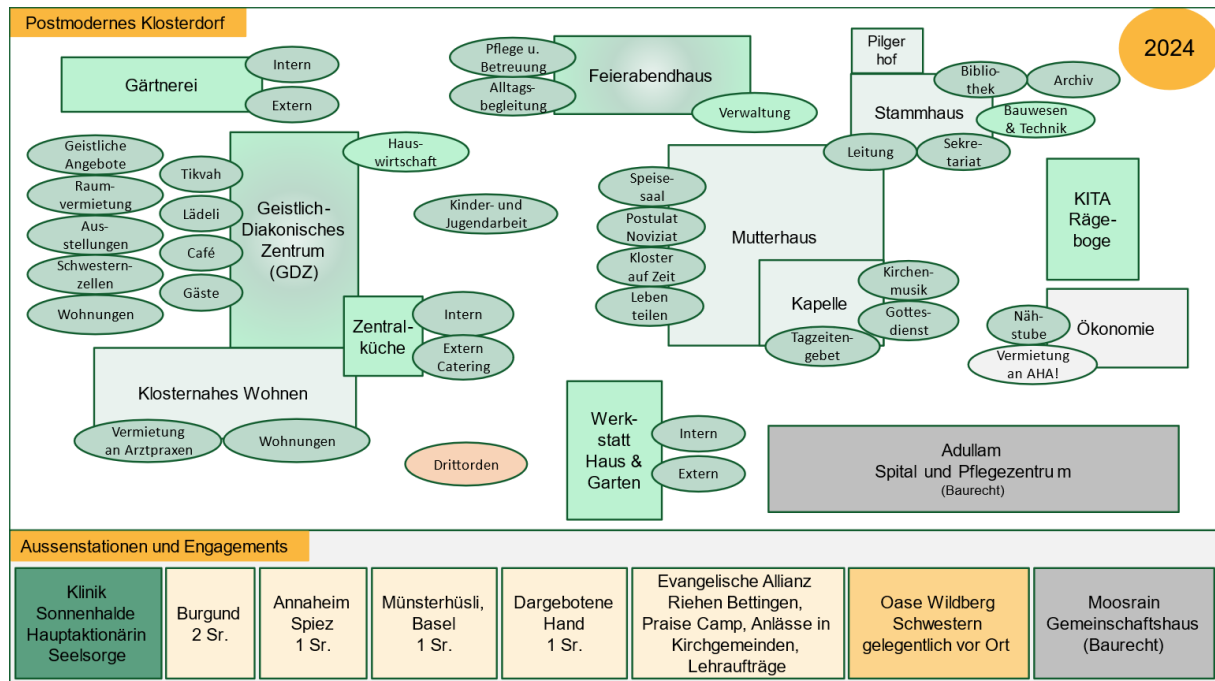
3.2.2.6 Tätigkeitsbereiche

Die Stiftung soll die Voraussetzungen für die Kommunität und deren Auftrag schaffen. Ihren Auftrag sieht sie darin, «dort hineinzuwirken, wo Menschen im heutigen gesellschaftlichen Zusammenhang Hilfe benötigen. So verändern sich [ihre] Tätigkeitsfelder von Zeit zu Zeit, da [sie] offen bleiben [möchte] für Gottes Auftrag an [ihre] Kommunität» (KDR, 2024b).

Da im Organigramm der KDR nicht alle Tätigkeitsbereiche umfassend abgebildet werden, wurde eine eigene Übersicht (siehe Abbildung 2) erstellt. Diese basiert auf dem geographischen Arealplan und zeigt alle Gebäude und Bereiche, welche Teil des «Postmodernen Klosterdorfs» sind. Die Bereiche, die primär betrieblich sind, wurden dabei grün gekennzeichnet und die primär schwesternschaftlichen hellblau, wobei es auch Mischformen gibt. Einige Bereiche haben auch externe Kunden und führen z. B. Garten- oder Cateringaufträge aus. Es werden zudem «Praktikums- und Ausbildungsstellen sowie geschützte

Arbeitsplätze – wo dies sinnvoll möglich ist», angeboten (KDR, 2024a). Die Aussenstationen und Engagements beinhalten weitere Tätigkeitsbereiche, die nicht auf dem Areal selbst stattfinden. So gibt es z. B. eine Aussenstation in Basel, wo eine Schwester im «Münsterhüsli», welches «Wohngemeinschaft und Gebetsort» ist, lebt und so mit vielen Menschen in Kontakt kommt (Basler Münster, 2024).

Abbildung 2: Übersicht Tätigkeitsbereiche im Jahr 2024 (Eigene Darstellung)



3.2.3 Aktuelle Situation

Die KDR befindet sich während der Feldforschung in einer spannenden und einzigartigen Phase. Die Oberin, welche dieses Amt 38 Jahre innehatte, wird ihr Amt Ende 2024 «an Gott abgeben» und eine neue Oberin wird «das Amt annehmen» (Oberin). Der Oberinnenwechsel war bereits für 2018 geplant, konnte aber schliesslich aus persönlichen Gründen nicht erfolgen. Nach einem längeren Prozess wurde Anfang 2024 vom Schwesternrat und der Kommunitätsleitung eine andere Schwester als Kandidatin berufen und der Schwesterngemeinschaft vorgeschlagen. Diese wurde im Frühling bestimmt und nach einem demokratischen Wahlprozess durch die Schwesternschaft im Juni gewählt.

Neben dieser grossen, anstehenden Veränderung wurde zudem ein grösseres Umbauprojekt des Feierabendhauses gestartet. Ausgelöst durch leerstehende Zimmer wurde anschliessend klar, dass Renovationen notwendig sind, und der Umbau des Hauses als Ganzes rückte in den Fokus. Dieses Renovationsprojekt stiess gleichzeitig einen Prozess der Auseinandersetzung mit der Zukunft des Areals und des Diakonissenhauses an. Dies wird nachfolgend als zweiter wichtiger strategischer Prozess vertieft.

Die aktuelle finanzielle Situation ist stabil, jedoch ist die letzte Jahresrechnung weniger gut ausgefallen als budgetiert und beschleunigt die Auseinandersetzung mit einem nachhaltigen Finanzplan (KDR, 2024c, S. 91). Durch die kleiner werdende Anzahl Schwestern sinken auch die Einnahmen, während die Kosten – unter anderem durch den stärkeren Einsatz von bezahlten Mitarbeitenden – steigen. Diese

Problematik verschärft sich weiter, wenn die «Häuser [z. B. Feierabendhaus] nicht mehr voll sind» (MA).

Die Frage der abnehmenden Schwesternzahl und die Hoffnung auf neue Schwestern waren während der Zeit der Feldforschung ebenfalls relevant. Da dieses Thema hinsichtlich der Zukunftsfähigkeit der KDR zentral ist, wird an dieser Stelle kurz darauf eingegangen.

Innerhalb der KDR besteht der Wunsch nach einem Zuwachs an neuen Schwestern, wobei ein «Schwall neuer Schwestern» (MA) als wünschenswert angesehen wird. Die gesamte Schwesterngemeinschaft unterstützt dieses Anliegen und es wird regelmässig darüber diskutiert und dafür gebetet.

Die Zahl der Neueintritte in die Gemeinschaft der Schwestern fiel in den letzten Jahren geringer aus als erhofft, jedoch gibt es nach wie vor einzelne Neueintritte (Schwester). Auch wenn die KDR sich neue Schwestern wünscht, wird darauf geachtet, dass die Frauen wirklich eine Berufung haben und zur Gemeinschaft passen (KoL). Das Durchschnittsalter der Schwestern beträgt derzeit 71 Jahre. Deshalb ist es zu erwarten, dass die Anzahl der Schwestern in den nächsten Jahren nochmals stark sinken wird.

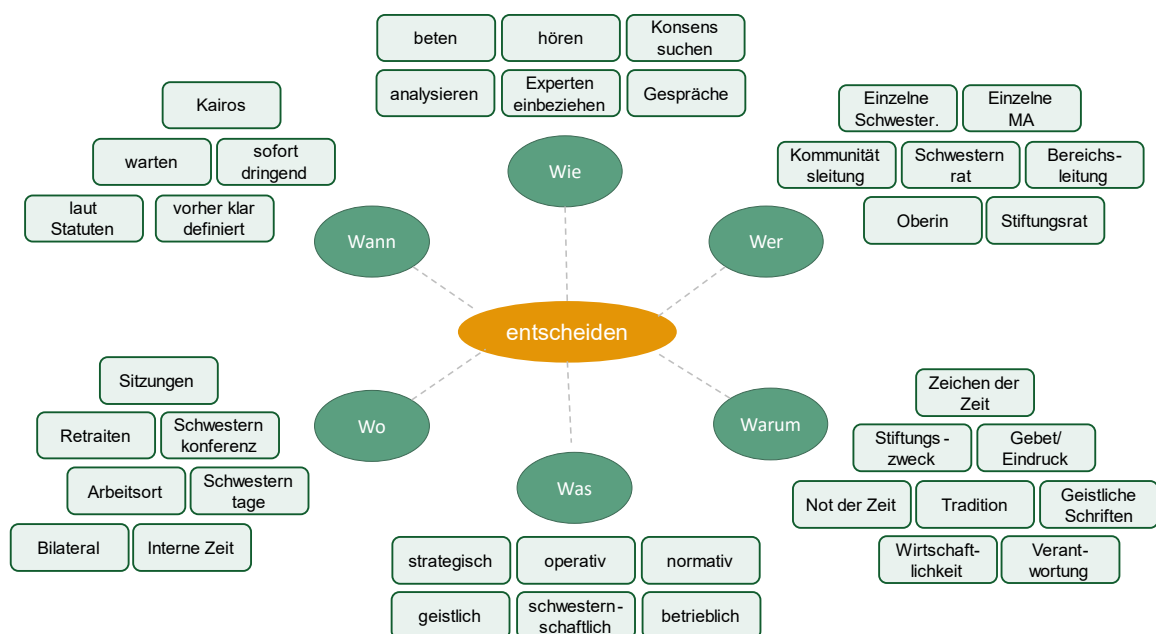
Besonders die Schwestern, die unter 60 Jahre alt sind und sich als «die Zukunft der Gemeinschaft» sehen, beschäftigen sich verstärkt mit der Thematik der sinkenden Schwesternzahl, jedoch ist dies meist von einem grundlegenden Vertrauen und «ohne Stress» geprägt (Schwester). Die Zuständigkeit für diese Anliegen ist bei der Schwesternschaft und ihren Organen – insbesondere der Kommunitätsleitung. Der Stiftungsrat ist, basierend auf dessen Gesamtverantwortung, auch dafür zuständig, jedoch wird in der Praxis wenig Zeit für diese Frage verwendet und die Thematik wird eher im Kontext der Finanzen oder Bautätigkeiten diskutiert (SR). Es existiert keine eigene Kommunikationsabteilung, welche sich darauf fokussiert, und der Personalbereich kümmert sich primär um die bezahlten Mitarbeitenden. Die KDR hat keine ausformulierte Strategie, wie eine Steigerung der Anzahl neuer Schwestern erreicht werden soll. Nach aussen wird die Offenheit für neue Schwestern auf der Website publiziert. Menschen werden generell eingeladen, die KDR zu besuchen, wobei durch das postmoderne Klosterdorf ein niederschwelliger Zugang zum kommunitären Leben geschaffen werden soll. Zudem gibt es die Möglichkeit, im Rahmen des «Kloster auf Zeit» oder «Leben teilen» für einige Zeit mitzuleben oder an einem Berufswochenende teilzunehmen (KDR, 2024d). Weiter gibt es punktuell Anlässe oder Initiativen, welche auch dafür da sind, um in der Gesellschaft präsent zu sein.

Die Mitarbeitenden hoffen ebenfalls, dass neue Schwestern eintreten, jedoch scheint es, dass sie sich mit dieser Frage weniger konkret auseinandersetzen und für sie etwas unklar ist, wie die Strategie der KDR diesbezüglich aussieht. Im Gespräch mit einigen Mitarbeitenden wird denn auch teils die Zukunftsfähigkeit dieser Lebensform in Frage gestellt. Gleichzeitig wird ein grosses Vertrauen geäussert, dass es gut möglich sei, dass wieder mehr Frauen eintreten. Dies wird mit der Wandlungsfähigkeit und Lebendigkeit der KDR und dem Glauben, dass Gott die KDR auch in Zukunft führen werde, begründet. Diese aktuellen Entwicklungen sowie die einzigartige, strategisch wegweisende Situation, in der sich die KDR zum Zeitpunkt der Untersuchung befindet, bilden eine interessante Ausgangslage für die Untersuchung der Forschungsfrage.

3.3 Analyseeinheit

Die Analyseeinheit dieser Fallstudie ist die Entscheidungspraxis der KDR und deren Einfluss auf die Zukunftsfähigkeit der Organisation. Ziel der Untersuchung ist ein tiefes Verständnis der unterschiedlichen Entscheidungspraktiken und deren Zusammenspiel. Nachfolgend wird in Abbildung 3 die Entscheidungspraxis für eine erste Übersicht präsentiert. Basierend auf dem erläuterten Praxisverständnis geht es in dieser Arbeit primär um die Frage, *wie* Entscheidungen getroffen werden. Der Schwerpunkt der Analyse liegt auf strategischen, weitreichenden Entscheidungen. Konkret werden zwei strategische, weitreichende Entscheidungsprozesse vertieft betrachtet und unter dem Blickwinkel der Praxistheorie untersucht. Diese beiden Prozesse wurden im Feld als besonders wichtige Entscheidungen sowie als typische Vorgehensweise bei strategischen Entscheidungen eingestuft und beeinflussen die Zukunftsfähigkeit auf unterschiedliche Art und Weise. Laut Langley und Tsoukas (2017, S. 9) spielen «reconstructive studies» wie auch «prehensive research» eine wichtige Rolle in der Beschreibung von Prozessen. Der erste Entscheidungsprozess beinhaltet eine abgeschlossene Entscheidung und wird rekonstruiert, wohingegen der zweite einen aktuellen Entscheidungsprozess während der Feldforschung beschreibt. Diese Kombination ermöglicht ein umfassendes Bild der Entscheidungspraxis, nämlich die Untersuchung der Auswirkungen einer vergangenen Entscheidung, die Einordnung der aktuellen Entscheidungsthematik sowie das unmittelbare Miterleben der Praktiken in der aktuellen Entscheidungsfindung.

Abbildung 3: Übersicht Entscheiden in der KDR (Eigene Darstellung)



Das Verständnis der Zukunftsfähigkeit wurde im Theorieteil bereits hergeleitet und als *Praktiken, welche die langfristige, nutzenstiftende Kernwertschöpfung fördern*, definiert. Die Kernwertschöpfung der KDR kann aufgrund des Stiftungszwecks als die Kommunität selbst betrachtet werden. Daraus folgen unterschiedliche Tätigkeitsbereiche, welche wiederum eine Wertschöpfung generieren. Da die Stiftung

nur so lange existiert, wie es Schwestern hat, braucht es für ein langfristiges Bestehen der KDR neue Schwestern. Basierend auf dem Organisationsverständnis der KDR, welches von einem Organismus ausgeht, muss für die Zukunftsfähigkeit deren Lebendigkeit bewahrt und gestärkt werden (Kellerhals, 2002a, S. 89).

Die Leitfrage für die Untersuchung des Einflusses der Entscheidungspraxis auf die Zukunftsfähigkeit der KDR lautet somit, inwiefern die Entscheidungspraxis den Eintritt neuer Schwestern und die dafür notwendigen, zugrundeliegenden Praktiken fördert. Die Zukunftsfähigkeit der KDR wird anhand empirischer Daten im Ergebnisteil vertieft.

4 Methodologie

Um das Forschungsinteresse und die Fragestellung untersuchen zu können, müssen die entsprechenden wissenschaftlichen Methoden verwendet werden. Dieser Abschnitt zeigt das zugrundeliegende Forschungsverständnis, das wissenschaftliche Vorgehen sowie die konkreten Methoden auf, die es ermöglichen, den Einfluss der Entscheidungspraxis auf die Zukunftsfähigkeit von Organisationen untersuchen zu können.

4.1 Forschungsdesign

Da die Untersuchung einer Praxis das Zusammenspiel vieler einzelner Praktiken, Routinen und Alltags-handlungen beinhaltet, ist eine tiefe Analyse, welche nah am Forschungsgegenstand ist, notwendig (Burgelman et al., 2018, S. 532). Deshalb ist es sinnvoll, eine qualitative Vorgehensweise zu wählen. Eine Einzelfallstudie ermöglicht die vertiefte Untersuchung einer Organisation und deren Praktiken und wird für diese Arbeit als Forschungsdesign gewählt. Die KDR kann aufgrund ihrer Einzigartigkeit der Strukturen, des Zwecks und der Geschichte im Vergleich zu anderen privatwirtschaftlichen Organisationen wie auch im Vergleich zur Entwicklung anderer Diakonissenhäuser als «outlier case» betrachtet werden, welche «conspicuously different from the norm» ist (Thomas, 2021, S. 110; S. 118). Zudem ist neben der speziellen Organisation auch die aktuelle Phase des anstehenden Oberinnenwechsels einzigartig. Da die KDR als «outlier case» betrachtet werden kann und es noch wenig Forschung zu Entscheidungspraktiken in religiösen Institutionen, insbesondere Diakonissenhäusern und Klöstern, gibt, ist ein exploratives und induktives Vorgehen sinnvoll. Einerseits kann so ein umfassendes Verständnis davon gewonnen werden, welcher spezifische Fokus eingenommen werden soll und welche Daten notwendig sind. Andererseits wird ein unvoreingenommenerer Umgang mit dem Fall ermöglicht, um «potentially obscured patterns» zu finden und Ergebnisse nicht in vorgefertigte Muster hineinzuprojizieren und dabei wertvolle Erkenntnisse zu übersehen (Jarzabkowski et al., 2017, S. 239). Das explorative Vorgehen bedeutet, die Feldforschung mit einem breiten Forschungsinteresse zu starten, um danach den Blickwinkel bezüglich der zu untersuchenden Frage immer weiter zu schärfen. Dieses Vorgehen bedeutet jedoch laut Blumer (1979, S. 54) nicht, dass «die Untersuchung richtungslos vonstatten ginge».

4.2 Datenerhebung

Damit die Untersuchung der Fallstudie möglichst breit abgestützt ist und verschiedene Perspektiven mit einbeziehen kann, ist eine Triangulation von Daten und Methoden zentral (Flick, 2008, S. 12). Es wird eine ethnographische Vorgehensweise gewählt, welche teilnehmende Beobachtung, narrative Interviews sowie auch eine Dokumentenanalyse beinhaltet. Zusätzlich wurde auch ein Gruppeninterview durchgeführt, um erste Ergebnisse zu diskutieren und die interne Auseinandersetzung damit zu untersuchen. Bevor im Folgenden die einzelnen Datenerhebungsmethoden kurz vorgestellt werden, wird der explorative Forschungsprozess nachvollziehbar präsentiert.

4.2.1 Explorativer Feldforschungsprozess

Der Zeitraum der Feldforschung dauerte insgesamt gut vier Monate und startete vor Ort am 6. März 2024 mit dem ersten Gespräch mit einer Mehrheit der Kommunitätsleitung. Ziel dieses Gesprächs war, sich kennenzulernen und herauszufinden, welche Themen für die KDR spannend sein könnten, wo sie als Organisation aktuell stehen und welche Offenheit und Bereitschaft für die Forschung bestehen. Bereits von Beginn an waren diese sehr gross und es war klar, dass verschiedene Interviews wie auch teilnehmende Beobachtungen durchgeführt werden können.

Die explorative Feldforschung lehnt sich am Grounded-Theory-Ansatz an, welcher in einem Forschungsfeld startet und dabei laufend eine «emerging theory» entwickelt und iterativ zwischen Empirie und Theorie hin- und her wechselt (Glaser & Strauss, 1999, S. 40; Czarniawska, 2014, S. 24).

In der ersten Phase ging es darum, die Organisation, deren Menschen und aktuelle Themen kennenzulernen und zu verstehen. Der Fokus lag deshalb auf dem Erkennen von aktuellen Herausforderungen und Themen, wichtigen Veränderungen sowie Dingen, die speziell oder einzigartig sind. Diese Themen wurden immer wieder mit den bereits vorhandenen Ideen für mögliche Forschungsschwerpunkte, z. B. der Frage der Nachfolgeregelung der Oberin, der Zukunftsfähigkeit von Organisationen oder auch der Rolle des Glaubens in Managementtätigkeiten, abgeglichen. Während dieser ersten Phase wurden, basierend auf dem Grounded-Theory-Ansatz, bereits Daten parallel ausgewertet und Ideen für Theorien entwickelt (Czarniawska, 2014, S. 25). Nach etwa einem Monat begannen sich einige Themen zu repetieren, was dazu führte, dass der Fokus stärker auf das Thema der Entscheidungspraxis gelegt wurde.

Die zweite Phase beinhaltete weitere Interviews und teilnehmende Beobachtungen in Sitzungen, an denen stärker auf als wichtig identifizierte strategische Entscheidungen fokussiert wurde. Aufgrund der Struktur der KDR gab es diverse Aspekte, die zur Beantwortung der Forschungsfrage untersucht werden mussten. Nach dem zweiten Monat wurden erste Theorien und ein Modell skizziert und mit der Kommunitätsleitung im Rahmen einer Gruppendiskussion diskutiert. Daraus entstanden einige Themen, die im weiteren Verlauf der Feldforschung in zusätzlichen Sitzungen und Interviews untersucht wurden. Nach dem dritten Monat im Feld verfestigten sich einige aufgestellte Theorien und die «theoretische Sättigung» wurde offensichtlicher, da sich Themen in unterschiedlichen Interviews und Beobachtungen wiederholten (Flick, 2002, S. 102–106; Czarniawska, 2014, S. 24). Schliesslich wurde auch zunehmend

klar, dass die Idee der Verknüpfung zwischen Entscheidungspraxis und Zukunftsfähigkeit sinnvoll ist und einen relevanten Fokus bildet. Die explorative Vorgehensweise führte somit dazu, dass «die Fragen, die er [der Forschende] an den empirischen Bereich stellt, [...] sinnvoll und relevant [sind]» (Blumer, 1979, S. 56).

4.2.2 Interviews

Das Ziel der Feldforschung war das Erlangen eines vertieften, differenzierten Verständnisses der Organisation und ihrer Entscheidungspraxis. Interviews spielen dabei eine bedeutende Rolle und können als «occasion for eliciting narratives (stories)», «a special type of observation» und als Chance, den «dominant discourse» in der eigenen Darstellung der Organisation zu erkennen, betrachtet werden (Czarniawska, 2014, S. 30). Zusätzlich können in Interviews auch Themen, welche in der teilnehmenden Beobachtung auftauchen, diskutiert und in einen Kontext eingeordnet werden.

Da die KDR zahlreiche unterschiedliche Organe, Tätigkeitsbereiche und Rollen hat, war das Interviewen einer Vielzahl an Personen zentral, um ein umfassendes Bild zu erhalten. Es wurde darauf geachtet, dass Personen aus allen übergreifenden Arbeitsbereichen, mit unterschiedlichen Rollen und unterschiedlichem Alter gewählt wurden, und eine Ausgeglichenheit zwischen Schwestern und «externen» Personen bestand. Insgesamt wurden 37 Interviews durchgeführt (siehe Tabelle 1 im Anhang). Alle Interviews wurden vor Ort durchgeführt und wurden, sofern die Einwilligung bestand, aufgezeichnet, um die Protokolle im Nachhinein noch zu vervollständigen und relevante Aussagen für die weitere Forschung verwenden zu können. Die interviewten Personen werden in fünf Gruppen eingeteilt: Schwestern, Kommunitätsleitung (KoL), Stiftungsrat (SR), Mitarbeitende (MA) und Externe, welche Menschen aus dem Drittorden, dem Komitee oder weiteren Personen beinhalten. Die Oberin wird zudem teils explizit erwähnt.

Es wurde nach dem Prinzip des «Theoretischen Samplings» vorgegangen, d. h., dass während des Forschungsprozesses laufend weitere, als wichtig identifizierte, Personen interviewt wurden, bis eine «Theoretische Sättigung» erreicht werden konnte (Glaser & Strauss, 199, S. 61ff.; Flick, 2002, S. 102–106). Personen der Kommunitätsleitung wurden mehrmals interviewt, da diese aufgrund ihres umfassenden Wissensstandes und Involviertheit in den untersuchten Entscheidungen für die Fragestellung besonders relevant waren und so die im Forschungsprozess auftauchenden neuen Themen in einem zusätzlichen Interview behandelt werden konnten (Blumer, 1979, S. 55).

Die Interviews waren halbstrukturiert und folgten alle einem Leitfaden (siehe Tabelle 2 im Anhang), der sowohl offene als auch stärker theoriegeleitete Fragen beinhaltete und während des Prozesses fortlaufend erweitert und geschärft wurde (Flick, 2002, S. 127–134). Die Interviews wurden jedoch nach dem Prinzip des narrativen Interviews geführt (Scholl, 2018, 62; Czarniawska, 2014, S. 34f.). Das heisst, dass es besonders darum ging, dass die befragte Person aus ihrem Leben und den Entwicklungen der KDR erzählt, um relevante Narrative und Zusammenhänge zu erkennen. Dabei war zentral, dass während des Gesprächs vom Fragenkatalog abgewichen wurde, um neue Themen zu vertiefen oder relevante Erzählungen vertieft zu verstehen. Denn «[i]f we want to learn about experience in all its complexity,

details count: specific incidents, not general evaluations of experience» (Lewis-Beck et al., 2004, S. 710). Es wurde zudem darauf geachtet, dass eine entspannte Atmosphäre vorhanden war und die erzählende Person sich wohl fühlte, was z. B. durch das anfängliche gegenseitige Kennenlernen gefördert wurde. Für Narrative Interviews braucht es ausreichend Zeit, was sich auch in der durchschnittlichen Dauer der Interviews von 74 Minuten niederschlug.

4.2.3 Teilnehmende Beobachtung

Die teilnehmende Beobachtung ist ein wichtiger Bestandteil ethnographischer Forschung und besonders wichtig, um Praktiken zu untersuchen (Flick, 2002, S. 199–232, Czarniawska, 2014, S. 44; Nicolini, 2013, S. 18). Es gibt dabei unterschiedliche Ausprägungen: Der Forscher oder die Forscherin kann «ein Mitglied der untersuchten Gruppe sein; er kann eine Mitgliedsrolle spielen, obwohl er es in Wirklichkeit nicht ist; oder er kann sich der Gruppe anschliessen und die Rolle von jemandem übernehmen, der da ist, um zu beobachten» (Becker & Geer, 1979, S. 159). In dieser Arbeit wurde hauptsächlich die letztere Variante gewählt, wobei die Teilnahme an öffentlichen Gebeten und Mahlzeiten auch teilweise als Ersteres betrachtet werden könnte, da es oft auch weitere Gäste dabei hatte. Die teilnehmende Beobachtung ermöglicht «eine viel ausführlichere Übersicht über die Aktivitäten in einer Organisation, weil sie direkte Kenntnisse über Angelegenheiten vermittelt, von denen wir durch Interviews nur vom Hörensagen wüssten» (Becker & Geer, 1979, S. 159). Dabei kann in informellen Gesprächen mit Teilnehmenden auch ihre Interpretation der beobachteten Ereignisse verstanden werden (Becker & Geer, 1979, S. 160). Für eine detaillierte, qualitative Untersuchung einer Fallstudie ist zudem «a prolonged period of participant observation» grundlegend (Czarniawska, 2014, S. 6).

Laut Lofland (1979, S. 110) sind Feldnotizen zentraler Bestandteil von Beobachtungen. So wurden während dieser Zeit auch laufend schriftliche wie auch auditive Feldnotizen gemacht, um so die Beobachtungen während Sitzungen wie auch Erlebnisse zwischendurch festzuhalten und bereits laufend in die theoretischen Überlegungen einzuordnen. Die Feldnotizen lehnten sich dabei an das Beobachtungsprotokoll von Przyboroski und Wohlrab-Sahr (2014, S. 50) an und sind im Anhang in Tabelle 3 ersichtlich. Insgesamt wurden während der gesamten Feldforschung 18 Tage vor Ort in der KDR verbracht. Dazu gehörte das Miterleben des Alltags, insbesondere der Gebetszeiten und gemeinsamen Mahlzeiten, wie auch die beobachtende Teilnahme an zehn Sitzungen sowie drei Mitarbeitenden-Events. Die Übersicht aller durchgeführten Teilnehmenden Beobachtungen ist im Anhang in Tabelle 4 ersichtlich.

4.2.4 Dokumente

Als dritter Datenpunkt wurden Dokumente herbeigezogen. Als Artefakte liefern diese so zusätzlich relevante Informationen, geben Einblick in die Art und Weise, wie Wissen und Themen dokumentiert werden, und vereinfachen die Rekonstruktion von vergangenen Geschehnissen (Czarniawksa, 2014, S. 55f.). Wichtige Dokumente bildeten öffentliche Dokumente (Leitbild, Statuten, Jahresberichte, Buch zur 150-jährigen Geschichte, Website-Auftritt), interne Dokumente (Protokolle, Budgets,

Planungsdokumente, weitere Publikationen) und für die KDR relevante Schriften (Bibel, Benediktsregel, geistliche Managementliteratur).

4.2.5 Gruppendiskussion

Um die erhobenen Daten und ersten Ergebnisse mit den Personen des empirischen Kontexts zu validieren, wurde eine Gruppendiskussion durchgeführt. Gruppendiskussionen sind wertvoll, um die Dynamik einer Gruppe, die Interaktion und das evolvierende Gespräch zu untersuchen (Thomas, 2021, S. 210). Gleichzeitig gibt es die Möglichkeit, in einen Austausch zu bestimmten Themen zu kommen und diese vertieft zu betrachten.

4.3 Datenauswertung

Die Datenauswertung wurde ebenfalls an den Grounded-Theory-Ansatz angelehnt und fokussierte dabei besonders auf das Kreieren von Kategorien und das Herausarbeiten von übergreifenden Narrativen (Czarniawska, 2014, S. 98). Dabei wurden zudem die Erkenntnisse zur Entscheidungspraxis entlang von W-Fragen, besonders der Wie-Frage, geordnet (Flick, 2006, S. 300).

Aufgrund der grossen Anzahl an Interviews wurde auf eine genaue Transkription der Daten verzichtet, die Notizen wurden jedoch stichwortartig aufbereitet und phasenweise als Zitate dokumentiert. Damit wiederkehrende Themen in der Datenmenge wiedergefunden und im Gesamtkontext verglichen werden konnten, wurden alle Interviews und Beobachtungen mithilfe der Kodierungssoftware ATLAS.ti grob kodiert (Flick, 2014, S. 421). Dies wurde einerseits kategorisierend, angelehnt an das offene Kodieren, und andererseits nach dem theoretischen Kodieren, also aufgrund bereits identifizierter theoretischer Themenbereiche durchgeführt (Thomas, 2021, S. 232f.; Flick, 2006, S. 296). Dabei wurde darauf geachtet, dass «in vivo codes», also Codenamen basierend auf dem vorhandenen spezifischen Vokabular, verwendet wurden (Flick, 2006, S. 299). Basierend auf der Kategorienbildung konnten Zusammenhänge und Beziehungen zwischen den verschiedenen Kategorien untersucht und identifiziert werden, welche auch anhand von Grafiken und Modellen übersichtlich präsentiert werden konnten. Insgesamt war stets das Herausarbeiten von relevanten Narrativen zentral (Langely, 1999, S. 695), welche anhand «thick descriptions» nachvollziehbar werden (Czarniawska, 2014, S. 124; Thomas, 2021, S. 233). So geht es darum, konkrete Geschehnisse lebendig und detailliert zu beschreiben, damit «the actual process of practising available to inspection in and through the text (or other media)» ist (Nicolini, 2013, S. 148). Dabei soll die natürliche Sprache des Untersuchungskontextes verwendet werden, die bereits viel über die Bedeutung der Praxis aussagt (Nicolini, 2013, S. 148). Diese Bedeutungen sollen herausgearbeitet werden: «The task in thick description is both to capture the complexity of particular events and to indicate their more general cultural significance» (Lewis-Beck et al., 2004, S. 710).

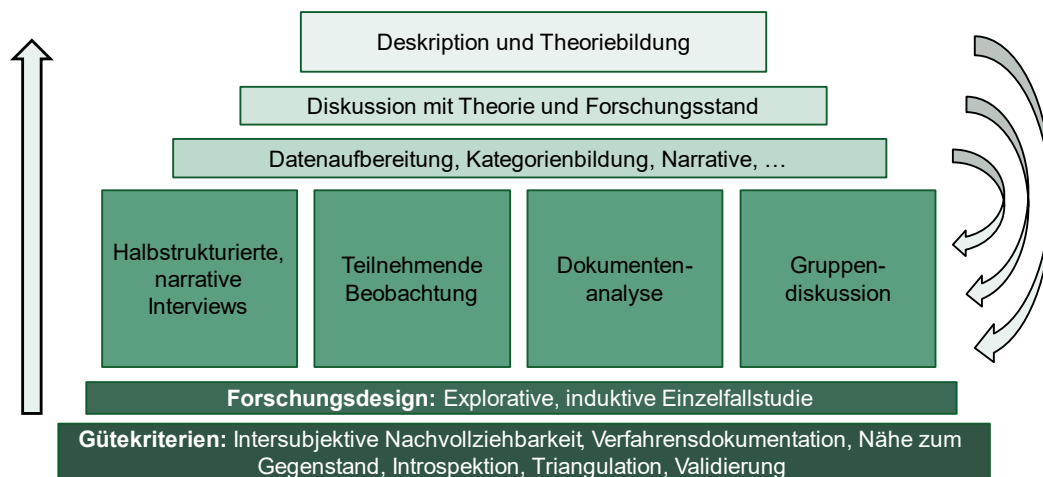
Die Entscheidungspraxis wurde deshalb anhand zwei exemplarischer Beispiele von strategischen, wegweisenden Entscheidungen untersucht. Durch die Prozesshaftigkeit von Praktiken ist im Zusammenhang mit deren Erforschung die sequenzielle Reihenfolge von Aktivitäten zentral für das Verständnis und wird deshalb im Ergebnisteil chronologisch dargestellt (Nicolini, 2013, S. 149). Da «[t]alk [...] a central

feature of organizational life» ist, werden diverse Aussagen in Form von Zitaten in die Beschreibung und in die Diskussion einfließen (Nicolini, 2013, S. 149). Gleichzeitig sind auch Handlungen und «non-discursive practices» wichtig, um die Praxis beschreiben zu können, weshalb ein gutes Gleichgewicht zwischen «sayings» und «doings» gehalten werden soll (Nicolini, 2013, S. 149; Schatzki, 2002, S. 87).

4.4 Gütekriterien

Im Verlauf der Feldarbeit wurde auf die Besonderheiten der qualitativen Forschung und deren Gütekriterien geachtet (Flick, 2014, S. 417ff., Thomas, 2021, S. 68). Dabei ist besonders der Aspekt der intersubjektiven Nachvollziehbarkeit von grosser Relevanz (Filstead, 1979, S. 34). Die Vorgehensweise soll sowohl transparent nachvollziehbar als auch methodologisch und theoretisch begründet sein (Flick, 2014, S. 417, 420ff.). Während des gesamten Datenerhebungsprozesses wurde deshalb das Verfahren dokumentiert und zusätzlich ein empirisches Tagebuch geführt, in dem die Gedanken und Entwicklungen während der Feldforschung festgehalten wurden. Hier empfiehlt Flick (2014, S. 421) auch die Verwendung von Programmen wie ATLAS.ti, welches den Forschungsprozess dahingehend unterstützen kann und auch in dieser Arbeit eingesetzt wurde. Bei qualitativer Forschung ist die Nähe zum Gegenstand ein zentrales Gütekriterium (Czarniawska, 2014, S. 72ff.). Durch die grosse Offenheit der KDR und das gute Verhältnis zwischen Forscherin und Forschungsgegenstand kann dies vollumfänglich als erfüllt betrachtet werden. Damit Entscheidungspraktiken umfassend untersucht werden können, braucht es ein gutes Beziehungsverhältnis, da Vertrauen dafür grundlegend ist. Weiter ist die Introspektion ein zentraler Faktor. So soll die Forscherin immer wieder die eigene Rolle und Subjektivität reflektieren (Blumer, 1979, S. 55). Dies ist speziell aufgrund des häufigen Vor-Ort-Seins und der eigenen Prägung zentral. Die eigene Prägung soll so durch eine «ongoing interrogation of his/her cultural conditioning and religious/ideological stance» reflektiert werden (Nesbitt, 2002, S. 137). Trotzdem ist es ein Mythos, rein objektiv qualitativ zu forschen, da der Aufbau von Beziehungen einen wichtigen Bestandteil darstellt (Filstead, 1979, S. 36f.; Blumer, 1979, S. 52ff.). Damit die Untersuchung des Falls nicht einseitig ausfällt, ist die Triangulation wesentlich und soll dazu führen, dass der Forschungsgegenstand möglichst ganzheitlich betrachtet werden kann (Flick, 2008, S. 12). Schliesslich sollen die erhobenen Daten und Interpretationen auch mit dem Forschungsgegenstand diskutiert und kommunikativ validiert werden (Flick, 2014, S. 414). Diese Rückmeldungen sind wertvoll, um die Analyse gegebenenfalls noch zu schärfen und noch nicht ausreichend erfasste Aspekte weiter zu untersuchen. Zusammenfassend zeigt Abbildung 4 den Forschungsprozess zur Übersicht nochmals auf.

Abbildung 4: Methodisches Vorgehen (Eigene Darstellung)



5 Ergebnisse

Der Ergebnisteil ist so gegliedert, dass zu Beginn das Konzept der Zukunftsfähigkeit spezifisch für die KDR empirisch erörtert wird. Danach wird die Entscheidungspraxis anhand des empirisch fundierten Modells dargestellt und am Beispiel von zwei wichtigen, strategischen Entscheidungsprozessen illustriert. Dabei wird auf das Zusammenspiel der Praktiken fokussiert und diese werden in einen zeitlichen Rahmen eingebettet. Anschliessend wird die zentrale Praxis des Hörens noch vertiefter beleuchtet. All dies bildet die Grundlage für die Diskussion der leitenden Fragestellung, inwiefern die Entscheidungspraxis die Zukunftsfähigkeit beeinflusst.

5.1 Bedeutung der Zukunftsfähigkeit für die KDR

Zukunftsfähigkeit wird in dieser Arbeit als die *Praktiken, welche die langfristige, nutzenstiftende Kernwertschöpfung fördern*, definiert, wobei die Kommunität selbst die Kernwertschöpfung darstellt. Da die Stiftung nur so lange existiert, wie es Schwestern hat, braucht es für ein langfristiges Bestehen der KDR neue Schwestern.

Doch was braucht es, damit neue Frauen in die KDR eintreten, und was kann dafür getan oder verändert werden? Für viele Schwestern wird der Eintritt neuer Schwestern als etwas Unverfügbares angesehen: «Es ist eine Berufung, das kann man nicht dirigieren und diktieren» (Schwester). Neben dieser Haltung konnten in den empirischen Gesprächen und Beobachtungen einige Bereiche identifiziert werden, die als wichtig angesehen werden, damit es für Frauen attraktiv ist, in die KDR einzutreten. Diese Bereiche werden anhand der vier Grundsäulen «Lebens-, Glaubens-, Dienst- und Zeugnisgemeinschaft» des komunitären Lebens diskutiert, da deren Lebendigkeit als Voraussetzung für neue Schwestern betrachtet wird (KDR, 2012, S. 6). Sie bilden somit Praktiken, die es zu fördern gilt, um die Zukunft der KDR zu sichern. In Kapitel 5.5. wird anschliessend diskutiert, inwiefern die Entscheidungspraxis diese Praktiken beeinflusst.

5.1.1 Lebensgemeinschaft

Zentrales Anliegen ist und bleibt, dass unsere Kern-Kommunität lebendig ist und sich auf den Weg macht. Dazu gehören Gespräche, Reflexion über Themen des Lebens und des Glaubens. Nur wo Leben und Aufbruch spürbar sind, wo wir um unsere Identität im Heute ringen, da schliessen sich Frauen durch Gottes Führung und Berufung unserem innersten kommunitären Kreis an (KDR, 2024c, S. 42).

Damit diese Lebendigkeit innerhalb der Schwesternschaft spürbar ist, brauche es genügend Raum und Zeit für Begegnungen, wie z. B. zwei Wochen «Interne Zeit», bei der die gesamte Gemeinschaft zusammenkommt und externe Gäste und Termine reduziert sind (Schwestern). Im Zitat wird zudem sichtbar, dass eine Auseinandersetzung mit der eigenen Identität zentral ist, um als Gemeinschaft glaubwürdig und attraktiv zu sein. Es soll Klarheit über die eigene Berufung bestehen (Oberin). So erzählt auch eine Schwester, dass sie zu der Zeit, als sie sich überlegt hatte einzutreten, im Austausch mit den Schwestern «direkt gefragt [wurde]: «Möchtest du Schwester werden?» Das war vorher nirgends so, alle [anderen Kommunitäten] haben immer drum herumgeredet, dass es verschiedene Formen gibt, um mit [ihnen] verbunden zu sein». Diese Unklarheit fand sie bei anderen Kommunitäten herausfordernd und so war es für sie schlussendlich klar: «Wenn Ordensleben und kommunitäres Leben, dann hier» (Schwester). Dabei sei es laut den Schwestern auch zentral, dass die Evangelischen Räte neu in die heutige Welt übersetzt würden. Denn «[das] Verständnis von Diakonisse wandelt sich, hat sich schon gewandelt und schätzungsweise wird es auch so weiter gehen» (Schwester). Dabei spiele auch die Tracht eine wichtige Rolle, die durch den Wechsel von der ehemaligen Krankenschwesternhaube zum heutigen Schleier so verändert wurde, dass sie die stärkere kommunitäre Identität noch mehr nach aussen trage. Diese Entscheidung wurde von vielen Schwestern wie auch Mitarbeitenden immer wieder als einschneidend dargestellt und deren Wichtigkeit betont. Das folgende Zitat illustriert dabei das Verständnis der Tracht für deren Zukunftsfähigkeit:

Andere hören auf mit der Tracht und sagen, es sei einfacher, so komme eher jemand dazu. Im Gegenteil: Wo keine Klarheit ist, wo man nicht um seine Identität weiss, wer man ist und was man will, und zwar im Heute und nicht im Vorgestern, dann bringt es nichts. (Schwester)

Weiter sei es wichtig, dass die einzelnen Schwestern ihren Platz in der Gemeinschaft finden und ihre Gaben einbringen und entwickeln können. Dadurch wird einerseits die Gesamtgemeinschaft gestärkt und andererseits ist es auch attraktiv, einen Ort zu haben, an dem man als Individuum gesehen und gefördert wird. Dies sei laut vielen Schwestern bei der KDR der Fall und werde auch durch die aktuelle Oberin stark gefördert. Im Lebenslauf vieler Schwestern sticht heraus, dass sie unterschiedliche Aufgabenbereiche und verantwortungsvolle Positionen übernehmen konnten und auch oft Weiterbildungen besuchen durften. Verschiedene Schwestern meinten, dass sie durch die Kommunität Dinge erleben und machen konnten, die für sie ohne die unterstützende Gemeinschaft in Form von Befähigung wie Ressourcen wahrscheinlich nicht möglich gewesen wären. Weiter solle die Gemeinschaft insgesamt eine Offenheit haben und auch die Ideen und Erfahrungen neuer Schwestern, die aktuell meist in der

Lebensmitte sind, einbeziehen. Diese wahrgenommene Offenheit wird von einigen Schwestern explizit als ehemaliger Eintrittsgrund genannt.

5.1.2 Glaubensgemeinschaft

Ein lebendiger Glaube wird als zentral für das Bestehen der Kommunität und deren Attraktivität betrachtet: «[...] dass wir ein Feuer haben, dass wir begeistert im Glauben unterwegs sein können, dass es ansteckend sein darf» (KoL). Es wurde sowohl von Schwestern als auch Mitgliedern des Stiftungsrats oder Mitarbeitenden immer wieder betont, dass dies das Zentrale sei und die KDR keine Zukunft habe, wenn z. B. alles perfekt organisiert, aber kein lebendiger Glaube mehr vorhanden sei. Es brauche immer wieder «innere Erneuerung», «Hingabe» und eine «wache Liebe» (Schwester). Um den persönlichen Glauben wie auch das gemeinschaftliche Glaubensleben zu stärken und wachsen zu lassen, werden ausreichend Ressourcen benötigt. Die Gebetszeiten, Gottesdienste wie auch die «Stillen Tage» sind diesbezüglich zentrale Pfeiler: «Die Gebetszeiten als Grundpfeiler müssen weitergehen, sonst würde ich mich wehren, das ist elementar für uns» (Schwester). Weiter äussern einige Schwestern, dass ein lebendiger Glaube auch zentral sei, um immer wieder von Gott zu hören, welchen Auftrag die KDR im Heute habe.

5.1.3 Dienstgemeinschaft

Weiter sei auch die Rolle der Kommunität in der Gesellschaft wichtig, um für neue Schwestern attraktiv zu sein. Die Kommunität solle einen lebendigen Dienst und Auftrag ausführen, der zur heutigen Lebensrealität passt. Dabei wird besonders auf die zunehmende Individualisierung sowie die Suche nach Orientierung vieler Menschen verwiesen und darauf, dass die Kommunität eine «echte Alternative» eines Lebensmodells zu bieten hat (SR, Schwester). Durch den breiten Stiftungszweck sei die Anpassung an sich verändernde Situationen möglich und biete eine gute Voraussetzung, unpassende Aufgaben oder nicht mehr passende abzugeben, relevante Tätigkeitsbereiche weiterzuführen oder auch neu aufzubauen. So nennt die Oberin diesen flexiblen Stiftungszweck auch als Eintrittsgrund: «Das hat mich auch angesprochen, um überhaupt hier einzutreten, dass man nicht gerade verzweckt wird».

Das Mitwirken an diesen Aufgaben, wie beispielsweise im GDZ oder der Seelsorge, wird dabei als relevante Aufgabe gesehen. Dazu sei es wichtig, dass die Schwestern auf dem Areal präsent sind und so z. B. die Vision des GDZs, einen «Ort der Begegnung mit Gott sowie den Schwestern» (MA), erfüllen können. Die KDR solle wie ein «Leuchtturm», verdichtetes Christsein leben und fruchtbar in die Gesellschaft hineinwirken (Extern). Dazu seien neben den Aufgaben im Klosterdorf auch Tätigkeitsbereiche ausserhalb, wie z. B. Aussenstationen oder einzelne Aufgaben oder Engagements (z. B. in Kirchen, in Verbänden, der lokalen Politik, als Arbeitsstelle etc.) von Schwestern zentral. Diese gab es früher häufiger, wodurch die Kommunität «sichtbar, wahrnehmbar und spürbar» wurde (Schwester). So finden auch einige Schwestern, dass es noch mehr als die «Kommt-Her-Strategie und Berufswochenenden organisieren» brauche, um neue Schwestern zu erhalten. Menschen sollen wieder stärker proaktiv eingeladen werden. Es sei zudem zentral, dass man wieder stärker nach aussen gehe, denn man «muss

zuerst in Berührung kommen» mit der KDR und dieser Lebensform, um sich einen Eintritt überhaupt überlegen zu können (Schwester). Dies führt uns zum letzten wichtigen Bereich: der Zeugnisgemeinschaft und somit der Präsenz in der Gesellschaft.

5.1.4 Zeugnisgemeinschaft

Der letzte Aspekt der kommunitären Identität ist die Zeugnisgemeinschaft, die als «Zeugnis für Christus in den verschiedensten Formen» verstanden wird und Teil aller vorherigen Aspekte ist (Oberin). Dieses Zeugnis solle je nach Zeit flexibel angepasst werden und das Ziel haben, dass die KDR in der Gesellschaft präsent ist und von aussen wahrgenommen wird.

Eine grosse «Strahlkraft» sei dafür von grosser Bedeutung – die KDR soll in der Gesellschaft als relevant und lebendig wahrgenommen werden (Schwestern, MA, Extern). Als ein spezifischer Ausdruck der Zeugnisgemeinschaft werden auch die Ausstellungen im GDZ erwähnt, wo Besuchenden durch Kunst immer auch «ein Stück weit die [christliche] Botschaft», weitergegeben werden kann (Oberin). Generell sei das Pflegen und Ausweiten des Netzwerks eine wichtige Praxis, um in der Gesellschaft präsent zu sein. Verschiedene Schwestern meinen, dass dies auch eine Stärke der neuen Oberin sei, was ihnen Zuversicht für die Zukunft gebe.

Die meisten Berufungsgeschichten der Schwestern beinhalten das Kennenlernen der Kommunität durch eine andere Schwester, die ihr diese Lebensform vorgestellt und vorgelebt hat und die so als Inspiration diene. Diese «wahren Influencer im [realen] Leben» seien wichtig für die positive Wahrnehmung der KDR in der Gesellschaft und für den Erstkontakt mit Frauen, die möglicherweise eintreten möchten (SR). Dabei spiele auch die Tracht eine wichtige Rolle, da sie von aussen die Zugehörigkeit und Berufung der Frau klar ersichtlich zeige (Extern). Diese solle unbedingt beibehalten werden. Allerdings wurde hier auch angemerkt, dass es wichtig sei, diese «etwas zu modernisieren», da es «nicht deckungsgleich mit dem ist, wer sie sind – es soll noch mehr Pfiff haben, einfach weil sie mehr Pfiff haben» (Extern).

In der heutigen Welt spiele die Kommunikation in schriftlicher oder medialer Form auch eine wichtige Rolle für das Zeugnis. So sei es wichtig, dass man einen guten «Auftritt im Internet» habe und gefunden werden könne. Diese Auffindbarkeit wäre in letzter Zeit auch schon unzureichend gewesen, da interessierte Personen die KDR nicht gut gefunden hätten, wie eine Schwester erzählt. Zudem wird diskutiert, dass gegen aussen nicht ausreichend kommuniziert wird, dass die Kommunität «kein aussterbendes Modell» ist und dass sie sich neue Schwestern wünschen (SR-Sitzung). Diese Haltung sei zwar innerhalb der Schwesternschaft klar, werde jedoch von aussen nicht ausreichend so wahrgenommen (SR). Auch der Einsatz von sozialen Medien wird als möglicher Handlungsbereich diskutiert (SR). Insgesamt sei speziell die Anpassung der Kommunikation an die heutige, schnelllebige Zeit zentral:

Dann müssen die alten Strukturen in neue Gefässe, die der junge Mensch nachvollziehen kann, rein sprachtechnisch, rein auffassungsmässig, [...]. Du musst wirklich eine Brücke schlagen, sonst kommt das nicht mehr an. [...] Um das Erbe hin zu den Menschen transportieren zu können. (MA)

In Bezug auf die Kommunikation mit dem Ziel, neue Schwestern zu gewinnen, müsse zudem klar sein, wer genau die Zielgruppe sein soll. Dies ist nicht schriftlich notiert, aber die meisten Personen stellen sich Frauen zwischen 30 und 50 Jahren vor. Jedoch wird auch geäußert, dass die aktuelle Kommunikation eher ein älteres Publikum anspreche und dies deshalb angepasst werden sollte (KoL).

Abschliessend fasst ein Zitat aus dem Jahresbericht von 2008 die als zentral wahrgenommene Aufgabe zur Sicherstellung der Zukunftsfähigkeit des KDR pointiert zusammen:

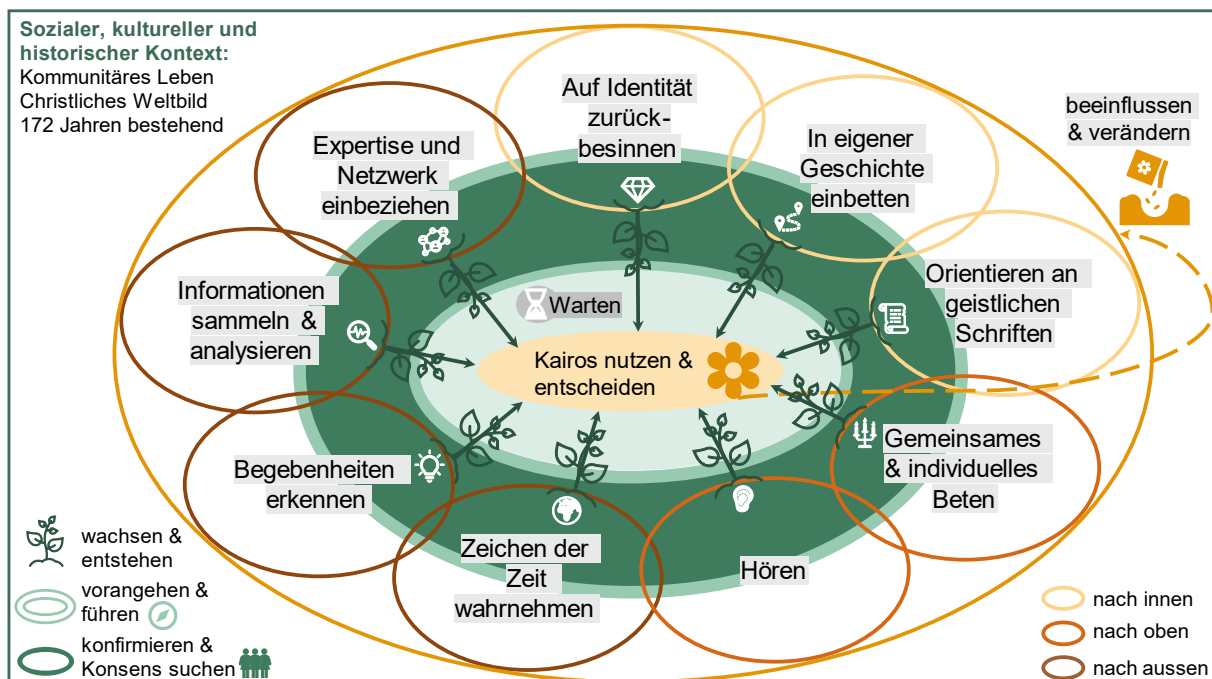
Die Ökonomie und die Soziologie lehren uns: **Profil oder Profilierung der Kernkompetenz** sind in der pluralistischen Gesellschaft immer wichtiger. Wir können nicht alles sein und tun. Aber das, was wir sind und tun, das müssen wir mit aller Deutlichkeit und allem Engagement verwirklichen. Für uns heisst dies: Die komunitäre Dimension unseres Diakonissenhauses ist zu verdeutlichen (Hervorhebung im Original) (KDR, 2009, S. 14).

5.2 Entscheidungspraxis der KDR

Basierend auf der explorativen Feldforschung wurden diverse Praktiken identifiziert, die gemeinsam die Entscheidungspraxis der KDR in Bezug auf strategische Entscheidungen bilden. Diese werden in Abbildung 5 in einem Modell zusammengefasst und nun erläutert.

Das Modell beinhaltet unterschiedliche Bestandteile, die im Folgenden von aussen nach innen vorgestellt werden. Alle im Modell auffindbaren Aspekte werden ab nun kursiv gekennzeichnet.

Abbildung 5: Modell Entscheidungspraxis KDR (Eigene Darstellung)



Die gesamte Entscheidungspraxis ist eingebettet in einen *sozialen, kulturellen und historischen Kontext*. So bilden das *komunitäre Leben* der Schwesternschaft, das *christliche Weltbild*, welches auf dem christlichen Glauben gründet, sowie die *172-jährige Geschichte* einen einflussreichen Rahmen für die Entscheidungspraxis. Wie eine Person aus der Komunitätsleitung betonte, unterscheidet sich das

christliche Welt- und Menschenbild von einem säkularen und beeinflusst so das eigene Handeln. Zentral ist beispielsweise die Praxis des Abendmahls und des Vergebens.

Alle vorgestellten identifizierten Praktiken werden explizit mit Verben beschrieben, um die Prozesshaftigkeit und Dynamik der Praxis zu betonen (vgl. Schatzki, 2002, S. 87; Nicolini, 2013, S. 3). Die Darstellung ist an das Organisationsverständnis der KDR angelehnt, welches von einem Organismus ausgeht, der wachsen und fruchtbar sein möchte. Durch die Überlappung der einzelnen «Praxiskreise» werden der Zusammenhang der einzelnen Praktiken sowie deren gegenseitige Beeinflussung dargestellt. Der *umringende Kreis* zeigt dabei, dass dies für alle und nicht nur für die benachbarten Praktiken der Fall ist. Alle Praktiken sind wandelbar, «*wachsen*» und tragen dazu bei, dass eine Entscheidung getroffen werden kann. Das Ausführen der Praktiken und das damit einhergehende Wachstum, die *wachsende Pflanze*, tragen insgesamt dazu bei, dass die Entscheidung reifen kann und in den *Kairos*, den richtigen Zeitpunkt für die richtige Entscheidung, münden kann. Auf den *Kairos*, welcher von der KDR explizit so genannt wird, wird später nochmals eingegangen. Durch das Ausführen der Praktiken und der Entscheidung wird die gesamte Entscheidungspraxis wiederum beeinflusst und verändert.

Die Praktiken sind anhand dreier unterschiedlicher Farben kategorisiert und zeigen die primäre Dimension der Praxis auf: in Bezug auf das Innere und die Identität der Kommunität, in Bezug auf die geistliche, göttliche Dimension sowie in Bezug auf den äusseren Kontext. Die Abgrenzung ist dabei nicht trennscharf und soll vor allem einer besseren Einordnung dienen. Alle Praktiken sind zudem mit einem Symbol versehen, das später bei den strategischen Entscheidungsprozessen nochmals eingesetzt wird.

Nach innen

Auf Identität zurückbesinnen beinhaltet das aktive und wiederholte Fokussieren auf die eigene kommunale Identität und ihren Auftrag in der Welt. Dies hängt stark mit dem Stiftungszweck zusammen, der das Bestehen der Kommunität und deren Lebens-, Glaubens-, Dienst- und Zeugnisgemeinschaft beinhaltet. Dieses Zurückbesinnen konnte fast in jeder teilgenommenen Sitzung beobachtet werden und wurde im Gespräch meist durch die Oberin oder andere Sitzungsleitende erwähnt und als Argument für oder gegen gewisse Handlungen oder Entscheidungen genutzt. Es geht dabei um das «Bleiben beim Kernauftrag» (SR), wobei deren Ausgestaltung aufgrund des breiten Stiftungszwecks flexibel gestaltet werden kann.

In eigener Geschichte einbetten fokussiert auf die Wichtigkeit der eigenen Geschichte. Anhand der Einteilung in Phasen können die aktuellen Geschehnisse darin eingereiht und interpretiert werden. Dies ermöglicht die Freiheit, in der aktuellen Phase zu sein, ohne dem Vergangenen nachzutrauern (Oberin). Dabei wird besonders die Wichtigkeit der Wurzeln hervorgehoben und die Intention, aktuellen Nöten als Schwesterngemeinschaft entgegenzuwirken, was eng mit der vorherigen Praxis verbunden ist.

Orientieren an geistlichen Schriften wird durch die Praxis der laufenden Auseinandersetzung mit diesen Schriften erreicht. Die Bibel und besonders die Tageslosungen der Herrnhuter Brüdergemeine (Herrnhuter, 2024), welche für jeden Tag im Jahr zwei Bibelverse enthalten, sind im Alltag allgegenwärtig und z. B. in den gemeinsamen Gebetszeiten, nach den Mahlzeiten sowie zu Beginn von Sitzungen präsent.

Die Losung könne «manchmal entscheidend» sein: So sei z. B. einmal in einer Sitzung die Losung «allen eingefahren», so dass klar wurde: «Das machen wir» (KoL). Aufbauend auf der Bibel spielen die Benediktsregel und die eigenen Ordnungen der Kommunität eine wichtige Rolle für einen Orientierungs- und Anhaltspunkt und eine gemeinsame Wertebasis in Diskussionen.

Nach oben

Individuelles und gemeinsames Beten ist Teil der geistlichen Praktiken, welche in der KDR ausgeübt werden, und führt dazu, dass die Gemeinschaft stets «betend unterwegs» ist (Schwestern). Die gemeinsamen Gebetszeiten strukturieren den Tag und bilden so eine verbindende und stabilisierende Praxis. Oft werden auch anstehende Sitzungen, spezielle Events oder Aufgaben von Schwestern sowie generell die gesamte KDR mit ihren Tätigkeitsbereichen in Form von Fürbitte-Gebeten Gott hingelegt. Das Gebet für neue Schwestern ist dabei auch regelmässig Teil der Liturgie. Auch beim Sitzungsstart spielt das Gebet eine wichtige Rolle: Bei fast allen Sitzungen wird mit dem Vorlesen der Tageslosung sowie einem kurzen Gebet gestartet und die Sitzung «wird wirklich auch in die Verantwortung von Gott gestellt. Was sagt er heute, wo soll es hingehen?» (Schwester). Weiter ist auch das individuelle Beten Teil der Entscheidungspraxis. Der eigene Glaube soll tief und lebendig sein und so auch die eigenen Handlungen prägen. Das «persönliche Bewegen» von Themen und offenen Fragen sowie das eigene «wachsame Unterwegssein» seien eine wichtige Aufgabe, die verantwortungstragende Personen praktizieren sollen (KoL). Das Zusammenspiel zwischen einer betenden Haltung während der Arbeit sowie die «Arbeit auch mit ins Gebet nehmen (Ora et Labora)» solle eingeübt werden. Die Wichtigkeit des Betens in Entscheidungen wird auch von Mitarbeitenden so wahrgenommen: bei «grössere[n] Entscheidungen [wird] viel im Gebet gefragt» (MA).

Hören ist eine weitere Praxis, die primär eine einzuübende geistliche Praxis ist, aber auch als eine «Haltung», die für viele andere Praktiken grundlegend sei, wahrgenommen wird (KoL). So soll auf Gott, sich selbst, seine Mitmenschen, aber auch auf den «Gesamtorganismus und die Umstände» gehört werden (KoL). Das Einüben dieser Praxis helfe bei Entscheidungen und führe u. a. zu einer höheren Reflexionsfähigkeit, einer grösseren Offenheit gegenüber neuen Ideen von Mitmenschen und könne unüberlegte Schnellschüsse verhindern (KoL).

Eine spezielle, wichtige Ausprägung dieser Praxis ist das gemeinsame hörende Gebet, bei dem von Gott Eindrücke und Inspiration erwartet werden. In diversen Gesprächen wurde betont, dass Entscheidungsfindungen «immer verbunden [sei] mit einem gemeinsamen Hören» (Schwester). Hier ist auch Stille Teil der Praxis, welche auch in den Tagzeitengebeten und am Morgen früh ausgeübt wird. So äusserten auch unterschiedliche Leute, dass ihnen in der persönlichen «Stillen Zeit» eine passende Idee für eine anstehende Situation oder Entscheidung gekommen sei (Gruppendiskussion).

Nach aussen

Zeichen der Zeit wahrnehmen beinhaltet das Beobachten des aktuellen Kontextes. Die Zeichen der Zeit stehen beispielsweise für die Charakteristik der Postmoderne, den aktuellen Zeitgeist oder auch die interpretierte Form der «Not der Zeit», also was von der KDR als Schwierigkeit oder Not in der Gegenwart

wahrgenommen wird (Oberin). Basierend darauf soll der Auftrag der KDR so verändert werden, damit er dieser Not entgegenwirkt und in der aktuellen Zeit relevant ist.

Begebenheiten erkennen ist ähnlich der vorherigen Praxis, jedoch geht es hier um konkrete Situationen, also Begebenheiten und Möglichkeiten. Der Ausdruck «Es begab sich...» wird oft verwendet und steht sinnbildlich für die Überzeugung, dass stattfindende Umstände von Gott geführt werden (Schwester). Diese gilt es achtsam zu erkennen, beispielsweise indem alle – nicht nur die Oberin – die «Fühler ausstrecken» und in ihrem eigenen Tätigkeitsbereich auf Veränderungen achten (KoL). Die Eindrücke sollen anschliessend von der Leitung gewichtet werden und dazu beitragen, dass in einer angemessenen Art und Weise darauf reagiert werden kann.

Informationen sammeln & analysieren bezieht sich auf die konkrete Auseinandersetzung mit der Fragestellung in der jeweiligen Entscheidungssituation. Hier sind die Beschaffung von Information und Wissen, deren Analyse und korrekte Interpretation massgebend. Es geht dabei um eine sorgfältige Erarbeitung einer hilfreichen Entscheidungsgrundlage. Eine präzise und gute Vorbereitung für wichtige Sitzungen und die rationale Analyse des Status Quo und der vorhandenen Möglichkeiten seien zentral und trage dazu bei, dass keine «Non-Sense-Diskussionen» geführt würden (Extern). Hier sei auch das Zusammenspiel mit den anderen Organen und besonders der Mitarbeitenden zentral, da diese oft auch Dokumente zur Entscheidungsgrundlage zusammenstellen.

Expertise und Netzwerk einbeziehen tragen dazu bei, dass die Entscheidungen durch verschiedene Personen breit abgestützt und abgesichert werden. Expertise wird durch das eigene Netzwerk und durch Organe, z. B. das Komitee, den Freundeskreis, weiter entfernte Kontakte oder auch aussenstehende Fachpersonen eingeholt. Dies beinhaltet sowohl Fachwissen als auch subjektive Einschätzungen, Meinungen und Erfahrungen, welche die Entscheidungsfindung prägen. Damit dies möglich ist, muss das Netzwerk laufend gepflegt und erweitert werden, was einerseits stark durch die Oberin, aber auch durch die unterschiedlichen Schwestern und Organe vorangetrieben wird. «Vernetzung in Kirche und Welt» wird zudem explizit als eine Aufgabe der Leitung aufgeführt (KDR, 2023, S. 12).

All diese Praktiken sind in die Praxis des *Konfirmierens und Konsens Suchens* eingebettet. Dies bezieht sich primär auf die Schwesternschaft und bedeutet, dass diese in den Entscheidungsfindungsprozess einbezogen werden und gemeinsam ein Weg gegangen wird. Meinungsverschiedenheiten und eigene Ideen können z. B. an Schwesterntagen in Workshops geteilt und so über anstehende Entscheidungen breit diskutiert werden. Diese Haltung ist unter anderem auch durch die Benediktsregel geprägt, wo es heisst, dass sich Gott auch dem Jüngsten offenbaren könne (siehe Anhang Internes Dokument 1). Das Ziel der gesamten iterativen Wegfindung der Gemeinschaft ist die *Findung eines Konsenses*. *Konfirmieren* bedeutet, dass unterschiedliche Personen und Gremien voneinander unabhängig in einer bestimmten Entscheidungsfrage zum gleichen Schluss kommen und die Entscheidung so bestätigen. So diskutiert z. B. der Schwesternrat eine Fragestellung ohne die Beeinflussung der Kommunitätsleitung, um zu sehen, ob deren Einigung mit derjenigen der Kommunitätsleitung übereinstimmt. Einige Entscheidungen werden anhand von Abstimmungen mit einem Mehrheitsentscheid der

Schwesterngemeinschaft getroffen. Durch die Konsensorientierung werde es oft erst möglich, für ein bestimmtes Anliegen eine Mehrheit zu bilden (Gruppendiskussion).

Diese wird umrahmt vom *Vorangehen und Führen* der Oberin, welche von der Kommunitätsleitung ergänzt und unterstützt wird. Hinsichtlich der Entscheidungsfindung bedeutet es, dass die Initiative für den gemeinsamen Prozess meist von ihr oder ihnen kommt und moderiert wird. So werden die Schwesterntage z. B. von der «Leitung vorgedacht, mal informieren und Rückmeldungen einholen» (KoL). Trotz des Einbezugs vieler Parteien, der Abstützung in der Kommunitätsleitung und der Suche nach Konsens innerhalb der Schwesternschaft ist die Organisation so aufgestellt, dass die *Oberin die Letztverantwortung* innehat. Die Oberin meint dazu: «Ich höre auf die einzelnen [...] und ich suche herauszuhören, was nun wohl für das Ganze angebracht sei» (Oberin). Der gemeinsame Wegfindungsprozess wird durch sie geleitet.

Diese gemeinsame «Wegfindung» oder auch das «Wachsen» der Entscheidung ist zeitlich aufwändig und bedeutet, dass der Prozess je nach Schnelligkeit der Einigung unterschiedlich lang dauern kann. Je nach Thema kann der Prozess zwei bis drei Jahre dauern (Schwester). Wenn noch keine Klarheit herrsche, welches die richtige Entscheidung sei und wann diese getroffen werden könne, sei der *Kairos* noch nicht da. In diesem Fall würden oft «provisorische Entscheidungen» getroffen (KoL). Im Alltag werde dann eine Beratung oft mit folgenden Worten beendet: «Ist es in Ordnung, wenn wir uns in diese Richtung auf den Weg machen?» (KoL). Dieses «sich auf den Weg machen» beschreibt die Entscheidungspraxis als einen Prozess, bei dem man durch das Vorwärtsgehen merkt, was richtig oder falsch ist (KoL). Hier wird die Praxis des *Wartens* wichtig, was von allen akzeptiert wird, da die Überzeugung vorherrscht, dass eine voreilige Entscheidung schlechter sei, als das *Warten* in Kauf zu nehmen (KoL). Zudem glauben und vertrauen die Schwestern, dass Gott die Kommunität führt und *Warten* auch ein Bestandteil davon sein kann. Eine Person aus der Kommunitätsleitung beschreibt dieses *Warten* folgendermassen: «Manchmal ist es so, dass man einfach sagt, wenn es wirklich nicht klar ist, es ist noch nicht dran es jetzt zu entscheiden, bis es dann zum Punkt kommt, wo es dann klar wird».

Alle Praktiken sollen schliesslich dazu führen, dass der Eindruck des richtigen Moments, des *Kairos*, für die richtige Entscheidung da ist. Dies wird im geistlichen Managementbuch «als einen ganz spezifischen und entscheidenden Zeitpunkt [definiert]. *Kairos* ist der richtige und göttliche Moment, der, wird er nicht beim Schopf gepackt, nicht mehr so schnell wiederkehrt» (Zindel, 2003, S. 135). Er wird als eine tiefe Überzeugung beschrieben, dass die Entscheidung jetzt dran ist, und geht meist mit einer «Stimmigkeit» oder einem «Frieden» einher (KoL). In der Benediktsregel wird er mit dem «Gespür für den richtigen Augenblick» beschrieben (Kellerhals, 2006, S. 47). Dies bildet den Auslöser für die abschliessende Entscheidung. Der *Kairos* kann als die abschliessende Blüte oder Frucht des gesamten wachsenden Prozesses verstanden werden und kommt, wenn die Zeit «reif» ist (Schwester). Jedoch ist während des Prozesses immer unklar, wann der *Kairos* eintritt. Eine Person aus der Kommunitätsleitung beschreibt es so, dass es «manchmal ein längerer Prozess [ist]: Es ist am Wachsen, aber das grüne Ding ist noch nicht da. Der Zeitpunkt ist unverfügbar».

Die formelle, strategische Entscheidung wird schliesslich in einer Sitzung getroffen und mit einem Protokoll dokumentiert. Sie wird anschliessend an alle betroffenen Personen kommuniziert, z. B. im Wochenbericht der Schwesternschaft und des Drittordens, der «Mitarbeiterkonferenz» oder auch der öffentlichen Information an den Freundeskreis. Der KDR ist eine transparente und nachvollziehbare Kommunikation wichtig, damit die verschiedenen Personengruppen mitgenommen werden können.

Durch das Nutzen des *Kairos* und die damit verbundene Entscheidung *verändert* sich die Organisation. Bildlich gesprochen *beeinflussen* die *Samen* der «Entscheidungsfrucht» wiederum die Praktiken und führen so beispielsweise zu einer angepassten Sicht der eigenen Identität, deren Geschichte oder einer veränderten Wahrnehmung des Kontextes. Somit kann das Modell nicht nur in eine Richtung, sondern wechselwirkend zwischen dem genutzten *Kairos*, der Entscheidung sowie den zugrundeliegenden weiteren Praktiken verstanden werden.

5.3 Strategische Entscheidungsprozesse

Das vorher eingeführte Modell wird nun exemplarisch anhand zwei strategischer Entscheidungen illustriert und zeigt Interaktionen zwischen verschiedenen Praktiken und zeitliche Abfolgen vertiefter auf. Beides sind strategische, wegweisende Entscheidungen, welche die Zukunftsfähigkeit und somit den Eintritt neuer Schwestern auf unterschiedliche Art und Weise beeinflussen. Wie bereits im Kapitel 4.3 erwähnt, ist die sequenzielle Reihenfolge von Aktivitäten zentral für das Verständnis von Praktiken, weshalb die beiden Entscheidungsprozesse chronologisch vorgestellt werden. Die Praktiken des Modells werden weiterhin kursiv gekennzeichnet.

5.3.1 Umbau Geistlich-Diakonisches Zentrum (GDZ)

Wie in der Geschichte zur KDR bereits beschrieben, haben sich die Identität und wechselseitig auch die Tätigkeitsbereiche des KDR über die Jahre verändert. Dies beeinflusste alle Bereiche der Organisation, deren Positionierung und schliesslich auch die Zukunftsfähigkeit der Organisation. Die wahrgenommene Notwendigkeit, sich an verändernde Umstände und Bedürfnisse anzupassen, führte zu wegweisenden Entscheidungen. Die Entscheidung zum Bau des GDZ ist ein Ausdruck dieser langfristigen Veränderungen der KDR selbst sowie der Überzeugung, dass dies zentral ist, um für neue Schwestern attraktiv zu sein.

Als möglicher Startpunkt der konkreten Entscheidung kann das *Wahrnehmen der wichtiger werdenden Gästearbeit* durch die wachsende Anzahl von Anfragen von Menschen, die gerne eine Zeit lang Gast sein wollten, gesehen werden. So wuchs in einem *gemeinsamen Prozess an den Schwesterntagen* die Überzeugung, die Gästearbeit noch stärker auszubauen: «Das war wie die erste Entscheidung dafür, dass man sagt: ‘Wir öffnen uns und nehmen Gäste auf und das könnte in Zukunft auch ein Auftrag sein, den wir wahrnehmen möchten’» (KoL). Wegweisend und beispielhaft für den gesamten Prozess ist das gemeinsame *Hörende Gebet* an diesem Schwesterntag. Eine Schwester erzählt davon:

Dort war ein Bild einer Person sehr einschneidend, [...], die gesagt hat: Wir als Kommunität stellen einen Kreis dar und jede von uns Schwestern ist verbunden nach oben mit Gott, und das

gibt, wenn man es aufmacht, einen Raum. Einen Raum, wo man auch Menschen mithineinnehmen kann. Auch das Bewusstsein, dass wir hier sehr viel haben – nicht nur an materiellem, sondern auch an geistlichem Reichtum. Was wir immer merken: Wenn Leute über Ostern oder die Festtage zu Gast waren und dann sagen, es ist so gut. Wo wir gemerkt haben: Doch es ist ein Auftrag, den Gott uns gibt. Und dann die Überlegung: Wo leben wir jetzt diesen Auftrag?

Dieser Prozess fand bereits im Jahr 2004 statt und führte zu einem stärkeren Ausbau der Gästearbeit in einem ehemaligen Schwesternhaus, welches danach «Wohn- und Gästehaus» genannt wurde (Schwester). Gastfreundschaft ist aber auch seit jeher zentraler Bestandteil des kommunitären Lebens und entspringt den *geistlichen Schriften*, wie z. B. in der Benediktsregel: «Alle Fremden, die kommen, sollen aufgenommen werden wie Christus [...]» (Kellerhals, 2006, S. 218). Es bildet somit Teil der *Geschichte der KDR* und kann als spezifische Ausprägung der Dienstgemeinschaft verstanden werden. Diese baut auf dem Entscheid der 60er Jahre auf, der die Verpachtung des Diakonissenspitals an die Gemeinde Riehen beinhaltete. Die freiwerdenden Ressourcen konnten damals in andere Tätigkeiten investiert werden, wie beispielsweise das Haus der Stille in Wildberg oder auch die verstärkte Gästearbeit in Riehen. Die damalige *Entscheidung beeinflusste somit die weiterführenden Praktiken* und Entscheidungen. Durch die Befristung des Baurechtsvertrages war klar, dass nach 40 Jahren die Gemeinde Riehen entscheiden musste, ob sie diesen verlängern würde oder nicht. Die damalige Kommunitätsleitung, insbesondere die Oberin, hatte diese Situation *analysiert*, war weitsichtig und wusste durch das *Einbeziehen ihres Netzwerks* und gute Beziehungen mit Experten im Gesundheitswesen und dem Spital selbst, dass die *Möglichkeit eines Heimfalls* des Spitals aufgrund der sich *verändernden Gesundheitslandschaft* realistisch war. Dazu *begab es sich*, dass das «Neue Heim», das damalige Pflegeheim für betagte Schwestern, zu dieser Zeit bereits ziemlich alt war und die Infrastruktur und Ausstattung nicht mehr dem notwendigen Standard entsprach, um ohne grosse Investitionen eine erneute Bewilligung zu erhalten (Oberin).

Diese drei *Umstände* – die steigende *Gästeanzahl* sowie die *Vision* der Gastfreundschaft, die *Möglichkeit* des Heimfalls des Spitalgebäudes und das bevorstehende Ende der Bewilligung des Neuen Heims – bildeten die Ausgangssituation. Basierend darauf wurde *von der Kommunitätsleitung* im Stiftungsrat die Idee *vorgeschlagen*, dass zwei umfassende, *professionelle* Raumprogramme durchgeführt werden sollten, um zwei Alternativen zu haben, je nachdem, wie sich die Gemeinde Riehen entscheiden würde. Mit der Situation wurde also proaktiv umgegangen und es wurde ein zweigleisiges Vorgehen gewählt, um basierend auf der *raumplanerischen Expertise* eine gute Entscheidungsgrundlage zu haben. Diese zwei umsetzbaren Raumprogramme konnten genutzt werden, sobald dies nötig würde. Dabei wurde auch der finanzielle Aspekt *analysiert*: Durch den Denkmalschutz des Spitalgebäudes wäre es lukrativer, dieses Gebäude umzubauen und das Land des ehemaligen Neuen Heims zu verpachten, da dieses im Gegensatz zum Spitalgebäude abgerissen werden könnte und einen höheren Pachtpreis darstellt.

Ziel des Umbaus der bestehenden Gebäude war es, mehr Raum für Gästearbeit und weitere Tätigkeitsbereiche schaffen zu können. Zudem konnte der Fokus der körperlichen Heilung im Spital auf die

seelische Heilung im Rahmen der Seelsorge übertragen werden (Schwester). Es bedeutete das Öffnen der Gemeinschaft und wurde durch die vier Bestandteile der kommunitären Gemeinschaft geprägt (Oberin). Die Formulierung der Vision war Produkt eines intensiven *Prozesses innerhalb der Schwesterngemeinschaft*.

Als es sich dann begab, dass das Spitalgebäude zurückkam, kam alles zusammen und der *Kairos* trat ein: Die Vision der Gästearbeit passte zum *Auftrag* und dem Stiftungszweck, sie ermöglichte Menschen, kommunitäres Leben zu erleben, stimmte mit den eigenen *Werten* und der *Geschichte* überein, wurde durch *geistliche Praktiken* als richtig empfunden und *gehört*, durch sorgfältige *Analyse* und den Einbezug von *Experten* sowie des *Netzwerks* detailliert vorbereitet und durch die *Begebenheit* des Heimfalls ermöglicht. So erzählt eine Schwester, dass es für sie danach klar war, was zu tun sei, «weil wir das vor Jahren für uns herausgefunden haben, dass das ein Auftrag war».

Dies bedeutet jedoch nicht, dass alle involvierten Personen die Entscheidung von Anfang an unterstützten. So gab es innerhalb der Schwesterngemeinschaft einige Schwestern, welche grossen Respekt vor der Aufgabe des Umbaus des grossen Spitals hatten (Oberin). Die KDR hatte zudem z. B. keine Expertise in der Hotellerie und wollte das GDZ trotzdem als einfaches Hotel bewirtschaften (Extern). So wurde es auch als «Spagat [gesehen] die *Schwesterschaft zusammenzubringen* – die, die extreme Bedenken hatten, und andere, die sagten: Doch wir machen das und wir schaffen es» (KoL). Allerdings wurde durch den *gemeinsamen (geistlichen) Weg* klar, dass dies der Weg war, den es zu beschreiten galt und die Sicht für die Zukunft *kollektiv* klarer wurde. Hier wird auch die *Rolle der Oberin* als wichtig gesehen, die es laut diversen Stimmen schaffte, die Schwesternschaft zusammenzuhalten und immer auf die einzelnen Schwestern zu *hören* und sie individuell mitzunehmen. Dies war auch in Bezug auf die *anderen Gremien* zentral. Die Oberin war in allen Gremien präsent und meint dazu, dass «[e]s [...] eine Person [braucht], die ein Stück die Integration von dem Ganzen macht». Zudem waren auch die äusseren Umstände herausfordernd, da die Spitalschliessung selbst, welche von der Gemeinde Riehen verantwortet war, für viele lokale Personen und damalige Mitarbeitende nicht nachvollziehbar war und es Proteste dagegen gab (Oberin).

Nach der formellen Entscheidung wurde eine Arbeitsgruppe gebildet, es wurden weitere Workshops mit den Schwestern für die Ausgestaltung der grundlegenden Vision durchgeführt sowie regelmässige Gebets- und Lobpreisspaziergänge durch die Baustelle im alten Spitalgebäude organisiert. Die gesamte Schwesterngemeinschaft war intensiv am Prozess beteiligt, egal ob operativ in einer Arbeitsgruppe oder im Gebet begleitend. Die Entscheidung löste auch weitere Handlungen und Entscheidungen aus und führte beispielsweise zur Einstellung von neuem Personal. Die bereits vorhandenen Mitarbeitenden wurden während der Entscheidungsfindung laufend über den aktuellen Stand informiert, jedoch nicht direkt in den Entscheidungsfindungsprozess mit einbezogen.

5.3.2 Einfluss auf die Zukunftsfähigkeit

Diese Entscheidung war wegweisend für die heutigen Tätigkeitsbereiche und ermöglichte mehr Kontakte mit Menschen von aussen, was auch den Kontakt mit potenziellen neuen Schwestern erhöht. Der

Zugang zur Kommunität wurde beispielsweise mit einem Café niederschwelliger und das Netzwerk wird durch die Vermietung an Gruppen erweitert und gestärkt. Die verschiedenen Aspekte des GDZs möchten Bedürfnisse der Gegenwart erfüllen und z. B. mit Angeboten zum Erleben von Stille eine Oase für Menschen schaffen, die z. B. im Alltag Überforderung oder Stress erleben. Diese Positionierung und die Veränderung des Tätigkeitsbereichs werden als zentral betrachtet, um auch in Zukunft für neue Schwestern attraktiv zu sein. Die Ausdrucksformen verändern sich, der Glaube bleibt durch diese Veränderungen jedoch lebendig, was ein wichtiger Faktor sei für die Wahl eines Diakonissenhauses (Oberin). Die *Identität der KDR* wurde durch diese Entscheidung zudem nochmals geschärft und der Fokus auf das komunitäre Leben und den aktuellen *Auftrag im Heute* geschärft.

Der intensive *Einbezug der Schwesternschaft* war notwendig, damit alle Schwestern mit auf den Weg kamen und schliesslich das grosse Vorhaben, welches viel Unterstützung benötigte, auch umgesetzt werden konnte. Die Art und Weise der Entscheidungsfindung, im Speziellen die weitsichtige, feinfühligere Art, wie die *Oberin* die Schwesternschaft *mitgenommen* hatte, war notwendig, damit ein grosser, strategischer Entscheid gefällt werden konnte. Obwohl die Entscheidung während und auch im Nachhinein als klarer *Kairos* interpretiert wurde, brauchte es Mut dazu, da sie eine grosse organisationale und unternehmerische Herausforderung darstellte. So kann es trotz *sorgfältiger Analyse* als ein «Wagnis des Glaubens» und ein Risiko betrachtet werden (KoL). Das Vertrauen, dass die Entscheidung aber «geführt» ist und es «dran ist» ermöglichte der Kommunität, dieses Risiko einzugehen und neue, innovative Wege zu wagen (Schwester). Es wurde besonders betont, dass die Praxis des *Hörens* und *Betens* und deren Übereinstimmung mit dem eigenen *Auftrag* und den *Begebenheiten* wegweisend waren.

5.3.3 Zukunft des Feierabendhauses

Die bevorstehende Entscheidung bezüglich der Zukunft des Feierabendhauses beinhaltet ebenfalls eine grundlegende Entscheidung, welche die Identität der gesamten KDR betrifft und Einfluss hat auf deren Zukunftsfähigkeit: «Es geht um das Raumprogramm des Feierabendhauses, aber eigentlich ist es mehr: Wo leben die Schwestern, was ist das Klosterdorf, wo ist ihr Herz?» (KoL). Auch hier wird der aktuelle Prozess grob chronologisch vorgestellt und die Praktiken werden kursiv hervorgehoben.

Der gesamte Entscheidungsprozess ist bereits eingebettet in der aktuellen Struktur des «Postmodernen Klosterdorfs», das sich in den letzten Jahren, basierend auf der Entscheidung des GDZs, *entwickelt* hat. Die grundlegende Vision, dass mehr Leute am komunitären Leben teilhaben, wurde weiterentwickelt und kann nun bereits als Fundament und Selbstverständnis der KDR in der Entscheidungsfindung betrachtet werden.

Ähnlich wie bei der GDZ-Entscheidung initiierten äussere *Umstände* den Prozess: Durch die sinkende Anzahl an Schwestern in den letzten Jahren gab es immer mehr leere Zimmer, was u. a. zu einem überproportionalen Personalaufwand im Feierabendhaus führte. Zudem entsprachen die Zimmer durch deren kleine Grösse und alte Ausstattung nicht mehr der heutigen Norm. Dies war die *Begebenheit* und galt als Ausgangslage, um die *Expertenmeinung der Architektin einzubeziehen*, die bereits vorherige Projekte mit der KDR realisiert hatte und Teil des Komitees, also des *Netzwerks* ist. Es stellte sich heraus,

dass ein umfassender Umbau notwendig sei und weitere Mängel zu beheben seien. Dies löste eine intensivere grundlegende Diskussion zur Zukunft des Feierabendhauses und des gesamten Klosterdorf-Areals aus: «Was ist der *Auftrag* und wie kann dieser mit dem Feierabendhaus am besten erfüllt werden?» (KoL). Dieser Prozess wurde in der Retraite der Kommunitätsleitung im Januar 2023 initiiert und so «entsprang ein Prozess der Neuorientierung für unser Feierabendhaus» (KDR, 2024c, S. 50).

Über mehrere Wochen verteilt wurden diese Fragen deshalb in verschiedenen Formaten, z. B. dem Schwesternrat oder den Schwesterntagen, *innerhalb der Schwesternschaft* diskutiert. Die Thematik wurde *von der Kommunitätsleitung eingebracht* und es wurde mithilfe von Gedankenanstössen und einer möglichen Vision zum Weiterdenken angeregt. So wurden auch Fragen bezüglich des Grads der Öffnung und der Auswahl der mitlebenden Personen diskutiert und u. a. die Sorge des Verlustes der *kommunitären Identität* oder der eigenen Lebensform ausgedrückt. Einige Schwestern sagten, dass sie sich noch etwas schwertun und mit den offenen Fragen und dem visionären Überlegen etwas «überfordert» seien. Schliesslich zeigte sich jedoch eine grundsätzliche Richtung für die Planung des gesamten Areals und wurde an der «Mitarbeiterkonferenz» sowie in den Komitee- und Stiftungsratssitzungen mitgeteilt: «Die Kapelle ist weiterhin das Zentrum. Es soll ein Ort aller Generationen sein. Ein Ort, wo Menschen einen Ort mit kommunitärer Prägung mitleben können» (MA-Konferenz; Oberin). Dabei ist die Mischung der Generationen für die Zukunftsfähigkeit zentral: «Wir wollen kein Alterszentrum generieren» und «eine Lebendigkeit [...] und eine Zukunftssicht [muss] bleiben, damit die Kommunität weiterhin lebendig wachsen kann» (Komitee-Sitzung; Oberin). Weiter wurde auch bereits die Idee einer möglichen Namensänderung vorgestellt, um dieser Durchmischung Ausdruck zu geben. Dazu meldete sich in der Komitee-Sitzung explizit ein Komitee-Mitglied und betonte die Wichtigkeit der Altersdurchmischung, «um die Zukunft zu sichern»:

Ich finde, ihr seid verschieden und kreativ aufgestellt und es hat Eintritte, auch wenn es nur sehr wenige sind, aber es gibt Leute, die am Kommen sind [...] Wenn man verschiedene Schwesternschaften und Kommunitäten anschaut, ist Riechen eher auf der sehr guten Seite mit dem, dass Frauen dazukommen und sich hier angezogen fühlen, von diesem Leben hier. Und das müsste man unterstützen und da seid ihr völlig richtig: Wenn man ein Alterszentrum draus macht, dann unterstützt man das nicht.

Neben der Betonung der Wichtigkeit des Umbaus für die gesamte Zukunft der KDR wurde auch der Aspekt hervorgehoben, dass man noch mitten im Prozess und noch in der «Phase des Jagens und *Sammelns*» von *Informationen* sei (MA-Konferenz; Oberin).

Aufgrund der Notwendigkeit und der geringen Folgen wurde ziemlich *schnell entschieden*, die Zimmer im 3. Obergeschoss bereits zu Studios umzubauen. Aus jeweils zwei Zimmern wurde mithilfe eines Durchbruchs eins geschaffen. Diese Idee war mit dem Architekturbüro so besprochen, von der Kommunitätsleitung zuerst in der Komitee-Sitzung vorgestellt und im Stiftungsrat entschieden worden. Hier wurde nicht von einem *Kairos* gesprochen, was wahrscheinlich auf die wenig weitreichenden Folgen für die gesamte Kommunität zurückzuführen ist.

Der eingeschlagene Weg wurde durch die *Begebenheit* von weiteren Interessenten an den Studios gestärkt. Die konkreten Fragen zum Studio wurden in der dafür gegründeten Kommission, welche aus einigen Schwestern sowie zwei ArchitektInnen besteht, diskutiert. Dabei wurde auch klar, dass erst die erste Phase geplant werden kann und nach diesem ersten Durchbruch die «Handbremse» gezogen werden muss, da danach ein *längerer Findungsprozess mit der Schwesternschaft* gegangen werden muss, um *abzuwarten* und zu schauen: «Was entwickelt sich, was zeigt sich?» (Oberin). Dies wurde in einer Projektsitzung klar kommuniziert, da die ArchitektInnen wissen mussten, ab wann sie mit einer Fortführung des Projektes rechnen können. Gleichzeitig kam bei der Oberin etwas später in der «*Stillen Zeit*» am Morgen eine andere Idee auf, welche ein schnelleres Vorgehen fordern würde. Dies einerseits, damit es sich finanziell mehr lohnen würde und andererseits, da es ein grösseres Projekt wäre und mehr Vorlaufzeit benötigen würde.

So ist laut dem Stand der letzten Datenerhebungen noch nicht klar, wie die Zukunft des Feierabendhauses und des gesamten Klosterdorfs genau aussehen wird. Der *Kairos* sei hier noch nicht eingetreten und die operativen und notwendigen Entscheidungen werden noch als Teil der Wegfindung betrachtet.

5.3.4 Einfluss auf die Zukunftsfähigkeit

Ähnlich wie bei der Entscheidung zum Umbau des Spitals ins GDZ wird auch in den Diskussionen um den Umbau des Feierabendhauses immer wieder die Zukunftsfähigkeit explizit eingebracht. So wird durch den *gemeinsamen Prozess* für die Schwesternschaft und auch die *weiteren Gremien* zentral, dass das Feierabendhaus nicht nur ein Alterszentrum werden soll, sondern Generationen gemischt werden, damit es für neue, jüngere Schwestern attraktiv ist. Es soll zu keiner Veralterung oder Abschottung führen, sondern den niederschweligen Zugang weiter fördern. Zudem wird das *Bedürfnis in der Gesellschaft* für gemeinschaftliches Wohnen und für kurzfristige Unterkünfte in Notlagen wahrgenommen, was die aktuellen Pläne befriedigen könnten. Gleichzeitig entsteht eine Spannung mit dem Wert, dass auch die Schwestern einen Platz für sich haben müssen, um die Lebens- und Glaubensgemeinschaft zu stärken. Diese beiden Aspekte sind neben der Dienst- und Zeugnisgemeinschaft, welche eher für eine Öffnung sprechen, ebenfalls zentrale Bestandteile der Zukunftsfähigkeit.

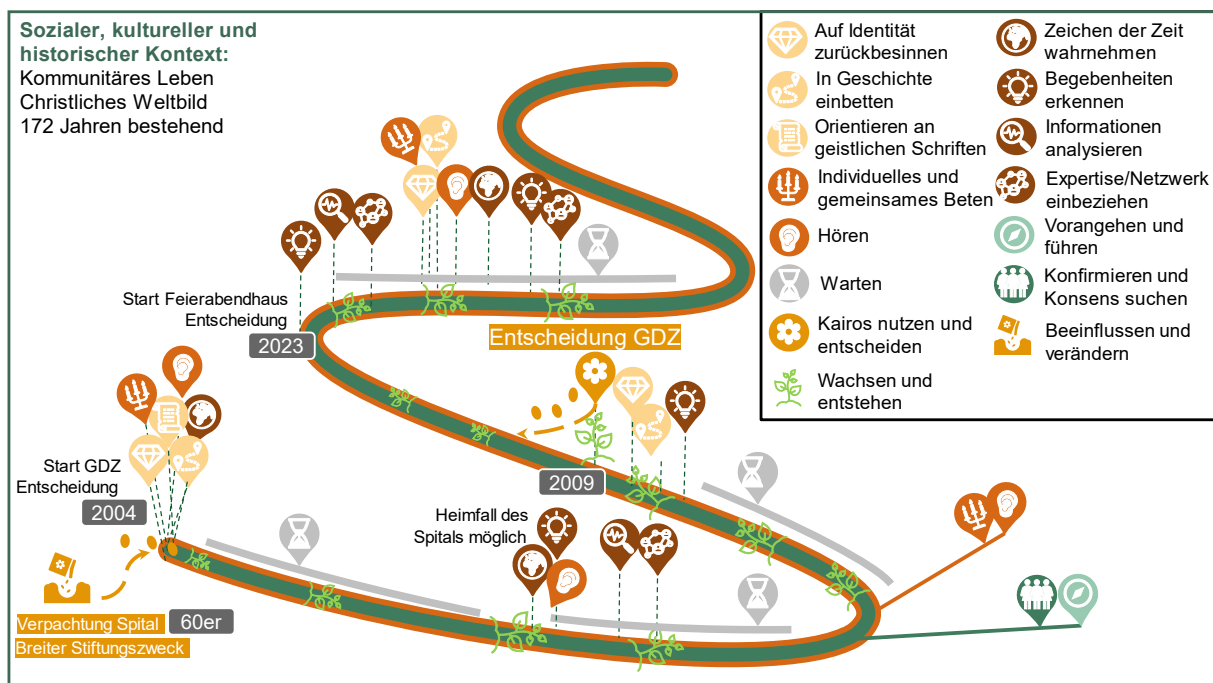
Ein weiterer Aspekt, welcher hier sichtbar wird, ist die Rolle der Geschwindigkeit bei Entscheidungen. Wegen der Wichtigkeit des Einbezugs der gesamten Schwesterngemeinschaft wird das weitere Vorgehen nach dem ersten Umbau der Studios bis auf Weiteres gestoppt. Gleichzeitig sind Ideen im Raum, die eine schnellere Entwicklung einer gemeinsamen Sichtweise für das Feierabendhaus und das gesamte Areal benötigen würden. Allerdings ist es wichtig, dass alle «Schwestern mitgenommen werden», weshalb der Prozess auch nicht zu schnell sein darf (Schwester). Dies zeigt das Dilemma zwischen dem *Warten* aufgrund *breiter Beteiligung* an der Entscheidungsfindung und der Notwendigkeit schneller Entscheidungen auf.

Ein weiterer Faktor, welcher die Zukunftsfähigkeit der Entscheidungspraxis beeinflusst, ist die Rolle und Funktion der *Oberin* sowie der *Kommunitätsleitung*. Die Diskussionen, die mit der Schwesternschaft geführt werden, werden jeweils in der Kommunitätsleitung und besonders von der Oberin

vorgedacht und so eingeführt, damit alle an die Hand genommen werden und eine gemeinsame Sicht für die Zukunft gefunden werden kann. Der Prozess ist so also in gewissem Masse von der Leitung abhängig, wird aber dadurch auch *vorangetrieben* und gefördert. Das bedeutet auch, dass dadurch die Geschwindigkeit des Entscheidungsprozesses und somit die Zukunftsfähigkeit beeinflusst wird.

In Abbildung 6 werden beide Entscheidungsprozesse graphisch zusammengefasst. Dabei werden der Zusammenhang beider Prozesse und die Einbettung in die gesamte Geschichte der letzten Jahrzehnte aufgezeigt und einzelne Praktiken zeitlich eingeordnet. Es werden nur besondere Zeitpunkte, welche vorher beschrieben worden sind, hervorgehoben. Dabei ist es wichtig zu betonen, dass die gesamte Entscheidungspraxis laufend und iterativ durchgeführt wird und diese Abbildung keine abschliessende Genauigkeit beansprucht.

Abbildung 6: Entscheidungspraxis in strategischen Entscheidungsprozessen (Eigene Darstellung)



5.4 Praxis des Hörens

Was die Entscheidungspraxis der KDR besonders prägt, ist die Praxis des *Hörens*. Deshalb soll diese ausführlicher besprochen werden.

Das Hören bildet die Grundlage jedes Eintritts einer neuen Schwester: «Aus dem Hören auf Gott und im Vertrauen zu ihm antworten wir mit unserem ganzen Leben» (KDR, 2012, S. 6). Auch im kommunitären Leben ist das Hören zentral, denn Gehorsam basiert auf dem Hören: «Gehorsam hat mit Horchen zu tun» (Oberin) und soll sowohl Gott als auch der Oberin wie der Mitschwester gegenüber praktiziert werden.

Weiter drückt sich die Praxis des Hörens sehr prägnant im hörenden Gebet aus, ist jedoch auch allgemein eine zentrale Praxis bei Entscheidungen. In Abbildung 6 ist ersichtlich, dass das Hören zusammen mit dem Gebet den gesamten Entscheidungsprozess begleitet. Denn für Entscheidungen braucht es «viel

Hören [...], hörendes *Gebet* aber auch Hören auf den *Gesamtorganismus* und die *Umstände*» (KoL). Diese Praxis ist sowohl nach oben als auch nach innen und aussen ausgerichtet: «Geistesgegenwärtige Leitende nehmen wahr die Aussenwelt, die eigene Innerlichkeit und die geistigen Impulse von oben her wahr» (Zindel, 2003, S. 195). Hören kann als eine Unterform des Wahrnehmens verstanden werden und hängt stark mit Achtsamkeit zusammen. Hören wird dabei nicht nur als konkrete Praxis verstanden, sondern auch als eine Haltung im Ausführen der anderen Praktiken:

Das Wichtige ist wirklich in dieser Haltung des Hörens zu sein [...] das Hören einüben [...] das prägt auch. Weil wenn man übt, auf Gott zu hören, führt das wie automatisch auch dazu, dass man dem anderen und sich selbst besser zuhört (KoL).

Um diese Praxis einzuüben, werden das *persönliche Gebet*, das *gemeinsame Gebet* und der Umgang mit *Mitschwestern oder Mitarbeitenden* aufgeführt. Hören ist so auch im Arbeitsalltag wichtig. Eine mitarbeitende Person erwähnt beispielsweise, dass es wichtig sei, im Umgang mit Gästen «ein offenes Ohr zu haben».

Damit die Praxis des Hörens möglich ist, braucht es genügend Raum und die notwendigen Plattformen. Retraiten und Workshops, wie sie z. B. an den *Schwesterntagen* durchgeführt werden, sind dafür wichtige Formate. Auch in Sitzungen des Schwesternrates oder auch der Kommunitätsleitung wird das Hören, oft in Form von Stille und *hörendem Gebet*, regelmässig praktiziert. Hören bedeutet zudem, dass auch Gespräche, Diskussionen und generell Kommunikation zentral sind. Viele Themen werden mit *verschiedenen Personen* besprochen, da auf sie gehört werden möchte, was teilweise in vielen oder langen Sitzungen münden kann. Dies kann jedoch auch dazu führen, dass weniger Zeit für andere Ausprägungen des Hörens vorhanden ist.

Schliesslich schaffen auch die *Tagzeitengebete* und das *kommunitäre Leben* Raum, um das Hören zu praktizieren. Die individuelle Auseinandersetzung mit dem Entscheidungsgegenstand und das «Bewegen» vor Gott sowie das Reflektieren der eigenen Gefühle und der Gedanken haben in der morgendlichen Stille oder auch in den Gebetszeiten Platz. So hilft einer Schwester die Praxis des Hörens in Form von *Gebet* in der Stille, sich selbst und eigene Ängste besser wahrzunehmen und diesen zuzuhören, was zu einer höheren Reflexionsfähigkeit und Selbstwahrnehmung führt.

Das Gehörte muss immer interpretiert werden und Handlungen, also auch Entscheidungen, müssen davon abgeleitet werden. Dies erfolgt einerseits durch Einbezug von organisationalen Narrativen, welche die aktuellen wie auch vergangenen Ereignisse in ein grösseres Ganzes einordnen. Bei der KDR geschieht dies durch die Besinnung auf die Phasen der *eigenen Geschichte*, das *Orientieren an geistlichen Schriften* sowie den Fokus auf den *Auftrag und den Stiftungszweck*. Immer wieder wird in Entscheidungsprozessen darauf hingewiesen und als Hilfestellung beim Abwägen von Entscheidungsalternativen oder auch dem Kommunizieren nach aussen verwendet.

Das Hören beeinflusst fundamental, wie die Praktiken *auf Identität zurückbesinnen*, *in eigener Geschichte einbetten*, *Zeichen der Zeit wahrnehmen* und *Begebenheiten erkennen* ausgeübt werden und soll insgesamt dazu führen, herauszufinden, wie der Auftrag in der heutigen Zeit aussehen soll. Dazu

sollen auf den *Stiftungszweck*, die *Tradition der KDR* und die *Intention der Gründerinnen und Gründer* gehört und mit dem *wahrgenommenen Kontext* und den *Begebenheiten* verbunden werden. So soll man «in Anspruch nehmen [...], dass uns Gottes Geist leitet und [...] Ohren und Augen für seinen Weg haben» (KoL). Dabei soll auch auf externe Informationen gehört werden. Das Hören auf die Mitarbeitenden und die weiteren Organe wird besonders bei konkreten Fragen praktiziert. Grosse Entscheidungen werden jedoch weniger breit und tief mit «externen» Personen diskutiert, sondern primär informiert. Der Praxis «*konfirmieren und Konsens suchen*» liegt die Haltung zugrunde, dass auf alle Mitschwestern – auch die jüngsten – gehört werden soll, was der *Benediktsregel* entspringt und im Organisationsreglement festgehalten ist (siehe Anhang Internes Dokument 1). Diese Praxis überraschte immer wieder Schwestern, die noch neu in der Gemeinschaft waren. So sagt eine Schwester: «Man kann auch etwas in Frage stellen und hat auch als junge Schwester schon was zu sagen [...] Das hat mich damals beeindruckt!» (Schwester). Schliesslich soll gehört werden, ob es einen *Konsens* gibt und ob sich die unterschiedlichen Meinungen ergänzen und *konfirmieren*.

Die Wichtigkeit des Hörens kann auch dazu führen, dass Entscheidungen noch nicht getroffen werden, weil noch nicht ausreichend gehört wurde. Bei der KDR kann dies einerseits bedeuten, dass Gottes Sichtweise auf eine Fragestellung für die Gemeinschaft noch nicht offensichtlich wurde, die Schwesternschaft nicht *dasselbe hört* und sich noch keine *Mehrheit* gebildet hat oder dass noch nicht ausreichend *Informationen von aussen* «angehört» werden konnten.

Das Hören und Wahrnehmen des *Kairos* ist schliesslich der Abschluss der Praxis des Hörens und kann als ein Hören auf den richtigen Moment betrachtet werden. Dazu verweist die Oberin auf die *Benediktsregel*, welche ihr hilft «zu hören [...], welches der rechte Augenblick zum Beispiel für die Einführung einer Neuerung ist». So wird das Hören insgesamt umrahmt vom Hören auf Regeln und zentrale Schriften, welches die Praxis *des Orientierens an geistlichen Schriften* beinhaltet. In der Übertragung der *Benediktsregel* wird das Hören als der zentrale Aspekt der gesamten Regel aufgeführt und allem vorangestellt: «Höre! Werde mit deinem Herzen ganz Ohr!» (Kellerhals, 2006, S. 23).

5.5 Einfluss der Entscheidungspraxis auf die Zukunftsfähigkeit

Nachdem im letzten Kapitel auf die Praxis des *Hörens* als eine spezifische Praxis der Entscheidungspraxis «reingezoomt» wurde, wird abschliessend nochmals auf die forschungsleitende Frage im Kontext der KDR «rausgezoomt» (Nicolini, 2013, S. 22). Im Unterkapitel «Zukunftsfähigkeit KDR» wurde erörtert, dass das Ausmass der Lebendigkeit der vier Grundpfeiler der Kommunität den Eintritt neuer Schwestern beeinflusst. Führt die Entscheidungspraxis der KDR nun dazu, dass die Praktiken in diesen Bereichen gefördert werden?

Zum Schluss werden deshalb einige grundlegende, zentrale Aspekte der Entscheidungspraxis und deren förderlichen sowie hinderlichen Einfluss auf die Zukunftsfähigkeit diskutiert.

5.5.1 Einfluss des Auftragsfokus

Damit der Auftrag der KDR langfristig erfüllt werden kann, ist es zentral, diesen immer wieder vor Augen zu haben und darauf hinzuarbeiten. Die Praxis *auf Identität zurückbesinnen* führt zu diesem Fokussieren und dem laufenden Hervorheben des Kernauftrags. Dies ist notwendig, da sich die Umwelt laufend verändert und man sich immer wieder aktiv fragen muss, wie der *Auftrag der KDR im Heute* aussehen soll. Der breite Stiftungszweck ermöglicht eine Auseinandersetzung hinsichtlich einer Veränderung der Tätigkeitsbereiche der Dienstgemeinschaft. Die Entscheidungspraxis der KDR ist geprägt von einer grundlegenden Offenheit zur Veränderung, die in den «Leitgedanken zur Leitung» zum Ausdruck kommt: «Bewahren des Wertes der Bereitschaft zur Veränderung. Veränderung von Ausdrucksformen aktiv zulassen» (KDR, 2023, S. 11). Die Praxis des *Hörens* hilft dabei sehr, beweglich zu bleiben und *Zeichen der Zeit* und *Begebenheiten wahrzunehmen*. So sagt eine Schwester in Bezug auf die Zukunft:

Da denke ich, ist wirklich diese Beweglichkeit nötig. Und das finde ich hier auch so schön, dass es hier nicht so diese festgefahrenen Strukturen gibt [...], sondern dass es auch gewollt ist, ja willkommen geheissen wird, wenn etwas in Bewegung kommt und bleibt.

Die Kombination aus den Praktiken des *Hörens*, *Zeichen der Zeit wahrnehmen* und *auf Identität zurückbesinnen* fördert die Anpassung der Kernwertschöpfung, d. h. der Kommunität. Durch die stark *wertegetriebenen* Entscheidungen und das *Einbetten* der Veränderung in die *eigene Geschichte* und deren Phasen wird diese in ein grösseres Narrativ gesetzt, was die Nachvollziehbarkeit und Akzeptanz fördert. Dies wird durch das *Orientieren an geistlichen Schriften* zusätzlich unterstützt. Beides ist zentral, damit getroffene Entscheidungen auch Wirkung entfalten können.

Die Weiterentwicklung des Auftrags beinhaltet immer die zentrale Frage, wie die Kommunität in der heutigen Zeit «Zeugnis» sein kann, was sich anschliessend in der Veränderung der konkreten Ausprägungen der Lebens-, Glaubens- und Dienstgemeinschaft ausdrückt (Oberin). Bei beiden betrachteten Entscheidungsprozessen ging es jeweils darum herauszufinden, wie sich die KDR vor dem Hintergrund sich verändernder Umstände verändern soll. Bei der GDZ-Entscheidung führte dies zu einer Veränderung des Tätigkeitsbereichs hin zu mehr Gästearbeit und dem Aufbau des Klosterdorfs, was aber auch alle vier Bereiche tangierte. So war die Entscheidungsfindung geprägt von einer Auseinandersetzung mit der eigenen Identität als Glaubens-, Lebens- und Zeugnisgemeinschaft, also z. B. inwieweit sich die Gemeinschaft öffnen möchte. Dies spiegelt sich auch im aktuellen Entscheidungsprozess hinsichtlich der Zukunft des Feierabendhauses wider.

Durch die Auseinandersetzung mit der Frage, was die KDR hinsichtlich ihres Auftrags als Dienstgemeinschaft tun soll, werden die anderen drei Bereiche des Auftrags ebenfalls gefördert: Durch die Praxis des *Betens* sowie *Hörens* wird die Glaubensgemeinschaft gestärkt und durch das *Konsenssuchen* und das gemeinsame *Hören auf Umstände, Mitschwestern* und die eigene *Identität* verändert sich die Lebensgemeinschaft. Die Zeugnisgemeinschaft kann als Teil der anderen drei Gemeinschaften betrachtet werden und verändert sich durch deren Veränderung mit. Für die KDR ist es wichtig, dass die

Schwesterngemeinschaft den Weg gemeinsam geht, damit sich alle damit identifizieren können und eine Einheit darstellen. Gleichzeitig sei es auch notwendig, dass manchmal Entscheidungen getroffen werden, die aufgrund ihrer Innovation nicht die gesamte Schwesternschaft von Beginn an überzeugen (KoL). So ist das «Ziel der Konsens und diese Konsensorientierung führt schliesslich dazu, dass es zum Zeitpunkt der Entscheidung dann eine Mehrheit gibt» (Gruppendiskussion).

Durch die gelebte Entscheidungspraxis wird die Auseinandersetzung mit sich und dem eigenen Auftrag insgesamt gefördert und führt dazu, dass die KDR lebendig bleibt und schliesslich auch attraktiv für neue Schwestern ist. Die gesamte Art der Entscheidungsfindung kann somit in sich als zentraler Auftrag der KDR gesehen werden: Das laufende Sich-Verändern und die Arbeit an der Organisation.

5.5.2 Einfluss des christlichen Kontexts

Weiter beeinflusst auch der christliche Kontext und die damit einhergehenden weiteren geistlichen Praktiken des kommunitären Lebens (z. B. Tagzeitengebete, Gottesdienst, Stille) die Zukunftsfähigkeit der KDR. Gemeinsam mit der Praxis des *Hörens* sollen sich die *einzelnen Personen* und die *gesamte Gemeinschaft* auf Gott ausrichten. Dies fördert einen lebendigen Glauben, der im Umgang mit der Unverfügbarkeit und Unsicherheit der Zukunft helfen kann. Gottvertrauen und Hoffnung führen bei der KDR dazu, dass auch risikoreiche Entscheidungen getroffen werden können (Schwester). Eine mitarbeitende Person meint, dass das Gebet helfe, «über meinen Möglichkeiten zu operieren und so offen für andere Wege» zu sein. Durch die Verankerung im Glauben sowie der spezifischen Praxis des *hörenden Gebets* hat die KDR z. B. den risikohaften Schritt des Umbaus des GDZs gewagt. Es führt auch dazu, dass die *Zeichen der Zeit aufmerksam wahrgenommen*, die *Begebenheiten erkannt* und auf den *Kairos gewartet* wird, bis dieser wahrgenommen wird. In Bezug auf den Glauben beschreibt ein Mitglied der Kommunitätsleitung aber auch eine wahrgenommene Spannung zwischen Planen und Gottvertrauen bzw. dem «Wagnis des Glaubens»:

Und das Vertrauen oder der Glauben auf Gott gibt ja eben diese Hoffnungsperspektive, dass der Weg mit Gott oder Gottes Weg mit uns ein guter Weg ist, auch dort, wo es Sachen gibt, die ganz anders sind als vorgestellt – wenn es auch mal schwierige Sachen gibt [...] Und das ist etwas das, [...] hilft, mit dem Unverfügbaren zu leben und zu rechnen. Immer zu wissen, wir planen, [...] müssen Strategien entwickeln und eine Vision, und doch gibt es immer auch den Teil, den wir nicht in der Hand haben. Das ist auch [...] ein Stück weit eine Selbstillusion, wenn man manchmal denkt ‘Wir können alles planen mit einem Fünf-Jahresplan’, das ist im Kleinen wie im Grossen oft ganz anders. Das Leben und der Mensch sind halt nicht eine total berechenbare Masse.

5.5.3 Einfluss der Mitarbeitenden und weiteren Organe

Insgesamt wird klar, dass bei strategischen, weitreichenden Entscheidungen primär die Schwestern stark involviert sind. Alle anderen Personen und Organe unterstützen die Schwesterngemeinschaft, aber letztlich entscheidet diese selbst, wohin es in Zukunft geht. So verweist eine Person auf die

Zusammensetzung der Gremien und betont, dass es der Oberin «von Anfang an ein wichtiges Anliegen [war], dass nicht plötzlich eine Fremdbestimmung über die Schwesternschaft kommt, weil man in den Gremien Leute hat, die kein Verständnis mehr für die Schwesternschaft haben» und deshalb auch die Schwestern jeweils in der Mehrheit sind (Extern). Dies unterstützt die Zukunftsfähigkeit der KDR in dem Sinne, dass besonders auf den Stiftungszweck fokussiert wird und die Lebendigkeit der Kommunität proaktiv von den Schwestern gestärkt werden kann.

Auch die Mitarbeitenden haben keinen direkten Einfluss auf die Entscheidungsfindung in strategischen Fragen. So haben diese laut einer Schwester bei grossen Entscheidungen «nichts zu entscheiden in dem Sinne, aber was ihre Arbeit betrifft, *hören* wir natürlich auf sie. Aber wir haben als Arbeitgeber schon das Sagen». Sie betont dabei aber auch die Freiheiten, welche die Mitarbeitenden in ihren Bereichen haben. Ersteres stimmt mit der Sicht einer mitarbeitenden Person überein: «Das Weiterausbauen [der KDR] steht und fällt mit dem, was die Schwestern wollen. Es geht nicht unbedingt darum, was wollen die Mitarbeitenden. Die Mitarbeitenden sind die Angestellten der Schwestern, wir machen es gerne und unterstützen sie gerne». Eine andere mitarbeitende Person nimmt manchmal ein «Gefälle zwischen Diakonissen und Angestellten» wahr, was die Person auf die unterschiedlich lange Zugehörigkeit zur KDR zurückführt und in dem Sinne auch nachvollziehen kann.

Die Rolle der Mitarbeitenden bei Entscheidungen ist dahingehend wichtig, da sie Teil der Umsetzung von strategischen Entscheidungen sind. So haben sie in ihrem eigenen Bereich ihr «Hoheitsgebiet» und «grosse Befugnis und Freiheit», solange am Schluss die Zahlen stimmen und die behandelten Themen nicht die Gesamtkommunität betreffen (Schwester, MA). Dabei ist jedoch nicht immer klar, welche Themen für die gesamte KDR von Relevanz sind und wer die genaue Ansprechperson ist. Zudem führt dies zu vielen Schnittstellen, welche die Prozesse verlängern. So meint eine mitarbeitende Person, dass dies am Anfang herausfordernd war: «Wer ist wo die Ansprechperson, wie ist das denn eigentlich im Grossen und Kleinen organisiert?». Schliesslich ist «Agilität» ein Thema, welches in der Mitarbeitendenumfrage⁴ am schlechtesten abgeschnitten hatte. Dies bedeutet laut der Umfrage, dass die Mitarbeitenden wenig neue Ideen entwickeln, Neues ausprobieren oder «ohne Rücksprache mit der Führungskraft gewisse Entscheide selbständig fällen». Dies scheint auf den ersten Blick ein Paradox zu sein: Die Entscheidungspraxis, welche in dieser Arbeit als grundsätzlich sehr beweglich beschrieben wurde, ist im operativen Alltag nicht sehr stark zu spüren. Allerdings bezieht sich die beschriebene Entscheidungspraxis auf die strategische Ebene in der Schwesternschaft, bei der die Mitarbeitenden nur als Teil des Netzwerks mitreden. Diese Unklarheiten in den Kompetenzen und eher geringe Agilität der Mitarbeitenden hindern die Zukunftsfähigkeit der KDR, da dadurch die Umsetzung strategischer Entscheidungen weniger proaktiv angegangen wird und die Mitarbeitenden nicht vollumfassend zur Stärkung der Lebendigkeit des Gesamtorganismus beitragen.

⁴ Internes Dokument (nicht öffentlich zugänglich)

5.5.4 Einfluss der Oberin und der Kommunitätsleitung

Prozesse werden meist stark durch die Praxis des *Vorgehens und Führens* geprägt, was Vor- und Nachteile in Bezug auf die Zukunftsfähigkeit mit sich bringt. So übernimmt die Oberin eine zentrale Rolle, indem sie relevante Themen einbringt, als Vorbild vorangeht, durch ihre Präsenz Sicherheit schafft und zwischen verschiedenen Positionen vermittelt. Dies war beispielsweise bei der Entscheidung zum GDZ zentral, um eine Mehrheit für das Projekt zu erhalten. Die Leitung und insbesondere die Oberin haben das Amt inne, einen besonderen Blick für die Gesamtkommunität einzunehmen und so die einzelnen Meinungen und Ideen zu gewichten und einzuordnen. Gleichzeitig führt dies auch zu einer starken Personenzentrierung und zu hohen Erwartungen, was die Oberin einerseits überlasten, andererseits die Verantwortung von der gesamten Gemeinschaft wegnehmen kann. Die starke Fokussierung auf die Oberin führt so beispielsweise auch dazu, dass gewisse Schwestern denken, «dann ist es nicht mehr meine Verantwortung» und sich dann zurücklehnen (Schwester).

Im Prozess des Oberinnenwechsels wurde die Rolle der Oberin diskutiert und reflektiert. So sagt eine Schwester nach dem Zusammentragen aller Aufgaben der Oberin: «Das kann ein Mensch gar nicht eigentlich oder sicher nicht so übernehmen» und betont den grossen Verantwortungsbereich der aktuellen Oberin. Viele Personen und Schwestern bestätigen, dass die aktuelle Oberin sehr viele Aufgaben und Verantwortlichkeiten innehat, was sich über die vielen Amtsjahre so entwickelte und etablierte. So wurde anlässlich dieses Wechsels eine Übersicht, das sogenannte «Blaue Blatt» erstellt, welche die Aufgaben der Oberin in vier Bereiche einteilt (siehe Anhang Internes Dokument 2). Diese Bereiche werden in der neuen Konstellation der Kommunitätsleitung anhand deren Gaben auf vier Personen verteilt, wobei es weiterhin eine Oberin gibt, die den Bereich der Gesamtleitung übernehmen wird. Durch diese anstehenden Veränderungen wird sich die Entscheidungspraxis voraussichtlich verändern. Die Verantwortung in der Kommunitätsleitung werde noch stärker verteilt und es sei zu erwarten, dass dies auch zu einer weiteren Verteilung der Verantwortung auf die gesamte Schwesternschaft führt (Schwester). So meint die designierte Oberin:

Das ist mein Wunsch: Dass wir selbstständige Entscheidungen treffen. Ich muss nicht überall mitentscheiden oder mein OK geben. Wenn jemand Verantwortung für einen Bereich hat, soll er diese Verantwortung auch wahrnehmen und Entscheidungen treffen, die es dazu braucht. Aber gleichzeitig auch zu wissen: Wenn ich nicht weiterweiss oder Fragen habe, dann kann ich es anbringen und wir können es gemeinsam anschauen und zusammen Entscheidungen treffen. Ich glaube, das muss einfach wachsen, dass man es auch selbst weiss. Und vielleicht müssen eins, zwei, drei Fehler passieren, bis man merkt «vielleicht sollte man es so machen».

5.5.5 Einfluss der Entscheidungsdauer

Der Zeitaspekt spielt bei der KDR eine wichtige Rolle und kommt durch die Praktiken *Konfirmieren und Konsens suchen*, *Warten* sowie *Kairos nutzen* besonders zum Ausdruck. All diese Praktiken brauchen viel Zeit und führen dazu, dass «[i]hre Entscheidungsprozesse [...] viel länger [sind]» als in anderen Organisationen (Extern). Die Wichtigkeit des Einbezugs der Gemeinschaft für deren

Zukunftsfähigkeit wurde vorher bereits erwähnt. Zusätzlich ist auch der Einbezug weiterer Organe und des Netzwerks zentral, wodurch wichtige Perspektiven einbezogen werden können und das Netzwerk durch das Gefühl der Verbundenheit gestärkt wird. All dies ist wichtig für die Zukunftsfähigkeit der KDR und oftmals Grundlage für eine Entscheidung: «Es ist oft so, dass es zu einer Lösung kommt und sonst käme die Lösung gar nicht zustande. Und ohne die kann man nicht entscheiden [...]» (KoL).

Die Prozesse innerhalb der Schwesternschaft und der Austausch zwischen den verschiedenen Organen und dem Netzwerk benötigen viel Zeit. Der Einbezug kann zudem zu einer Verantwortungsdiffusion und Trägheit führen. So meint eine Person, dass man eigentlich «keine grosse Innovation mit riesigen Gruppen» findet, da sie «nie erfolgreich gewesen [wären] mit Partizipation» und dass «[j]eder in der Lehre sagen [würde], je grösser das Komitee ist, desto schlechter ist der Entscheidungszyklus» (Extern). Diese meist zeitintensive Entscheidungspraxis kann deshalb auch dazu führen, dass es zu lange dauert, bis entschieden wird. So meint auch die aktuelle Oberin, dass sich die Umwelt verschnellert hat:

Was man sicher berücksichtigen muss, ist, dass viel schneller entschieden wird, weniger Planung möglich ist [...] Menschen, die kommen, die spontan kommen und wir die Bereitschaft haben müssen, spontaner auf Sachen einzugehen.

So führte beispielsweise auch die Coronapandemie dazu, dass die Oberin die dringenden Entscheidungen verantwortet und durchgeführt hat. Dies wurde jedoch akzeptiert und die gesamte Pandemie auch nachträglich gemeinsam reflektiert. Eine Schwester nimmt zudem wahr, dass im Schwesternrat weniger besprochen wird, als dies früher der Fall war, und führt dies auf die Schnellebigkeit der heutigen Zeit zurück.

Die Zeitintensivität der Entscheidungsprozesse führt schliesslich auch dazu, dass viele Ressourcen verbraucht werden, bis eine Entscheidung getroffen wird. So bleibt beispielsweise weniger Zeit für das komunitäre Leben in den vier Aspekten, wie z. B. dem persönlichen Gebetsleben, der Stärkung der Gemeinschaft und ihrer Identität sowie dem «Hineinwirken» in die Gesellschaft, z. B. durch persönliche Beziehungen oder relevante Tätigkeitsbereiche. Dies alles sind jedoch wichtige Praktiken, um neue Schwestern zu erhalten.

5.5.6 Fazit

Die aktuelle Entscheidungspraxis fördert die Zukunftsfähigkeit der KDR durch den Fokus auf deren *Auftrag im Heute*, die Praxis des *Hörens* sowie durch die Risikofreudigkeit und den Umgang mit Unverfügbarkeit, die durch den *Glauben* ermöglicht werden. Weiter ist der *Einbezug der Schwestern* und des *Netzwerks* sowie das klare *Vorgehen der Leitung*, besonders der *Oberin*, hilfreich. Der *Einbezug der Schwestern* und des *Netzwerks* sowie die *starke Leitung* führen aber auch dazu, dass die Entscheidungspraxis eher langsam ist, es unklare Kompetenzzuweisungen gibt und die Oberin und auch die gesamte Schwesternschaft sehr involviert sind, was die Zukunftsfähigkeit hemmen kann.

Ein Mitglied des Stiftungsrats ist so der Meinung, es sei wichtig, dass die Schwestern nicht zu stark in operative Arbeitsprozesse wie z. B. die Gestaltung des Feierabendhauses eingebunden werden:

Ich glaube, sie sollten sich schwerpunktmässig auf ihre Schwerpunkte konzentrieren. Also aufs geistliche Leben, auf das Gebet und nicht nur Tagzeitengebet, auch [...] z. B. Fürbitte leisten für eine Generation. Den Leuten die Möglichkeit geben, das zu erleben. Kloster auf Zeit sind so coole Angebote. [...] Wirklich auch in die Gesellschaft reingehen [...] Wenn man auch so Aussendienstlerinnen freisetzen kann – z. B. im Münsterhüsli, das ist so relevant. Und ich glaube, das sollten die Hauptfokusse sein. Wenn man dann so bauliche Sachen hat, dann sollten die Schwestern darin bestimmen, aber nicht alle sollten mitreden.

Die Schwestern sollen sich demnach nur mit den relevanten Themen befassen und verantwortliche Schwestern bestimmen, welche im Operativen die Sichtweise und den Willen der Schwestern vertreten und an kompetente Personen delegieren. Auch ein Mitglied der Kommunitätsleitung überlegt, dass eine «Entlastung von hier, im Administrativen» eine Lösung sein könnte, damit sich die Schwestern stärker auf ihren Kernauftrag fokussieren können. Ein anderes Mitglied der Kommunitätsleitung meint zudem, dass sie «[e]igentlich gerne wacher unterwegs sein» und dem Gebet «gerne Raum geben» möchte, dies aber im vollen Alltag manchmal zu kurz kommt.

Die stärkere Freisetzung der Schwestern sei jetzt zentral, denn «der Hauptfokus der Schwestern ist wirklich zu sagen: Wie verschaffen wir uns Gehör Wie machen wir das? [...] Lass uns nochmals in die Welt reinrufen und schauen, ob ein Bedürfnis da ist» (SR). Diese stärkere Fokussierung der Schwestern auf ihren Kernauftrag soll die Zukunftsfähigkeit der KDR sicherstellen. Es ist zwar wichtig, dass die Schwesterngemeinschaft Grundlegendes bestimmen kann, deren Umsetzung muss sie aber nicht unbedingt selbst ausführen. So könnte weiterführend gesagt werden, dass die Schwestern bei strategischen Entscheidungen weiterhin mitwirken, jedoch bei operativen Themen und Entscheidungen noch stärker delegieren und abgeben sollen.

Damit dies möglich ist, wird die Rolle der Mitarbeitenden und weiteren Organe zentral. Durch eine stärkere und klarere Verteilung der Verantwortung sowohl innerhalb der Schwesternschaft als auch innerhalb des Netzwerks der KDR (MA, Drittorden, Ehrenamtliche, weitere Organe, Externe) könnte für die Schwestern mehr Zeit geschaffen werden, damit sie sich mehr um die Förderung der Lebendigkeit des Organismus kümmern können. Dies würde auch dem Organisationsverständnis entsprechen, das von vielen unterschiedlichen Gaben sowie der Ergänzungsbedürftigkeit der einzelnen Personen ausgeht. Indem mehr Personen noch aktiver Verantwortung übernehmen, diese breiter verteilt wird und sich alle dort hineingeben, wo es für sie am besten passt, wird die KDR noch zukunftsfähiger.

Ob wirklich mehr neue Schwestern eintreten, hat die KDR jedoch nur bedingt in der Hand. Sie kann sich aktiv um die Lebendigkeit ihres Organismus kümmern, durch die Praxis des *Hörens* erkennen, was es zu verändern gibt, und Praktiken an die heutigen Umstände anpassen. In der Retraite der Kommunitätsleitung Anfang 2024⁵, werden die eigenen Handlungsmöglichkeiten treffend zusammengefasst:

Das bedeutet für uns Bauen an der Kommunität mit ihren gemeinschaftlichen Ausdrucksformen.

Es bedeutet, aktiv bauen, an der Zukunft bauen. Frauen mit einem abenteuerlichen, mutigen,

⁵ Internes Protokoll (nicht öffentlich zugänglich)

pionierhaften Herzen. Es gilt immer neu, wach zu sein für den Auftrag. Wie konkretisiert er sich im Heute. Die Zeit ist schnelllebig.

Die Zukunft bleibt unverfügbar und es ist unklar, wie sich die Umstände entwickeln. So meint eine Person aus dem Stiftungsrat: «Wenn es diesen Rank nicht gibt in den nächsten 3–5 Jahren, dann wird es anders. Dann muss man ganz sachlich werden. [Die aktuelle Oberin] hat das gut gesagt: Wenn es nicht klappt, dann packen wir zusammen und geben das Geld jemanden, der eine ähnliche Vision hat, auch wenn mir das schwer fällt». Es besteht die Option, dass die KDR in Zukunft irgendwann nicht mehr existiert, wenn keine weiteren Schwestern mehr eintreten. Eine externe Person meint zum aktuellen Zustand der KDR jedoch Folgendes: «Von aussen gesehen finde ich die Diakonissen erstaunlich innovativ, auch sehr positiv, obwohl, wenn ich rein faktisch anschau, [...] wie viele Schwestern sie [anzahlmässig] sind [...], ist es eher rückläufig». Es kann also auch sein, dass sich die Ausdrucksform der Kommunität nochmals innovativ und stärker wandelt und sich in einer anderen Form, vielleicht in «mehreren kleinen Zellen», ausdrückt (Schwester). Es könnte aber auch sein, dass es eine «Erweckung gibt» und viele neue Schwestern eintreten (MA). So verweisen einige auf die Kommunität in Taizé, die von vielen jungen Menschen besucht und als lebendig wahrgenommen wird. Der Kontakt zu Taizé besteht und inspiriert besonders die Schwesterngruppe unter 60 Jahren, die dort im Frühling 2024 zu Besuch war. Zudem wurde vor Kurzem entschieden, dass die abtretende Oberin dort eine Schwesternzelle aufbauen wird. Dies wurde schnell entschieden und eine Schwester meint dazu: «Da ging es rasant schnell, da staune ich» und verweist dabei auf die Wahrnehmung, dass es sich hier klar um «Gottes Fügung» handelt. So ergeben sich durch das eigene *Netzwerk* und den Aufbau einer Aussenstation wieder neue Möglichkeiten der Weiterentwicklung. Dieser anstehende Prozess wird durch die aktuelle Entscheidungspraxis der KDR geprägt sein, indem immer wieder der *Auftrag* hinterfragt, weiterentwickelt und ins Zentrum gestellt und das *Hören* praktiziert wird. Dabei ist es möglich, dass sich auch die Entscheidungspraxis verändert. Denn die Entscheidungspraxis ist wichtig für die Zukunftsfähigkeit der KDR und beinhaltet, wie eine mitarbeitende Person treffend beschreibt, viel Potenzial:

Entscheiden heisst scheiden. Und zwar nicht im wertenden Sinn, sondern im wirklich klassischen Sinn vom Wort: Du scheidest das Eine vom Anderen. Ich denke, das macht die Qualität von unserem Wesen Menschen aus, dass wir sagen können: Ich gehe links und nicht rechts. Und wenn ich links gehe, muss ich die Verantwortung übernehmen für das und nicht dem anderen oben. Und das finde ich wirklich das Tolle an den Entscheidungen.

6 Diskussion

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse dieser Arbeit auf Basis der zugrundeliegenden Literatur diskutiert. Dabei wird darauf eingegangen, was diese Arbeit hinsichtlich des Verständnisses des Einflusses der Entscheidungspraxis auf die Zukunftsfähigkeit bestätigen, vertiefen oder neu beitragen kann. Dabei erfolgt die Diskussion der Themen parallel dazu, wie diese bereits im Theoriekapitel präsentiert wurden.

Die Praxistheorie bildet das zugrundeliegende Organisationsverständnis dieser Arbeit und prägt die Definition der Entscheidungspraxis sowie der Zukunftsfähigkeit. In Bezug auf die Entscheidungspraxis kann diese Arbeit bestätigen, dass es sinnvoll ist, Entscheidungsprozesse für die Untersuchung von Praktiken zu untersuchen (Nicolini, 2013, S. 3). Durch die Untersuchung der beiden Entscheidungsprozesse sowie die Erstellung des Modells konnte die Entscheidungspraxis vertieft untersucht werden. So wurde offensichtlich, dass die Entscheidungspraxis bei der KDR aus unterschiedlichen Praktiken und Aktivitäten besteht, welche prozesshaft sind und sich gegenseitig beeinflussen (Nicolini, 2013, S. 9).

Die Praxistheorie betont besonders den sozialen und kollektiven Aspekt einer Praxis (Wenger, 1998, S. 47) und die Entscheidungspraxis in Organisationen wird auch als «*kollektive Vergewisserungsprozesse*» verstanden (Hervorhebungen im Original) (Rüegg-Stürm & Grand, 2020, S. 186). Für die KDR bedeuten diese «Vergewisserungsprozesse» nicht nur das Vergewissern innerhalb der Organisation, sondern besonders auch auf einer geistlichen Ebene mit Gott. Damit der *Kairos*, also das richtige Timing beim Treffen von Entscheidungen, eintreten kann, müssen sich alle, oder zumindest ein *Grossteil der Gemeinschaft*, sicher sein, dass die Entscheidung Gottes Wille ist. Dabei spielt der kollektive Aspekt einer Praxis eine zentrale Rolle und beeinflusst die gesamte Entscheidungspraxis.

Die Untersuchung der Entscheidungspraxis im *Kontext* der KDR bestätigt und vertieft zudem das Verständnis, dass Praktiken nur eingebettet im *sozialen, kulturellen und historischen Kontext* zu verstehen sind (Nicolini, 2013, S. 15; Regnér, 2008, S. 576). Der Kontext der KDR beeinflusst die Entscheidungspraxis massgeblich und diese kann nur durch die Kenntnis der Geschichte, des kommunitären Lebens und des Selbstverständnisses der KDR verstanden werden. Dabei zeigt diese Arbeit, dass der christliche Glaube die gesamte Praxis prägt, den einzelnen genannten Praktiken Bedeutung zuweist und beispielsweise durch die Praxis des *Hörens* und *Betens* sehr klar zum Ausdruck kommt. Diese Erkenntnis reiht sich in die Forschung ein, die den Einfluss von Glauben und generell Weltbildern im Management diskutiert und hervorhebt (Nesbitt, 2002; Hinings & Raynard, 2014; Burton et al., 2018). So ist der christliche Glaube insgesamt prägend für das Herstellen von Bedeutung bei Entscheidungen, was insbesondere durch die Praxis des *Einbettens in eigene Geschichte* und *auf Identität zurückbesinnen* zum Ausdruck kommt. Dieses Einbetten in ein grosses Ganzes führt aufgrund des christlichen Glaubens und des langen Zeithorizonts zu einer noch tieferen Bedeutung. Das *Identitätsverständnis* der KDR ist stark durch ihre *Geschichte* und die *geistlichen Schriften* geprägt und wird durch das Erzählen der eigenen Geschichte verfestigt. Die Narrative der verschiedenen Phasen sind dabei besonders präsent und helfen der KDR, einen zukunftsgerichteten Blick einzunehmen. Dies unterstreicht die Wichtigkeit von Narrativen für die Herstellung von Bedeutung (Langley, 1999, S. 695f.; Rantakari & Vaara, 2017, S. 273).

Insgesamt werden die Charakteristika des «rule-following» Theoriestrangs hinsichtlich Entscheidungen nach March (1994, S. 57–102), welcher die Wichtigkeit von Regeln, Gewohnheiten, sozialen Normen sowie des zugrundeliegenden Identitätsverständnisses und Kontextabhängigkeiten betont, ersichtlich. Die Wichtigkeit der Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen, die Rüegg-Stürm und Grand betonen (2020, S. 199), wird so mittels der eigenen *Geschichte* und präsenten *Identität* erreicht. Auch Symbole

und Rituale (March, 1994, S. 208) unterstützen dies: So wird dem Logo viel Bedeutung zugeschrieben, welches mit dem Symbol der zwei Fische und fünf Brote die KDR ermutigt, auch risikohafte Entscheidungen zu treffen, da sie überzeugt ist, dass Gott auch in Zukunft mit wenig Ressourcen viel schaffen kann. Die Rituale umfassen vor allem die Gebetsrituale, welche die Entscheidungspraxis besonders prägen.

Durch diese Arbeit wurde speziell die Wichtigkeit des *Hörens* in der Entscheidungspraxis identifiziert und vertiefter betrachtet. Es handelt sich um eine zentrale Praxis der KDR, welche diverse weitere Praktiken und die Zukunftsfähigkeit der Organisation massgeblich beeinflusst. Dabei ist zudem spannend, dass mehrmals betont wurde, dass das *Hören* eingeübt werden muss, was somit explizit den Aspekt des «Praktizierens» einer Praxis ausdrückt (Nicolini, 2013, S. 4). Entscheidungen können laut Rüegg-Stürm & Grand (2020, S. 186) als Kommunikationsprozesse bezeichnet werden und betonen so die Wichtigkeit der Kommunikation. Dies ist in der Praxistheorie generell zentral, was durch die Betonung der Wichtigkeit der Sprache sichtbar wird (Schatzki, 2002, S. 87). In der Entscheidungsfindung spielen Bearbeitungsformen, wie z. B. Kommunikationsplattformen, eine wichtige Rolle (Rüegg-Stürm & Grand, 2020, S. 193ff.), jedoch wird in der Praxistheorie stärker auf das Reden als auf das *Hören* fokussiert. Die vertiefte Betrachtung der Praxis des *Hörens* bei der KDR führt deshalb zu einem besseren Verständnis von Entscheidungspraxis und deren Einfluss auf die Zukunftsfähigkeit.

Das Ziel einer Entscheidungspraxis wird als das «zeitgerecht[e]» Treffen von «*informierten und tragfähigen* Entscheidungen» verstanden (Hervorhebungen im Original) (Rüegg-Stürm & Grand, 2020, S. 184). Anhand der Entscheidungspraxis der KDR konnte dieses Ziel differenziert betrachtet werden. Die Informiertheit und Tragfähigkeit werden besonders durch den breiten *Einbezug der Schwesternschaft* sowie der *Expertise aus dem Netzwerk* erreicht. Der *Einbezug der Schwestern* ist grundlegend dafür, dass gewisse Entscheidungen zustande kommen und die Akzeptanz durch *Konsensorientierung* gestärkt wird. Gleichzeitig führt dies zu langen Entscheidungsfindungen, was «zeitgerechte» Entscheidungen gefährdet (Rüegg-Stürm & Grand, 2020, S. 184). Somit besteht eine Spannung zwischen der Wichtigkeit der Tragfähigkeit und Informiertheit und der Wichtigkeit zeitnaher Entscheidungen. So konnte auch beobachtet werden, dass während der Coronapandemie, als schnelle Entscheidungen notwendig waren, vermehrt Top-Down-Entscheidungen durch die Oberin und die Kommunitätsleitung durchgeführt wurden. Aufgrund der Notfallsituation und des vorhandenen Vertrauens wurden diese Entscheidungen jedoch trotzdem getragen und nach der Pandemie auch gemeinsam diskutiert und aufgearbeitet.

Weiter konnte auch die Beschreibung von strategischer Entscheidungsfindung als «Wayfinding» (vgl. Hutchins, 1995; Chia & Holt 2006, S. 650f.; Bouty et al., 2019, S. 438) beobachtet werden, denn die KDR nennt den eigenen Prozess oft auch «Wegfindung» und betont das prozesshafte, iterative Suchen und *Hören* des gemeinsamen Weges. Dabei wurden auch der Aspekt der Entscheidungsdauer und besonders die als wichtig identifizierten Praktiken des *Wartens* und des *Kairos* hervorgehoben.

Schliesslich kann diese Arbeit auch anhand des Konzepts der Dynamic Capabilities (Teece, 2018, S. 450) eingeordnet werden. Die drei Phasen Sensing, Seizing und Transforming lassen sich bei der KDR

wiederfinden. So wird das Sensing bei der KDR primär als Praxis des *Hörens* verstanden und ausgeführt, was sich auch in den damit einhergehenden Praktiken der *Zeichen der Zeit wahrnehmen* wie auch das *Einbeziehen des Netzwerks* zeigt. Achtsamkeit und Wachsamkeit sind dabei zentral. Seizing kann bei der KDR als *Begebenheiten erkennen* oder als *Kairos* verstanden werden, welche es zu nutzen gilt. Diese Arbeit betont aber auch die Wichtigkeit des *Wartens*. Dies unterscheidet sich vom Konzept der Dynamic Capabilities, da Letzteres stark von einer schnelllebigen Umwelt ausgeht und *Warten* als keine Option ansieht. So unterscheidet sich der Kontext der KDR auch von anderen Organisationen, die bisher mit dem Dynamic Capabilities-Konzept untersucht wurden (vgl. Teece & Petricevic, 2020; Teece et al., 2016). Als dritte Phase der Dynamic Capabilities ist laut Teece (2018) das Transforming der eigenen Wertschöpfung oder der Organisation zentral. Bei der KDR wird Transforming primär auf die Wertschöpfung vorwiegend die Ausdrucksformen der Dienstgemeinschaft angewendet, obwohl die fortlaufende Veränderung der Ausdrucksformen der Lebens-, Glaubens- und Zeugnisgemeinschaft ebenfalls im Zentrum steht. Die Wichtigkeit der Veränderung der Strukturen und Prozesse kann ansatzweise beobachtet werden, etwa bei der vergangenen Einführung der Bereichsleitungssitzung oder der Veränderungen im Hinblick auf den Oberinnenwechsel. Das *Einbeziehen von vielen Parteien und Meinungen* wird aktuell von einigen Personen jedoch noch als zu langsam oder unklar eingeordnet. Der Oberinnenwechsel wird die Veränderung der Strukturen und Prozesse voraussichtlich verstärken.

Nach Teece (2018, S. 448) sind Organisationen mit Dynamic Capabilities besonders innovativ und unternehmerisch. So kann beispielsweise die Entscheidung des Umbaus zum GDZ als innovativ bezeichnet werden. Wird die KDR zudem mit anderen Diakonissenhäusern verglichen, wird klar, dass sich der eingeschlagene Weg mit Fokus auf die Kommunität von anderen Schweizer Diakonissenhäusern unterscheidet, da die KDR weiterhin neue Schwestern aufnimmt (vgl. Berner Diakonissen, 2024; Gesundheitswelt Zollikerberg, 2024). Die unternehmerische Haltung kann zudem einigen Schwestern und insgesamt der Organisation zugeschrieben werden. Gleichzeitig ist dies auch ein Aspekt, der noch gefördert werden möchte, im Sinne, dass mehr Schwestern und Mitarbeitende noch unternehmerisch mitdenken (KoL). Schliesslich betont die Theorie der Dynamic Capabilities die Wichtigkeit des Managers, was aus praxistheoretischer Sicht differenzierter betrachtet wird (Teece, 2018, S. 444; Regner, 2008, S. 571; Wenzel et al., 2021, S. 401). Für die KDR kann die Wichtigkeit des Managers vor dem Hintergrund der wichtigen Rolle der Oberin teilweise bestätigt werden. Gleichzeitig wird der Einfluss der Oberin nur bedingt als wichtig gesehen, da die Betrachtung der verschiedenen Praktiken und deren Interaktion auch zeigen, dass vieles emergent und partizipativ geschieht, was die Sichtweise von Wenzel et al. (2021) und Régner (2008) bestätigt. Denn auch die Initiative einzelner Schwestern und ungesteuerte Veränderungen im alltäglichen Ausüben der Praktiken sind von Bedeutung. Der Habitus der Schwestern, welcher durch deren *Kontext* sowie auch *vergangene Erfahrungen* und das Vorbild älterer Schwestern oder der *Oberin* geformt wird, prägt so den Umgang mit Unvorhergesehenem.

Insgesamt wird die Bedeutung der organisationalen Vergangenheit sowohl von Teece (2018, S. 444) mit der «organizational heritage» als auch aus praxistheoretischer Sicht von Chia (2017, S. 598) mit der

«path-dependancy» betont. Somit ist die Geschichte einer Organisation für das Entwickeln von Dynamic Capabilities zentral. Für die KDR ist ihre *Geschichte* von grosser Bedeutung, wobei besonders die zentrale Rolle des breiten Stiftungszwecks, des frühen Einbezugs aller Schwestern in Entscheidungsprozessen sowie der wichtigen Rolle des gemeinsamen Gebets betont und in ihr Narrativ aufgenommen wird. Dies sind alles Aspekte, welche die Anpassungsfähigkeit der KDR unterstützen und gleichzeitig auch die eigene proaktive Gestaltung der Umwelt fördern. In der Bildsprache des Organismus der KDR ermöglichen so die Wurzeln der Organisation deren Wachstum und Fruchtbarkeit. Die Untersuchung der Zukunftsfähigkeit einer Organisation aus einer Praxisperspektive kann somit zu einem besseren Verständnis der zugrundeliegenden Mechanismen der Dynamic Capabilities beitragen, wie dies z. B. Wenzel et al. (2021, S. 401) betont haben.

Das Konzept der Zukunftsfähigkeit wurde aufgrund der empirischen Untersuchung der KDR in vier Dimensionen für deren Zukunftsfähigkeit eingeteilt: die drei Ausprägungen des Stiftungszwecks (Lebens-, Glaubens- und Dienstgemeinschaft) sowie die Zeugnisgemeinschaft, die als Präsenz in der Gesellschaft gesehen werden kann. Zukunftsfähigkeit könnte so allgemein als die langfristige Erfüllung der nutzenstiftenden Kernwertschöpfung verstanden werden, wobei speziell auf das Entwickeln eines übergeordneten Sinns oder die Einbettung in ein grosses Ganzes, die Förderung der eigenen Identität bzw. Community sowie auf die relevante Weiterentwicklung der Wertschöpfung in der aktuellen Zeit fokussiert werden soll. In allem ist dabei zentral, dass die eigene Wertschöpfung von der Gesellschaft erkannt wird. Die KDR versteht darunter, «Zeugnis» in der Gesellschaft zu sein (Oberin). Für andere Organisationen könnte dies generell heissen, die Kommunikation nach aussen zu tragen, wobei basierend auf der KDR kein spezifisches Produkt, sondern primär die Vision der Organisation vermittelt werden soll.

Es geht somit sowohl bei der Kernwertschöpfung wie auch bei der Kommunikation nach aussen stark um die eigene Identität und weniger um Produkte oder Dienstleistungen. Die Wichtigkeit der Anpassungsfähigkeit an die heutige Zeit wurde dabei besonders betont. Durch den starken Fokus der KDR auf ihre *Identität* und ihren *Auftrag* kann diese Arbeit dazu beitragen, das Konzept der Zukunftsfähigkeit noch zu schärfen. So wird bei der KDR besonders betont, dass Zukunftsfähigkeit nicht nur das Überleben der Organisation bedeutet, sondern die Zukunftsfähigkeit, in den eigenen definierten Werten und Zielen zu erreichen. Zwar ist es wichtig, die eigene Wertschöpfung zu hinterfragen und sich anzupassen, doch nur solange dies mit der eigenen *Identität* und dem Stiftungszweck übereinstimmt.

Eine Besonderheit der KDR ist, dass der Wertschöpfungsbegriff auf zwei Arten verstanden werden kann. Die Kernwertschöpfung ist die Kommunität selbst – sie selbst ist der Stiftungszweck und das Zentrum der Organisation. Aus dieser entwickeln sich Tätigkeitsbereiche, die wieder eine Wertschöpfung darstellen, aber nicht deren Kern bilden. Dies ist im Vergleich zu anderen Organisationen aussergewöhnlich, da die Wertschöpfung in der Regel ein konkretes Produkt oder eine Dienstleistung darstellt und nicht die Organisation oder deren Identität an sich umfasst. Für die KDR ist deren Identität aber grundlegend für die Zukunftsfähigkeit: Entwickelt sich die Identität nicht lebendig weiter, kann dies

wegen der geringen Attraktivität für neue Schwestern zur Auflösung der KDR führen. Die Wichtigkeit der Lebendigkeit des Organismus wurde bei der KDR immer wieder betont, was mit dem Verständnis von Zukunftsfähigkeit von Dürr (2000, S. 13), welcher die Wichtigkeit der Vitalität betont, übereinstimmt.

Die ständige Arbeit an der Organisation selbst durch das Reflektieren und Weiterentwickeln der Identität ist somit eine der grundlegenden Voraussetzungen für die Zukunftsfähigkeit der KDR. Dieses Reflektieren drückt sich in diversen Praktiken aus: z. B. *Zurückbesinnen auf Identität, in eigene Geschichte einbetten, Hören, Beten, Zeichen der Zeit*. So wird, ausgehend von der Reflexion der eigenen Identität, auch die Wertschöpfung in den Tätigkeitsbereichen hinterfragt und weiterentwickelt. Auch Rüegg-Stürm und Grand (2020) betonen die Wichtigkeit der laufenden Reflexion der eigenen Wertschöpfung, jedoch wird dies nicht primär mit der Reflexion der eigenen Organisationsidentität gleichgesetzt. Die Reflexion der eigenen Identität könnte als Diskussion der normativen «existenzielle[n] Sinn- und Wertfragen» verstanden werden, bei der es sich besonders um die Frage dreht, «welchen Beitrag die organisationale Wertschöpfung zu einem gerechten und menschenwürdigen Zusammenleben leisten soll» (Rüegg-Stürm & Grand, 2020, S. 217). Der Fokus bleibt dabei aber weiterhin auf der konkreten Wertschöpfung und nicht auf der Identität der Organisation selbst.

Weiter ist die Reflexion der Entscheidungspraxis zentral, was auch Arbeit an der Organisation bedeutet (Rüegg-Stürm & Grand, 2020, S. 189). In Bezug auf die KDR hat sich die Entscheidungspraxis laut Kommunitätsleitung während der letzten 15 Jahre nicht stark verändert, was bedeuten kann, dass zwar die eigene Kernwertschöpfung, d. h. die eigene Identität, laufend reflektiert wird, aber die Entscheidungspraxis weniger stark im Fokus ist. Diese unveränderte Entscheidungspraxis führt so zwar zu Stabilität und Sicherheit innerhalb der Organisation, kann aber aufgrund sich ändernder Umstände, z. B. der Beschleunigung, auch zu Herausforderungen führen. So ist es zentral, die Entscheidungspraxis fortlaufend zu reflektieren und zu evaluieren, ob diese unverändert bleiben oder angepasst werden soll.

Insgesamt wurde bei der Weiterentwicklung der Wertschöpfung die Wichtigkeit einer Balance zwischen Stabilität und Wandel ersichtlich – also das *Zurückbesinnen* auf die eigenen Wurzeln und die Identität wie auch das *Anpassen des Auftrags an die Not der Zeit*. So wird bei der KDR die Benediktsregel selbst, ähnlich wie bei Bilgri und Singh (2022), als Quelle für Stabilität wie auch Wandel gesehen, was durch die Praxis des *Orientierens an geistlichen Schriften* die Entscheidungspraxis prägt. Dies stimmt mit dem Verständnis von Mintzberg & Waters (1985, S. 271) sowie auch Rüegg-Stürm und Grand (2020, S. 153) überein, welche das Schaffen einer Balance zwischen Stabilität und Wandel als zentrale Aufgabe von Organisationen sehen.

Diese Einzelfallstudie konnte durch die induktive und explorative Vorgehensweise zentrale Aspekte der Entscheidungspraxis identifizieren, diese vertiefen und in einen grösseren Kontext einbetten sowie deren Einfluss auf die Zukunftsfähigkeit untersuchen. Dabei waren die ethnographischen Methoden zentral, um eine umfassende Datenlage zu erhalten und die Entscheidungspraxis in dieser Tiefe untersuchen zu können. Diese Nähe zum Gegenstand kann zu einer potenziellen Reduktion der Objektivität führen.

Um dieser Herausforderung zu begegnen, wurde die eigene Rolle in einem laufenden Reflexionsprozess hinterfragt. Unterstützt wurde dieser Prozess zudem durch Gespräche mit den Betreuungspersonen.

7 Fazit

Die Forschungsfrage dieser Arbeit lautet: «Wie beeinflusst die Entscheidungspraxis die Zukunftsfähigkeit von Organisationen?» und wurde anhand einer explorativen, induktiven Einzelfallstudie mit der Kommunität Diakonissenhaus Riehen untersucht. Diese Vorgehensweise und die ethnographischen Methoden sowie das zugrundeliegende Praxisverständnis konnten zu einem vertiefteren Verständnis des Einflusses der Entscheidungspraxis auf die Zukunftsfähigkeit beitragen und zeigen deren grundsätzliche Bedeutung für die Untersuchung von Organisationen auf.

Die Entscheidungspraxis beeinflusst die Zukunftsfähigkeit einerseits durch die getroffenen Entscheidungen, welche die Folge der gesamten Praxis sind. So führte bei der GDZ-Entscheidung die gelebte Entscheidungspraxis, spezifisch das *Hören*, *Begebenheiten erkennen* und *Beten*, dazu, dass diese risikohafte Entscheidung getroffen wurde. Diese Weiterentwicklung der Tätigkeitsbereiche stellt nun eine relevante Ausgangslage dar, um für neue Schwestern attraktiv zu sein. Weiter wird die Zukunftsfähigkeit auch durch die Weiterentwicklung der Organisation während der Ausführung der Praxis gefördert. So führt die Entscheidungspraxis dazu, dass sich die KDR als Lebens-, Glaubens-, Dienst- und Zeugnisgemeinschaft verändert und durch diese Veränderung zu deren Lebendigkeit beiträgt. Dies ist zentral, um neue Schwestern anziehen zu können. Als besonders förderlich wurden die Praktiken *Hören*, *auf Identität zurückbesinnen* in Kombination mit *Zeichen der Zeit wahrnehmen* und *Begebenheiten erkennen* identifiziert, da sie die Anpassungsfähigkeit der Organisation fördern und gleichzeitig dazu beitragen, dass eine langfristige, nutzenstiftende Wertschöpfung erreicht werden kann.

Zusätzlich wurden weitere Aspekte der Entscheidungspraxis erkannt, welche die Zukunftsfähigkeit beeinflussen: die Entscheidungsdauer, die Rolle der Führung sowie die Möglichkeit zur Partizipation. Zu langsame Entscheidungen, eine zu starke Personenfokussierung sowie ein zu grosser Einbezug vieler Personen können die Zukunftsfähigkeit verringern. Zudem ist es für die Zukunftsfähigkeit zentral, dass die KDR präsent ist in der Gesellschaft, z. B. durch Beziehungen, Aussenstationen und Kommunikation nach aussen. Diese Präsenz fördert eine langfristige, nutzenstiftende Kernwertschöpfung und kann wiederum durch die Entscheidungspraxis gefördert oder gehindert werden. Insgesamt ist es dabei besonders wichtig, dass genügend Ressourcen für die Kernwertschöpfung eingesetzt werden, die Schwestern z. B. genug Zeit für ihre Berufung haben. Dazu könnten operative Aufgaben reduziert und weitere Personen befähigt werden, um die Schwestern zu entlasten.

Obwohl Erkenntnisse einer Einzelfallstudie grundsätzlich schwer übertragbar sind, könnten übergreifende Erkenntnisse im Bereich der Praxistheorie oder der Konzeptualisierung weiterverwendet werden. So wäre beispielsweise die Übertragung des Zukunftsfähigkeitsverständnisses der KDR anhand der vier Bereiche auf andere Kontexte spannend, um dessen Potenzial für eine generelle Schärfung des Konzepts der Zukunftsfähigkeit zu untersuchen. Weiter könnten andere Aspekte der Entscheidungspraxis auf andere Organisationen angewendet werden. So ist beispielsweise das *Einbetten der Entscheidungen* und

der *Geschehnisse in die eigene Geschichte und Identität* generell hilfreich für die Nachvollziehbarkeit und Akzeptanz. Dabei ist auch die Praxis *auf Identität zurückbesinnen* von grosser Bedeutung, die im Alltag, z. B. in Sitzungen, praktiziert werden kann, um immer wieder zum Kernauftrag zurückzukehren. Die Praxis des *Hörens* in einem erweiterten Sinn kann insgesamt dazu beitragen, dass die Organisation durch das Wahrnehmen der Umstände und einer übergreifenden Vision sowie das achtsame *Hören* auf sich und die Mitmenschen zukunftsfähiger wird.

Am Ende der Feldforschung war die Entscheidungsfindung hinsichtlich des Feierabendhauses noch nicht abgeschlossen, sodass eine Untersuchung dieser Entscheidung anhand von teilnehmenden Beobachtungen und Interviews nicht umfassend möglich war. Für weitere Forschung wäre eine längere Feldphase somit spannend, um ein noch umfassenderes Verständnis zu erhalten. Zudem wäre es interessant, die Veränderungen, welche der Oberinnenwechsel mit sich bringen wird, zu untersuchen und so beispielsweise das Konzept des «Distributed Leadership» und dessen Einfluss auf die Zukunftsfähigkeit genauer zu untersuchen (vgl. Spillane, 2006, S. 144ff.). Die Forschung zu Distributed Leadership wird ebenfalls von einem praxistheoretischen Verständnis der «communities of practice» geprägt (vgl. Wenger 1998, S. 47; Spillane et al., 2004, S. 203ff.). Durch die längere Feldphase könnte so auch der Aspekt der Zeit – die Praxis des *Wartens* und der *Kairos* – noch besser untersucht werden. Zudem wäre eine Untersuchung anderer Diakonissenhäuser, evangelischer Kommunitäten oder katholischer Ordensgemeinschaften sowie generell anderer Organisationen spannend, um die Entscheidungspraxis der KDR zu vergleichen und somit deren Einfluss auf die Zukunftsfähigkeit noch besser zu verstehen. Ein weiterer Anknüpfungspunkt für zukünftige Forschung bildet der Fokus auf unterschiedlichen Ebenen der Entscheidungspraxis. In dieser Arbeit wurde der Fokus auf die strategische Entscheidungspraxis, wobei klar wurde, dass die Entscheidungspraxis auf der strategischen Ebene mit der operativen zusammenhängt. Um die Interaktion zwischen der operativen und strategischen Entscheidungspraxis noch besser zu verstehen, wäre somit eine Untersuchung der operativen Entscheidungspraxis hilfreich.

Durch die Reflexion der eigenen Entscheidungspraxis innerhalb der Organisation können wichtige Prozesse angestossen werden, welche die Zukunftsfähigkeit weiter stärken können. Denn wie die Entscheidungspraxis der KDR aufgezeigt hat, ist die Arbeit an der Organisation relevant für die Zukunftsfähigkeit. Schliesslich wurde auch die Wichtigkeit der Akzeptanz der Unverfügbarkeit der Zukunft in der Entscheidungspraxis betont. Damit kehren wir schliesslich zum Beginn dieser Arbeit zurück: Die Entscheidungspraxis soll dazu beitragen, besser mit Unsicherheiten hinsichtlich der Zukunft umzugehen und die eigene Organisation so zu verändern, dass sie beweglich auf Veränderungen reagieren kann, ohne dabei die eigene Identität und ihre Vision zu verlieren. Die Entscheidungspraxis kann massgeblich dazu beitragen, die Lebendigkeit der Organisation zu fördern. Bei der KDR tragen so zum Beispiel Praktiken wie das *Hören*, *Beten* oder auch das gemeinsame *Konsenssuchen* dazu bei, dass ein gelassener, hoffnungsvoller Umgang mit der unsicheren Zukunft gefunden werden kann. Diese Akzeptanz der Unverfügbarkeit kann so das Fundament für proaktive Veränderungen legen und schlussendlich zur Lebendigkeit des Organismus und somit dessen Zukunftsfähigkeit beitragen.

Literaturverzeichnis

- Basler Münster. (2024, 17. September). *Münsterhüsli*. <https://www.baslermuenster.ch/kirchliches-leben/muensterhuesli>
- Becker, H. S. & Geer, B. (1979). Teilnehmende Beobachtung: Analyse qualitativer Felddaten. In K. Gerdes (Hrsg.), *Explorative Sozialforschung: Einführende Beiträge aus «Natural Sociology» und Feldforschung in den USA* (S. 158–183). Ferdinand Enke Verlag Stuttgart. ISBN 3-432-90541-6.
- Berner Diakonissen. (2024, 18. September). *Berner Diakonissen*. <https://berner-diakonissen.ch/>
- Beyer, D., Schneider, S., & Weissenberger-Eibl, M. A. (2022). Die Dimensionen der Zukunftsfähigkeit. In M. A. Weissenberger-Eibl (Hrsg.), *Zukunftsnavigator Deutschland: Individuelle und Organisationale Zukunftsfähigkeit* (S. 1–21). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-64902-2_1
- Bilgri, A. & Singh, M. (2022). *Agiles Arbeiten – Agile Führung*. C. H. BECK. <https://doi.org/10.15358/9783800664702>
- Bleady, A., Ali, A. H., & Ibrahim, S. B. (2018). Dynamic Capabilities Theory: Pinning Down a Shifting Concept. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 22(2), 1–16.
- Blumer, H. (1979). Methodologische Prinzipien empirischer Wissenschaft. In K. Gerdes (Hrsg.), *Explorative Sozialforschung: Einführende Beiträge aus «Natural Sociology» und Feldforschung in den USA* (S. 41–62). Ferdinand Enke Verlag Stuttgart. ISBN 3-432-90541-6.
- Bodemann, M., Fellner, W., & Just, V. (2021). *Zukunftsfähigkeit durch Innovation, Digitalisierung und Technologien. Organisationskompetenz Zukunftsfähigkeit*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-62148-6>
- Boland, R. J. (2008). Decision Making and Sensemaking. In F. Burstein & C. W. Holsapple (Hrsg.), *Handbook on Decision Support Systems 1* (S. 55–63). Springer Science & Business Media. https://doi.org/10.1007/978-3-540-48713-5_3
- Bourdieu, P. (1990). *The Logic of Practice*. Polity Press. <https://doi.org/10.1515/9781503621749>
- Bourdieu, P. (1970 [1967]). Der Habitus als Vermittler zwischen Struktur und Praxis. In: P. Bourdieu: *Zur Soziologie der symbolischen Formen* (S. 125–158). Suhrkamp.
- Bouty, I., Gomez, M. L., & Chia, R. (2019). Strategy Emergence as Wayfinding. *M@n@gement*, 22(3), 438–465. <https://doi.org/10.3917/mana.223.0438>
- Burgelman, R. A. (2002). Strategy as Vector and the Inertia of Coevolutionary Lock-in. *Administrative Science Quarterly*, 47(2), 325–357. <https://doi.org/10.2307/3094808>
- Burgelman, R. A., Floyd, S. W., Laamanen, T., Mantere, S., Vaara, E., & Whittington, R. (2018). Strategy Processes and Practices: Dialogues and Intersections. *Strategic Management Journal*, 39(3), 531–558. <https://doi.org/10.1002/smj.2741>
- Burton, N., Koning, J., & Muers, R. (2018). Organizational Ethnography and Religious Organizations: The Case of Quaker Decision-Making. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 15(4), 349–367. <https://doi.org/10.1080/14766086.2018.1496469>
- Chia, R., & Holt, R. (2006). Strategy as Practical Coping: A Heideggerian Perspective. *Organization Studies*, 27(5), 635–655. <https://doi.org/10.1177/0170840606064102>
- Chia, R. (2017). Process, Practices and Organizational Competitiveness: Understanding Dynamic Capabilities through a Process-Philosophical Worldview. In A. Langley & H. Tsoukas (Hrsg.), *The SAGE Handbook of Process Organization Studies* (S. 593–600). SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781473957954>
- Czarniawska, B. (2014). *Social Science Research: From Field to Desk* (1. Aufl.). SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781529799613>
- Dürr, H. P. (2000). Was ist Zukunftsfähigkeit?. In K. Grenzdörffer, A. Biesecker, & W. Elsner (Hrsg.), *Vielfalt und Interaktion sozioökonomischer Kulturen. Institutionelle und Sozial-Ökonomie* (S. 13–32). Centaurus Verlag & Media, Herbolzheim. https://doi.org/10.1007/978-3-86226-494-0_2

- DWDS (Digitales Wörterbuch der deutschen Sprache). (2024, 17. September). *Zukunftsfähig*. <https://www.dwds.de/wb/zukunftsf%C3%A4hig>
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic Capabilities: What are They?. *Strategic Management Journal*, 21(10–11). [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11%3C1105::AID-SMJ133%3E3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11%3C1105::AID-SMJ133%3E3.0.CO;2-E)
- Feldman, M. S. (2000). Organizational Routines as a Source of Continuous Change. *Organization Science*, 11(6), 611–629. <https://doi.org/10.1287/orsc.11.6.611.12529>
- Filstead, W. J. (1979). Soziale Welten aus erster Hand. In K. Gerdes (Hrsg.), *Explorative Sozialforschung: Einführende Beiträge aus «Natural Sociology» und Feldforschung in den USA* (S. 29–40). Ferdinand Enke Verlag Stuttgart. ISBN 3-432-90541-6.
- Flick, U. (2002). *Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung* (6. vollst. überarbeitete und erweiterte Aufl.). Rowohlt Taschenbuch Verlag. <https://doi.org/10.1007/s11577-003-0074-9>
- Flick, U. (2006). *An Introduction to Qualitative Research* (3. Aufl.). SAGE Publications Ltd. ISBN 141291146X, 9781412911467
- Flick, U. (2008). *Triangulation: Eine Einführung* (2. Aufl.). VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-92864-7>
- Flick, U. (2014). Gütekriterien qualitativer Sozialforschung. In Baur, N., Blasius, J. (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-531-18939-0_29
- Flick, U. (2018). *Doing Grounded Theory* (2. Aufl.). SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781529716658>
- Gesundheitswelt Zollikerberg. (2024, 18. September). *Diakonissen-Schwwesternschaft Neumünster*. <https://gesundheitswelt-zollikerberg.ch/de/ueber-uns/diakonissen-schwwesternschaft>
- Giddens, A. (1987). *Social Theory Today*. Stanford University Press.
- Glaser, B. G. & Strauss, A. L. (1999). *The Discovery of Grounded Theory – Strategies for Qualitative Research* (1. Aufl.) Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203793206>
- Gulluscio, C. (2023). Durable Survival of the Organization. In S. Idowu; R. Schmidpeter; N. Capaldi, Liangrong Zu, M. Del Baldo & R. Abreu, *Encyclopedia of Sustainable Management* (S. 1211–1218). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-02006-4_265-1
- Herrnhuter. (2024, 18. September). *Die Losungen der Herrnhuter Brüdergemeine*. <https://www.herrnhuter.ch/losungen.html>
- Hinings, C. R., & Raynard, M. (2014). Organizational Form, Structure and Religious Organizations. *Research in the Sociology of Organizations*, 41, 159–186. <https://doi.org/10.1108/S0733-558X20140000041013>
- Hutchins, E. (1995). *Cognition in the Wild*. MIT Press. <https://doi.org/10.7551/mit-press/1881.001.0001>
- Jarzabkowski, P. (2005). *Strategy as Practice: An Activity Based Approach*. SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781446215777>
- Jarzabkowski, P., Lê, J. & Spee, P. (2017). Taking a Strong Process Approach to Analyzing Qualitative Process Data. In A. Langley & H. Tsoukas (Hrsg.), *The SAGE Handbook of Process Organization Studies* (S. 237–253). SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781473957954>
- Jetzke, T. (2015). Zukunftsforschung und Organisationskultur: Organisationskulturelle Zukunftskonzepte als Voraussetzung für die Zukunftsfähigkeit von Organisationen. *Zeitschrift für Zukunftsforschung*, 4(1), 32–55.
- Kellerhals, Sr. D. (2002a). Die komunitäre Lebensform im Wandel der Zeit. In Sr. D. Kellerhals, L. Seiler, & Ch. Stuber (Hrsg.), *Zeichen der Hoffnung: Schwesterngemeinschaft unterwegs* (S. 89–169). Friedrich Reinhardt Verlag. ISBN 978-3724512080.
- Kellerhals, Sr. D. (2002b). Formen des geistlichen und gottesdienstlichen Lebens im Wandel der Zeit. In Sr. D. Kellerhals, L. Seiler, & Ch. Stuber (Hrsg.), *Zeichen der Hoffnung: Schwesterngemeinschaft unterwegs* (S. 171–193). Friedrich Reinhardt Verlag. ISBN 978-3724512080.

- Kellerhals, Sr. D. (2006). *Kommunität Diakonissenhaus Riehen: Benediktusregel mit Übertragung*. Reinhardt Druck Basel.
- Kellerhals, Sr. D. (2008). *Heilende Gemeinschaft in der Postmoderne unter besonderer Berücksichtigung der Benediktusregel: Ein Beitrag zum Bau von kirchlicher Gemeinschaft*. Friedrich Reinhardt Verlag. ISBN 978-3-7245-1496-1.
- Kommunität Diakonissenhaus Riehen. (2009). *Jahresbericht 2008*. <https://www.diaconissen-riehen.ch/kontakt/#jahresberichte>
- Kommunität Diakonissenhaus Riehen. (2012). *Leitbild*. https://www.diaconissen-riehen.ch/wp-content/uploads/2020/11/Leitbild_A5_Heft_compressed.pdf
- Kommunität Diakonissenhaus Riehen. (2023). *Jahresbericht 2022*. https://www.diaconissen-riehen.ch/wp-content/uploads/2023/06/RZ_web_KDR_komplett_JB2022_19.5.2023.pdf
- Kommunität Diakonissenhaus Riehen. (2024a, 17. September). *Mitarbeitende*. <https://www.diaconissen-riehen.ch/m/#mitarbeitende>
- Kommunität Diakonissenhaus Riehen. (2024b, 17. September). *Über uns*. <https://www.diaconissen-riehen.ch/kommunitaet/ueber-uns/>
- Kommunität Diakonissenhaus Riehen. (2024c). *Jahresbericht 2023*. https://www.diaconissen-riehen.ch/wp-content/uploads/2024/06/RZ_KDR_low_JB2023_30.5.2024.pdf
- Kommunität Diakonissenhaus Riehen. (2024d, 17. September). *Mitleben*. <https://www.diaconissen-riehen.ch/kommunitaet/mitleben/#kloster-auf-zeit>
- Künkel, P. (2023). *Zukunftskompetenz Stewardship – Vitale und resiliente Systeme durch transformative Führung*. Springer Gabler Berlin. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-66140-6>
- Laloux, F. (2015). *Reinventing Organizations: Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*. Vahlen. <https://doi.org/10.15358/9783800649143>
- Langley, A. (1999). Strategies for Theorizing from Process Data. *Academy of Management Review*, 24(4), 691–710. <https://doi.org/10.2307/259349>
- Langley, A. & Tsoukas, H. (2017). Introduction: Process Thinking, Process Theorizing and Process Researching. In A. Langley & H. Tsoukas (Hrsg.), *The SAGE Handbook of Process Organization Studies* (S. 110–126). SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781473957954>
- Lewis-Beck, M. S., Bryman, A., & Liao, T. F. (2004). Narrative Interviewing. In M. S. Lewis-Beck; S. Bryman & T. F. Liao, *The SAGE Encyclopedia of Social Science Research Methods* (S. 710). SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781412950589.n612>
- Lofland, J. (1979). Feldnotizen. In K. Gerdes (Hrsg.), *Explorative Sozialforschung: Einführende Beiträge aus «Natural Sociology» und Feldforschung in den USA* (S. 110–120). Ferdinand Enke Verlag Stuttgart. ISBN 3-432-90541-6.
- March, J. G. (1994). *A Primer on Decision Making: How Decisions Happen*. The Free Press. <https://doi.org/10.1080/10686967.1996.11918724>
- Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Théorêt, A. (1976). The Structure of «Unstructured» Decision Processes. *Administrative Science Quarterly*, 21(2), 246–275. <https://doi.org/10.2307/2392045>
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257–272. <https://doi.org/10.1002/smj.4250060306>
- Nesbitt, E. (2002). Quaker Ethnographers: A Reflexive Approach. In E. Arweck & M. Stringer (Hrsg.), *Theorizing Faith: The Insider/Outsider Problem in the Study of Ritual* (S. 133–154). The University of Birmingham Press.
- Nicolini, D. (2013). *Practice Theory, Work, and Organization: An Introduction*. Oxford University Press. ISBN 978-0-19-923160-7.
- Nicolini, D., & Monteiro, P. (2017). The Practice Approach: For a Praxeology of Organisational and Management Studies. In A. Langley & H. Tsoukas (Hrsg.), *The SAGE Handbook of Process Organization Studies* (S. 110–126). SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781473957954>
- Oestereich, B. & Schröder, C. (2019). *Agile Organisationsentwicklung: Handbuch zum Aufbau anpassungsfähiger Organisationen*. Verlag Franz Vahlen GmbH. <https://doi.org/10.15358/9783800660773>

- Przyboroski, A. & Wohlrab-Sahr, M. (2014). *Qualitative Sozialforschung: Ein Arbeitsbuch* (4. Aufl.). Oldenbourg Verlag München. <https://doi.org/10.1524/9783486719550>
- Rantakari, A., & Vaara, E. (2017). Narratives and Processuality. In A. Langley & H. Tsoukas (Hrsg.), *The SAGE Handbook of Process Organization Studies* (S. 271–285). SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781473957954>
- Reckwitz, A. (2002). Toward a Theory of Social Practices: A Development in Culturalist Theorizing. *European Journal of Social Theory*, 5(2), 243–263. <https://doi.org/10.1177/13684310222225432>
- Regnér, P. (2008). Strategy-as-Practice and Dynamic Capabilities: Steps towards a Dynamic View of Strategy. *Human Relations*, 61(4). <https://doi.org/10.1177/0018726708091020>
- Rüegg-Stürm, J., & Grand, S. (2020). *Das St. Galler Management-Modell: Management in einer komplexen Welt* (2. überarbeitete Aufl.). Haupt Verlag. ISBN 978-3-8252-5499-5.
- Sandberg, J., & Tsoukas, H. (2015). Making Sense of the Sensemaking Perspective: Its Constituents, Limitations, and Opportunities for Further Development. *Journal of Organizational Behavior*, 36(S1), 6–32. <https://doi.org/10.1002/job.1937>
- Schatzki, T. R. (2002). *The Site of the Social: A Philosophical Account of the Constitution of Social Life and Change*. Penn State University Press. <https://doi.org/10.1515/9780271023717>
- Scholl, A. (2018). *Die Befragung* (4. Aufl.). UTB GmbH. <https://doi.org/10.36198/9783838549989>
- Seiler, L. (2002). Frauenbild und Frauenbilder. In Sr. D. Kellerhals, L. Seiler, & Ch. Stuber (Hrsg.), *Zeichen der Hoffnung: Schwesterngemeinschaft unterwegs* (S. 13–87). Friedrich Reinhardt Verlag. ISBN 978-3724512080.
- Simon, F. (2006): *Gemeinsam sind wir blöd!? Die Intelligenz von Unternehmen, Managern und Märkten* (2. Aufl.). Carl-Auer. ISBN 978-3-89670-436-8
- Sousa, M. J., Martins, J. M., & Sousa, M. (2019). Decision-Making Processes for Effective Problem Solving to Potentiate Organisations Sustainability. *European Journal of Workplace Innovation*, 5(1). <https://doi.org/10.46364/ejwi.v5i1.593>
- Spillane, J. P.; Halverson, R. & Diamond, J. B. (2004). Towards a Theory of Leadership Practice: A Distributed Perspective. *Journal of Curriculum Studies*, 36 (1), 3–34. <https://doi.org/10.4324/9780203963180>
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed Leadership* (1. Aufl.). Jossey-Bass. ISBN 978-0-7879-6538-9.
- Stuber, Ch. (2002). Diakonieverständnis im Wandel der Zeit. In Sr. D. Kellerhals, L. Seiler, & Ch. Stuber (Hrsg.), *Zeichen der Hoffnung: Schwesterngemeinschaft unterwegs* (S. 195–232). Friedrich Reinhardt Verlag. ISBN 978-3724512080.
- Teece, D. J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Teece, D. J. (2012), Routines versus Entrepreneurial Action. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1395–1401. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01080.x>
- Teece, D. J. (2018). Dynamic Capabilities. In M. Augier & D. J. Teece (Hrsg.), *The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management* (S. 444–452). Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1057/978-1-137-00772-8_689
- Teece, D. J., Peteraf, M. & Leih, S. (2016). Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty, and Strategy in the Innovation Economy. *California Management Review*, 58(4), 13–35. <https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.13>
- Teece, D. J. & Petricevic, O. (2020). Capability-Based Theories of Multinational Enterprise Growth. In K. Mellahi, K. Meyer, R. Narula, I. Surdu & A. Verbeke (Hrsg.), *The Oxford Handbook of International Business Strategy* (S. 56–75). Oxford Handbooks. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198868378.013.3>
- Thomas, G. (2021). *How To Do Your Case Study* (3. Aufl.). SAGE Publications Ltd. ISBN 9781529755916
- Tsoukas, H. & Chia, R. (2002). On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. *Organization Science*, 13(5), 567–582. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.5.567.7810>

- Unkrig, E. R. (2020). *Mandate der Führung 4.0. Agilität – Resilienz – Vitalität*. Springer Gabler Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-28492-3>
- Weick, K. E. (1979). *The Social Psychology of Organizing* (2. Aufl.). McGraw-Hill. ISBN 978007554808.
- Wenger, E. (1998). *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511803932>
- Wenzel, M., Danner-Schröder, A., & Spee, A. P. (2021). Dynamic Capabilities? Unleashing Their Dynamics Through a Practice Perspective on Organizational Routines. *Journal of Management Inquiry*, 30(4), 395–406. <https://doi.org/10.1177/1056492620916549>
- Winter, S. G. (2003). Understanding Dynamic Capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991–995. <https://doi.org/10.1002/smj.318>
- Zindel, D. (2003). *Geistesgegenwärtig Führen – Spiritualität und Management*. Scesaplana Verlag. ISBN 978-3-937896-72-4.

Hilfsmittelverzeichnis

Hilfsmittel	Verwendungszweck
ATLAS.ti	Kodierung der empirischen Daten und Datenmanagement
ChatGPT	Brainstorming im Arbeitsprozess
DeepL Write	Umformulierungen in der gesamten Arbeit
Elicit	Unterstützung bei Recherchearbeiten
Privates Lektorat	Redaktionelle Anmerkungen / Rechtschreibkorrektur
Scribbr	Plagiatsprüfung der gesamten Arbeit
Zotero	Literaturverwaltung

Anhang

Tabelle 1: Übersicht Interviews

13.03.24	SR-Mitglied	73 min	14.05.24	KoL-Mitglied	45 min
20.03.24	KoL-Mitglied	128 min	15.05.24	Extern	40 min
27.03.24	KoL-Mitglied	91 min	15.05.24	MA	70 min
27.03.24	KoL-Mitglied	81 min	15.05.24	Schwester	55 min
03.04.24	MA	95 min	16.05.24	KoL-Mitglied	61 min
03.04.24	KoL-Mitglied	125 min	16.05.24	Schwester	57 min
04.04.24	KoL-Mitglied	125 min	05.06.24	Schwester	81 min
04.04.24	Schwester	88 min	05.06.24	MA	50 min
05.04.24	KoL-Mitglied	106 min	05.06.24	MA	51 min
05.04.24	Schwester	61 min	06.06.24	KoL-Mitglied	44 min
22.04.24	SR-Mitglied	54 min	06.06.24	Schwester	59 min
22.04.24	Schwester	88 min	07.06.24	Schwester	76 min
23.04.24	SR-Mitglied	44 min	07.06.24	MA	77 min
23.04.24	SR-Mitglied	57 min	07.06.24	Extern	111 min
23.04.24	Schwester	84 min	04.07.24	KoL-Mitglied	57 min
07.05.24	Schwester	97 min	12.07.24	Schwester	124 min
07.05.24	KoL-Mitglied	35 min	15.07.24	Schwester	73 min
08.05.24	KoL-Mitglied	62 min	15.07.24	Schwester	63 min
14.05.24	KoL-Mitglied	56 min	Total 37 Interviews		2744 min

Tabelle 2: Interviewleitfaden

Die Fragen wurden je nach Interviewpartner oder -partnerin unterschiedlich eingesetzt, die Reihenfolge wurde je nach Gesprächsverlauf variiert sowie erweitert. Zudem wurde in den Gesprächen häufig die informelle Anrede verwendet. Die **blauen Fragen** wurden ab der zweiten Phase der Datenerhebung regelmässiger verwendet.

Thema	Fragen
Person und Rolle kennenlernen	• Wie lange sind Sie schon in der KDR? • Warum sind Sie eingetreten? • Was sind Ihre Aufgaben und welche Verantwortung tragen Sie? Erzählen, Beispiele
KDR generell	• Wie würden Sie die KDR beschreiben? Beispiele (z.B. Bild, Symbol) ◦ Was ist speziell und einzigartig an der KDR? ◦ Was ist erfreulich? ◦ Was herausfordernd? • Was ist der Auftrag und die Vision der KDR? • Was können andere Organisationen oder Unternehmen von der KDR lernen?
Geschichte und Entwicklung	• Was waren die wichtigsten Entscheide der letzten paar Jahre? • Geschichte der KDR – wie ordnen Sie die aktuellen Entwicklungen in die Entwicklungen der letzten 50 und 100 Jahre ein? • Was waren/sind aktuell die grössten Veränderungen? ◦ GDZ (vertiefter darauf eingehen) • ◦ Leitungswechsel (vertiefter darauf eingehen) ◦ Feierabendhaus (vertiefter darauf eingehen)
Führung	• Was bedeutet Leitung für Sie? • Aus dem Leitbild: «geistlich, seelsorgerisch, betrieblich-wirtschaftlich verantwortlich» - wie geht ihr als Leitung mit diesen verschiedenen Ansprüchen um? • Führung der MA - Unterschied Schwestern ◦ Was ist einfacher und was herausfordernder mit Mitarbeitenden im Vergleich mit Schwestern? ◦ Führungsgrundsätze generell und Unterscheidung? • MA-Führung ◦ Entscheidungskompetenz und Verantwortungsbereich ◦ Unternehmerische Verantwortung oder eher Verwalten? • Rolle der Benediktsregel
Schwestern	• Was braucht es, damit es den Schwestern gut geht? • Wie wird entschieden, wo welche Schwester eingesetzt wird? • Schwesternrat

	○ Wer ist aktuell im Schwesternrat? ○ Was wird hier alles diskutiert? ○ Wie sieht eine Schwesternratssitzung aus?
Kommuni- tätsleitung	• Warum sind Sie Teil der Kommunitätsleitung? • Was mögen Sie an dieser Aufgabe? • Was finden Sie das herausforderndste? • Was ist die Rolle der Oberin? ○ Was bedeutet es, dass die Oberin die "oberste Leitungsverantwortung" hat für Sie? ○ Wofür braucht es eine Oberin?
Entschei- dungspraxis	• Rolle der Organe in der Entscheidungsfindung? ○ Schwesternschaft, Schwesternrat, Kommunitätsleitung, Stiftungsrat, Komitee? ○ Rolle der Schwesterntage? ○ Partizipation/Mitbestimmung? ○ Konsens/Demokratisch? ○ Wer entscheidet über was zu entscheiden ist? (Agenda Setting) • Beispiel anhand vergangener Entscheidungen • Was ist herausfordernd beim Treffen von Entscheidungen? • Veränderung Entscheidungspraxis während Corona? ○ Schnelle, dringende Entscheidungen ○ Generell Entscheidungsdauer • Veränderung Entscheidungspraxis? • Rolle des Glaubens • Wie werden Entscheidungen kommuniziert?
Kultur Dia- konissenhaus	• Wie würden Sie die Kultur im Diakonissenhaus beschreiben? ○ z. B. Partizipation möglich? • Wie sieht der Umgang untereinander aus?
Organisati- onsentwick- lung	• Wer ist verantwortlich, dass es dem Diakonissenhaus «gut» geht? • Was sind aktuelle Projekte und Veränderungen? • Wo sehen Sie das grösste Potenzial bei der KDR? (falls nicht schon bei Einzigartigkeit behandelt) ○ Welche Ressourcen sind besonders wichtig? • Was ist die grösste Herausforderung momentan?
Zukunft	• Was sind Ihre Vision und Ihre Ideen für die Zukunft des Diakonissenhauses? • Wo sehen Sie die KDR in 5 bis 10 Jahre? • Strategie, um neue Schwestern zu erhalten?

Masterarbeit (Zu Beginn der ersten Phase)	• Welches Thema finden Sie am interessantesten? • Was möchten Sie gern besser verstehen/reflektieren? • Was ist wichtig zu wissen, damit ich das Diakonissenhaus verstehen? • Mit wem soll ich unbedingt noch austauschen?
Während dem For- schungspro- zess	• Wie war die Gruppendiskussion für Sie? • Einordnung Sitzung (Teilnehmende Beobachtung) • Einordnung der aktuellen Geschehnissen Veränderungen (Oberinnenwechsel, Feierabendhaus, ...)
GDZ	• Wie zustande gekommen? Erzählen lassen ○ Warum GDZ? ○ Aktuell - Einschätzung der Lage ○ Weiterentwicklung? ○ Rolle des Klosterdorfes? • Wer war im Prozess wichtig - extern und intern? • Rolle des Netzwerkes?
Feierabend- haus	• Aktuell - Einschätzung der Lage • Wie geht es Ihnen mit den aktuellen Entwicklungen? • Wo denken Sie wird der Prozess hingehen? • Was ist die Bedeutung dieses Prozesses?
Kontext Dia- konissenhaus	• Glaubenspraktiken bei Entscheidungen ○ z. B. Hörendes Gebet • Welchen Einfluss hat das klösterliche Leben auf die Arbeit und auf Entscheidungen? ○ Tagzeitengebet, Liturgie ○ Gemeinsames Wohnen und Leben ○ Evangelische Räte ○ Berufung • Fundament für Entscheidungen und Leitungstätigkeit ○ Christliches Welt- und Menschenbild?
Rollen- verständnis	• Rolle Verwalter • Rolle Pfarrer • Rolle Vorsteher
Arbeitgeber KDR	• Arbeitskultur • Führungskultur • Entscheidungskultur • Was ist besonders? Vergleich zu anderen Arbeitsstellen? • Strategie der KDR? Z. B. mit dem GDZ?

Tabelle 3: Leitfragen Teilnehmende Beobachtung

Rahmenbedingungen	Beobachtungen	Entscheidungspraxis	Bezug zu Methode/Theorie/vorherige Interviews
Ort, Zeit, Teilnehmende, Thema und Kontextinformationen	Detaillierte empirische Notizen zu den Gesprächen und Beobachtungen	• Wer spricht? • Wie wird über Themen gesprochen? • Wie lange dauern Diskussionen an? • Wie werden Entscheidungen gefällt?	• Welche Rolle habe ich und wie werde ich wahrgenommen? • Wiederholen oder bestätigen sich Themen und Aussagen? • Können Narrative erkannt werden?

Angelehnt an Przyboroski & Wohlrab-Sahr (2014, S. 50)

Tabelle 4: Übersicht Teilnehmende Beobachtung

13.03.24	SR-Sitzung	Ohne Aufnahme	14.05.24	KoL-Sitzung	106 min
20.03.24	MA-Znüni	Ohne Aufnahme	14.05.24	Feierabendhaus	110 min
20.03.24	Jour Fix MA	40 min	15.05.24	Finanzgremium	59 min
22.04.24	Komitee-Sitzung	97 min	15.05.24	SR-Sitzung Fürsorge- und Unterstützungskasse	67 min
23.04.24	SR-Sitzung	91 min	15.05.24	MA-Konferenz	80 min
07.05.24	Projektsitzung Feierabendhaus	95 min	06.06.24	Bereichssitzung GDZ	Ohne Aufnahme
08.05.24	Bereichsleitungssitzung	88 min	Total 13 Teilnehmende Beobachtungen		833 min

Internes Dokument 1: «Grundsätzliches zu Organisationsreglement und Ordnungen»

**GRUNDSÄTZLICHES ZU
ORGANISATIONSREGLEMENT UND ORDUNGEN
Der Kommunität Diakonissenhaus Riehen
Stiftung mit Sitz in Riehen
A für Stiftungsrat, Hausleitung (Ausschuss) und Komitee
B für Schwesternrat
C für die statutarischen Geschäfte der Schwesterngemeinschaft**

Die Statuten, das Organisationsreglement und die Ordnungen der Stiftung Kommunität Diakonissenhaus Riehen ordnen rechtlich die den Organen übertragenen Geschäfte.

In der Kommunität Diakonissenhaus Riehen soll in allen Geschäften grundsätzlich die geistliche Dimension abgebildet werden und die Frage nach Gottes Willen gestellt werden. Dabei werden Entscheidungswege berücksichtigt, welche in den entsprechenden Dokumenten rechtlich relevant nicht ausgedrückt werden können.

I
Prozesse und Entscheidungswege werden von der Schwesterngemeinschaft betend begleitet.

II
Entscheidungsprozesse innerhalb der Gremien sollen sowohl von den sachlich und fachlich adäquaten Vorgaben als auch von geistlichen Prämissen her geleitet werden. Unterstützend für diesen Prozess sind das persönliche Gebet aller Mitglieder, biblische Grundlagen, die Ausführungen über die Leitenden in der Benediktsregel (Kapitel 2; 21; 31; 64; 65) und vor allem das dritte Kapitel der Benediktsregel über den Bruderrat. Die Regel von Taizé (Kapitel über den Bruderrat) und ein Ablaufschema als Hilfe zur geistlichen Entscheidungsfindung ergänzen diese Gedanken.

Benediktsregel

RB 3

1. Sooft etwas Wichtiges im Kloster zu behandeln ist, soll der Abt die ganze Gemeinschaft zusammenrufen und selbst darlegen, worum es geht.
2. Er soll den Rat der Brüder anhören und dann mit sich selbst zu Rate gehen. Was er für zuträglicher hält, das tue er.
3. Dass aber alle zur Beratung zu rufen seien, haben wir deshalb gesagt, weil der Herr oft einem Jüngeren offenbart, was das Bessere ist.
4. Die Brüder sollen jedoch in aller Demut und Unterordnung ihren Rat geben. Sie sollen nicht anmassend und hartnäckig ihre eigenen Ansichten verteidigen.
5. Vielmehr liegt die Entscheidung im Ermessen des Abtes: Was er für heilsamer hält, darin sollen ihm alle gehorchen.
6. Wie es jedoch den Jüngern zukommt, dem Meister zu gehorchen, muss er seinerseits alles vorausschauend und gerecht ordnen.
7. Alle sollen in allem der Regel als Lehrmeisterin folgen, und niemand darf leichtfertig von ihrer Weisung abweichen.
8. Keiner darf im Kloster dem Willen seines eigenen Herzens folgen.
9. Niemand masse sich an, mit seinem Abt unverschämt oder gar ausserhalb des Klosters zu streiten.
10. Geht aber einer in seiner Anmassung so weit, dann treffe ihn die von der Regel vorgesehene Strafe.
11. Der Abt allerdings muss seine Anordnungen immer in Gottesfurcht treffen und sich dabei an die Regel halten. Er muss wissen, dass er sich ohne Zweifel für all seine Entscheidungen vor Gott, dem gerechten Richter, zu verantworten hat.
12. Wenn weniger wichtige Angelegenheiten des Klosters zu behandeln sind, soll er nur die Älteren um Rat fragen,
13. lesen wir doch in der Schrift: «Tu alles mit Rat, dann brauchst du nach der Tat nichts zu bereuen.» (Sir. 32,24).

Übertragung

Immer, wenn im Kloster etwas Wichtiges zu behandeln ist, soll die Leiterin die ganze Gemeinschaft zusammenrufen und selbst darlegen, worum es geht. (1)

Dann höre sie aufmerksam auf die Erwägungen jedes Bruders und jeder Schwester, die ihre Gedanken offen und frei von persönlichem Gewinnstreben einbringen. Alle Geschwister der Gemeinschaft, unabhängig von Alter und Stellung, werden von ihr angehört. Gott kann seinen Rat einer Schwester oder einem Bruder offenbaren, bei dem es niemand erwartet hätte. (2–4)

Die Leiterin gehe sodann mit sich selbst zu Rate und lasse die Entscheidung in der Stille und im Gespräch mit Gott heranreifen. Was sie für die Gemeinschaft entsprechend, zuträglich und heilsam hält, das tue sie. In der von ihr getroffenen Entscheidung sollen ihr dann die Brüder und Schwestern folgen. (5)

Alle Glieder der Gemeinschaft sollen die Weisung der Regel als leitende Norm anerkennen. Niemand soll dem Willen seines eigenen Herzens folgen. (7–8)

Die Leiterin sei immer darauf bedacht, alles vorausschauend und gerecht zu ordnen. (11)

Bei weniger wichtigen Angelegenheiten ist es ratsam, die übrigen leitenden Geschwister in den Entscheidungsprozess einzubeziehen. (12)

Über allen Anordnungen und Vorgaben aber ist die Ehrfurcht vor Gott, das Wissen um seine heilvolle Gegenwart bestimmend. (13)

Regel von Taizé

Der Bruderrat

Ziel des Bruderrates ist es, so klar wie möglich den Willen Christi für den Weg der Communauté zu erkennen. Der erste Schritt ist daher, sich Stille zu schaffen, damit man bereit wird, auf seinen Herrn zu hören.

Nichts schadet einem objektiven Urteil mehr, als die Bande persönlicher Beziehungen; durch sie laufen wir Gefahr, dass wir einem bestimmten Bruder zustimmen in der Hoffnung - vielleicht unbewusst -, dafür bei Gelegenheit eine Unterstützung zu gewinnen. Nichts ist dem rechten Geist der Beratung mehr zuwider als ein Trachten, das nicht geläutert ist durch den einen Wunsch, den Plan Gottes zu erkennen.

Wenn es irgendwann gilt, Frieden zu suchen und ihm nachzujagen, Streit zu vermeiden und die Versuchung, recht haben zu wollen, dann sicher im Bruderrat.

Meide den Ton, der keinen Widerspruch duldet, das kategorische „man muss“. Trage nicht viele Argumente zusammen, um dir Gehör zu verschaffen; leg in wenigen Worten dar, was dir am ehesten dem Plan Gottes zu entsprechen scheint, ohne dir einzubilden, dass du es erzwingen könntest.

Damit nicht ein Geist des gegenseitigen Sich-Überbietens gefördert wird, hat der Prior vor seinem Herrn den Auftrag, die Entscheidung zu treffen, ohne dass er dabei an eine Mehrheit gebunden wäre. Frei von menschlichem Druck hört er auf die Schüchternsten mit gleicher Aufmerksamkeit, wie auf den Bruder, der voll Selbstvertrauen ist. Wenn ihm klar wird, dass in einer wichtigen Frage eine tiefgehende Übereinstimmung fehlt, so soll er sein Urteil zurückstellen und, damit die Communauté nicht stehen bleibt, ein vorläufiges Urteil fällen; er ist dann frei, später darauf zurück zu kommen. Denn für die Brüder, die unterwegs sind auf Christus zu, ist Stillstand Ungehorsam...!

Geistliche Entscheidungsfindung

Schritte zur Entscheidungsfindung

1. Das anstehende Problem wird von der verantwortlichen Person erläutert mit allen bekannten Aspekten und dann in das stille Gebet hinein genommen.

2. Nach einer gewissen Zeit sagen alle Personen, die anwesend sind nacheinander und unabhängig voneinander, was ihnen in dieser Sache vor Gott das beste zu sein scheint.

Alle hören aufmerksam und wach zu, ohne gleich ein Gegen- oder Für-Argument bereit zu legen. Keine nimmt Stellung zum Gesagten und es entsteht kein Gespräch.

3. Wenn alle gesprochen haben, geht jede mit dem Gehörten nochmals ins stille Gebet und sucht zu verstehen, was wohl am ehesten, dem Willen Gottes entspricht. An dieser Stelle kann auch das klärende Gespräch entstehen, darin kann Gott ebenfalls zum Ziel führen.

Oder: die Leiterin versucht die Gedanken zu ordnen und zu gewichten.

Dieser Vorgang kann wiederholt werden.

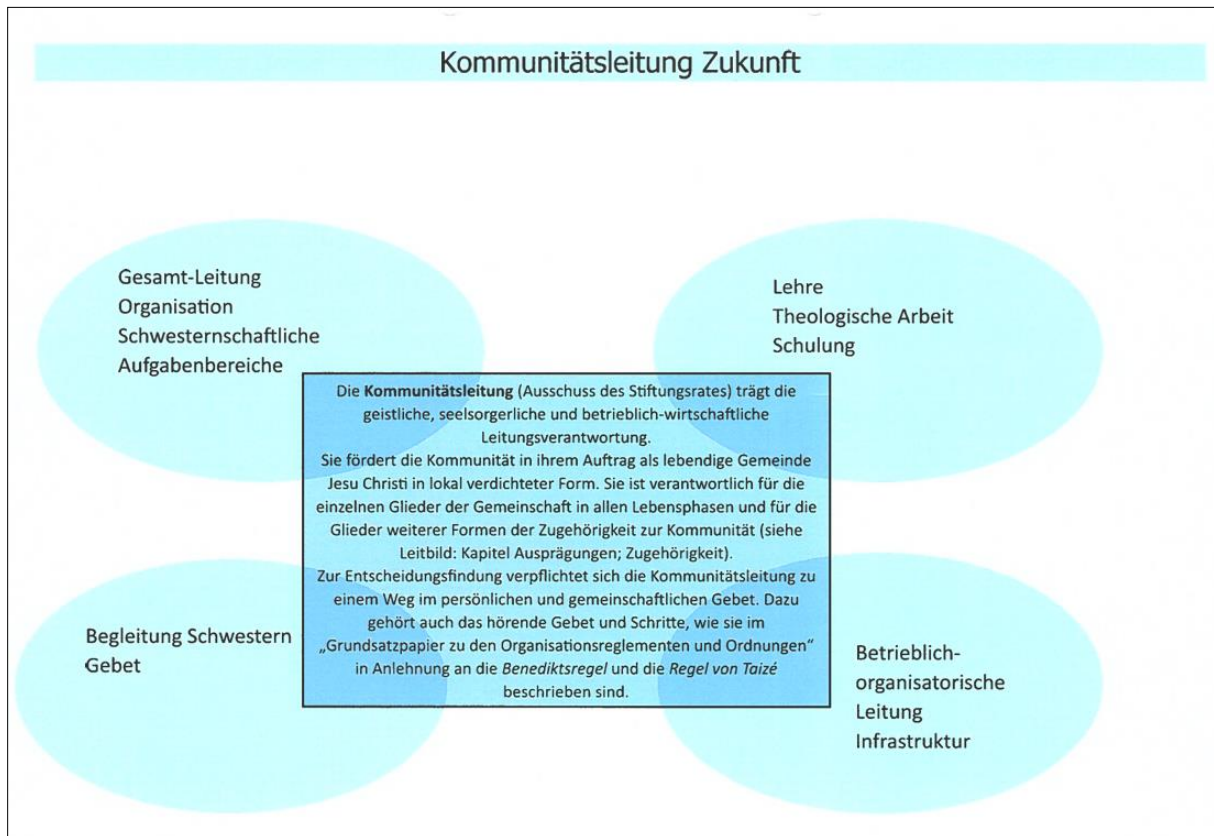
III

Besetzung der Ämter

Die verschiedenen Ämter sind von Menschen zu besetzen, welche persönlich den christlichen Glauben vertreten und praktizieren.

Februar 2009 / Sr. DK.

Internes Dokument 2: «Kommunitätsleitung Zukunft»



Eigenständigkeitserklärung

Ich erkläre hiermit,

- dass ich die vorliegende Arbeit eigenständig verfasst habe,
- dass ich die Arbeit nur unter Verwendung der im Verzeichnis angegebenen Hilfsmittel verfasst habe;
- dass alle mit Hilfsmitteln erbrachten Teile der Arbeit präzise deklariert wurden;
- dass ich sämtliche verwendeten Quellen erwähnt und gemäss gängigen wissenschaftlichen Zitierregeln korrekt zitiert habe;
- dass ich sämtliche immateriellen Rechte an von mir allfällig verwendeten Materialien wie Bil- der oder Grafiken erworben habe oder dass diese Materialien von mir selbst erstellt wurden;
- dass das Thema, die Arbeit oder Teile davon nicht bereits Gegenstand eines Leistungsnachweises einer anderen Veranstaltung oder Kurses waren, sofern dies nicht ausdrücklich mit der Referentin oder dem Referenten im Voraus vereinbart wurde und in der Arbeit ausgewiesen wird;
- dass ich mir über die rechtlichen Bestimmungen zur Publikation und Weitergabe von Teilen oder der ganzen Arbeit bewusst bin und ich diese entsprechend einhalte;
- dass ich mir bewusst bin, dass meine Arbeit elektronisch auf Plagiate und auf Drittautor-schaft menschlichen oder technischen Ursprungs überprüft werden kann und ich hiermit der Universität St. Gallen laut Prüfungsordnung das Urheberrecht soweit einräume, wie es für die Verwaltungshandlungen notwendig ist;
- dass ich mir bewusst bin, dass die Universität einen Verstoß gegen diese Eigenständig-keitserklärung verfolgt und dass daraus disziplinarische wie auch strafrechtliche Folgen re-sultieren können, welche zum Ausschluss von der Universität resp. zur Titelaberkennung führen können.

Mit Einreichung der schriftlichen Arbeit stimme ich mit konkludentem Handeln zu, die Eigenständig-keitserklärung abzugeben, diese gelesen sowie verstanden zu haben und, dass sie der Wahrheit ent-spricht.

Gossau, 21. September 2024



Bettina Braun