

[www.iu.de](http://www.iu.de)

# IU DISCUSSION

## PAPERS

### Business & Management

Trading Zones im Kloster –  
Controlling in der Sozialwirtschaft

**INGO HUSMANN**

**IU Internationale Hochschule**

Main Campus: Erfurt

Juri-Gagarin-Ring 152

99084 Erfurt

Telefon: +49 421.166985.23

Fax: +49 2224.9605.115

Kontakt/Contact: kerstin.janson@iu.org

Autorenkontakt/Contact to the author(s):

Prof. Dr. Ingo Husmann

IU Internationale Hochschule - Campus Hamburg

Waterloohain 9

22769 Hamburg

Telefon: +49-40-284683580

Email: ingo.husmann@iu.org

**IU Discussion Papers, Reihe: Business & Management, Vol. 1, Issue 1 (November 2021)**

ISSN-Nummer: 2750-0683

Website: <https://www.iu.de/forschung/publikationen/>

## **TRADING ZONES IM KLOSTER**

### Controlling in der Sozialwirtschaft

**Ingo Husmann**

#### **ABSTRACT:**

*Business management concepts and especially controlling are of fundamental importance for the survival of social economy enterprises. Nevertheless, controlling in the social economy is often met with resistance or even rejection. The reasons for this lie above all in an institutional conflict between the number-oriented economic efficiency logic of controlling and the logic of accepted efficiency renunciation in the social economy.*

*This paper therefore asks how business management controlling can be made fruitful in the social economy. To investigate the phenomenon of controlling in the social economy, the present study refers to the concept of trading zones. The empirical data was collected in a single case study in a Christian monastery.*

*The research results confirm both the need for controlling in the social economy, but also its institutional rejection. Based on the concept of trading zones, this study shows concrete possibilities for overcoming this institutional conflict to make controlling fruitful in the social economy.*

*As a first conceptualization and empirical analysis of the trading zone concept in the context of controlling in the social economy, this paper advances the current understanding of controlling in social economy enterprises.*

#### **KEYWORDS:**

Controlling, Nonprofit Organisationen, Sozialwirtschaft, Trading Zones, Organizational Institutional Logics

**JEL classification: M21 - Betriebswirtschaft; Marketing; Buchhaltung; Personalwesen: Betriebswirtschaftslehre**

#### **AUTOR**



**Prof. Dr. Ingo Husmann** ist Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre an der IU Internationale Hochschule. Neben seiner Tätigkeit in der IT-nahen Unternehmensberatung hat er sich wissenschaftlich primär mit Value Co-Creation und dem Einfluss Institutioneller Logiken in Organisation beschäftigt.

## Einleitung

Betriebswirtschaftlichen Konzepten wird in sozialwirtschaftlichen Unternehmen häufig abwehrend bis ablehnend begegnet (Halfar et al., 2020, S. 27). Dies betrifft insbesondere das Controlling, d.h. die Steuerung durch Sollvorgaben und deren Kontrolle, sowie die strukturierte Sammlung und Aufbereitung von Informationen (Bachert & Eischer, 2018, S. 24ff.) Gründe für diese mangelnde methodische Fruchtbarmachung des Controllings in der Sozialwirtschaft liegen zum einen in den Besonderheiten der sozialwirtschaftlichen Leistungserstellung und hier insbesondere in ihrem Dienstleistungscharakter (Fischer, 2000, S. 42ff.; Halfar et al., 2020, S. 44ff.). Zum zweiten treffen beim Controlling in der Sozialwirtschaft zwei unterschiedliche institutionelle Logiken aufeinander, eine zahlenorientierte betriebswirtschaftliche Effizienzlogik des Controllings auf der einen Seite und eine Logik des akzeptierten Effizienzverzichtes der Sozialwirtschaft auf der anderen Seite (Halfar et al., 2020, S. 54).

Wie an anderer Stelle gezeigt, haben unterschiedliche institutionelle Logiken das Potenzial, die Zusammenarbeit zwischen den jeweiligen Akteursgruppen massiv zu erschweren und dadurch den gemeinsam erstellten Wert stark zu begrenzen oder sogar Wert zu zerstören (Husmann et al., 2020).

Sozialwirtschaftliche Unternehmen benötigen jedoch wie alle Unternehmen ein finanzwirtschaftliches Gleichgewicht, d.h. dass eine Organisation nicht mehr Finanzmittel ausgegeben kann als sie einnimmt. Um dieses finanzwirtschaftliche Gleichgewicht zu gewährleisten, kann das Controlling wertvolle Beiträge liefern (Halfar et al., 2020, S. 81). Über das Überleben und die Zukunftsfähigkeit sozialwirtschaftlicher Institutionen entscheidet für Haas (2010, S. 11) und Halfar et al. (2020, S. 27) eine gelungene Integration betriebswirtschaftlichen Know-hows.

Die Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit lautet daher: Wie kann das betriebswirtschaftliche Controlling in der Sozialwirtschaft fruchtbar gemacht werden?

Um das Phänomen des Controllings in der Sozialwirtschaft zu untersuchen, wird in der vorliegenden Arbeit auf das Konzept der Trading Zones (Collins et al., 2019; Gottlieb et al., 2020; Pandza et al., 2021) Bezug genommen. Eine Trading Zone ist eine Schnittmenge von sowohl diskursiver als auch materieller Praxis, die von den verschiedenen Akteursgruppen teilweise, aber nicht vollständig geteilt wird (Gottlieb et al., 2020, S. 607).

Um diese diskursive und materielle Praxis in der Sozialwirtschaft zu untersuchen, wurde als Fallstudie ein Kloster ausgewählt. Diese Auswahl hat zwei Gründe. Zum einen kann angenommen werden, dass sich in kirchlichen Einrichtungen das Spannungsverhältnis zwischen einer institutionellen Logik der betriebswirtschaftlichen Effizienz und einer Logik des bewussten sozialwirtschaftlichen Effizienzverzichtes aufgrund der normativen kirchlichen Werte besonders manifestiert (Beese, 2012; Halfar & Unger, 2012).

Zum zweiten sind Klöster hybride Organisationen, die zwar „mission driven“ sind, d.h. die religiösen, spirituellen, sozialen, karitativen und kulturellen Ziele haben Vorrang, die konkreten Handlungsspielräume werden jedoch durch die ökonomische Situation in starkem Maße beeinflusst (Andeßner, 2019). Klöster sind auch Wirtschaftsbetriebe, die Grund-, Wald-, Immobilien- und Stiftungsvermögen verwalten, Produkte herstellen und vertreiben, sowie Tagungs-, Beherbergungs- und Gaststättendienstleistungen erbringen (Jonveaux, 2019). Eine sich verändernde klösterliche

Personal- und Kostenstruktur (sinkende Anzahl Mönche, steigender Anteil weltlicher Mitarbeiter) verschärft den Bedarf einer Professionalisierung der unternehmerischen Tätigkeit zusätzlich, um das langfristige Überleben eines Klosters zu gewährleisten (Feldbauer-Durstmüller et al., 2013, S. 28).

## Controlling in der Sozialwirtschaft als Trading Zones

Nachfolgend wird die Literatur der konzeptionellen Elemente dieses Forschungsprojektes ausgewertet. Zuerst wird das Controlling in der Sozialwirtschaft beschrieben. Danach der Einfluss unterschiedlicher organisatorischer Logiken auf die Wertgenerierung. Schließlich wird das Konzept der Trading Zones zur Beschreibung der Zusammenarbeit unterschiedlicher Organisationslogiken eingeführt.

### **CONTROLLING IN DER SOZIALWIRTSCHAFT**

Controlling wird als Subsystem der Unternehmensführung verstanden, welches die Koordination einzelner Teilsysteme (z.B. Beschaffung, Produktion, Personal, Vertrieb) unterstützen soll (Fischer, 2000, S. 12f.). Controlling ist dabei ein Zieltreiber, der den Zielerreichungsgrad einer Organisation verfolgen soll und dazu Informationen strukturiert erfasst und auswertet (Halfar et al., 2020, S. 29ff.). Dies erfolgt häufig in Form von Kennzahlen, die „zielorientiert, produktivitätstreibend, rationalitätssteigernd wirken und informativ verdichtet sowie quantifizierbar sein“ (Halfar et al., 2020, S. 38) sollten. Diese zahlen-, rationalitäts- und effizienzorientierte Controlling-Logik weist in der Sozialwirtschaft auf zwei Ebenen Anschlusschwierigkeiten auf (Halfar et al., 2020, S. 45ff.).

Diese sind zum einen darin begründet, dass es sich bei den Leistungen der Sozialwirtschaft häufig um Dienstleistungen handelt (z.B. Übernachtungen, Beratungsgespräche, Therapiesitzungen, Kitabesuche). Dienstleistungen sind intangibel und immateriell, d.h. sie sind nicht wiederholbar und daher sehr intransparent beim Leistungsvergleich und in der Leistungsbeurteilung (Fischer, 2000, S. 43). Dies führt dazu, dass nicht wie im Produkt-Controlling interne Qualitätskennziffern erhoben werden können (z.B. Ausschussquote), sondern die externe Qualitätsbeurteilung durch die Kunden zum zentralen Qualitätskriterium wird (Halfar et al., 2020, S. 45f.).

Eine weitere Besonderheit von Dienstleistungen ist ihr Uno-actu-Charakter: Produktion und Verbrauch fallen zeitlich zusammen. Durch diese Simultanität sind Dienstleistungen nicht lagerfähig und können auch nicht zurückgegeben werden (Fischer, 2000, S. 43). Hierdurch entsteht ein Problem der Kapazitätsplanung, da für Dienstleistungsunternehmen die Notwendigkeit einer permanenten Leistungsbereitschaft besteht und tendenziell zu viele Kapazitäten vorgehalten werden (Halfar et al., 2020, S. 46f.). Aus Controlling-Sicht sind vorgehaltene und nicht genutzte Leistungspotenziale Effizienzreserven, die es zu minimieren gilt (Halfar et al., 2020, S. 47). Die permanente Leistungsbereitschaft bedeutet zudem einen sehr hohen Fix- und Gemeinkostenanteil und einen sehr geringen Anteil variabler Kosten. Dies führt aus Controlling-Sicht dazu, dass große Teile der Unternehmenskosten kaum oder nur sehr kompliziert den einzelnen Leistungen zugeordnet werden können, was wiederum die Kostenberechnung und nachfolgend eine Preiskalkulation erschwert (Halfar et al., 2020, S. 49).

Eine weitere Besonderheit von Dienstleistungen besteht in der Integration des Kunden als externem Faktor. Der Erfolg der Dienstleistung hängt maßgeblich von der Kundenintegration ab, sowohl die

Qualität, die Dauer, der Aufwand und die Kosten (Halfar et al., 2020, S. 49f.). Aus Sicht des Controllings sind externe Faktoren problematisch, insbesondere wenn sie nicht gesteuert und beeinflusst werden können. „Es besteht im Dienstleistungsunternehmen (...) durch die Kundenintegration immer das Risiko, dass der Kunde sich zu wenig oder zu viel, zu früh oder zu spät, falsch oder richtig, engagiert oder misstrauisch, kompetent oder dilettantisch einbringt“ (Halfar et al., 2020, S. 53). Aus Controlling-Sicht ist der Kunde daher zwar maßgeblich am Dienstleistungsprozess beteiligt, kann aber kaum normiert und vereinheitlicht werden und erschwert dadurch die Berechenbarkeit des Dienstleistungsergebnisses (Halfar et al., 2020, S. 53).

Neben diesen Besonderheiten der Sozialwirtschaft aufgrund des häufigen Dienstleistungscharakters der Leistungen können institutionelle Logiken, also organisationskulturell getriebene Werte und Normen, die Fruchtbarmachung des Controllings erschweren. Diese institutionellen Erschwernisse lassen sich aufteilen in akzeptierte Ineffizienzen und eine normativ-moralische Ablehnung betriebswirtschaftlicher Logiken.

Akzeptierte Ineffizienzen in der Sozialwirtschaft sind ein bewusster Effizienzverzicht durch z.B. die Integration sehr leistungsschwacher oder sehr unzuverlässiger Kunden in den Dienstleistungsprozess oder die Besetzung von Stellen durch wenig geeignete Mitarbeiter (z.B. gehandicapte Mitarbeiter) oder durch Mitarbeiter oder Ehrenamtliche, die nicht oder nur gering für Ihre Aufgabe ausgebildet sind. In jedem dieser Fälle wird basierend auf Leitbildern oder Organisationstradition eine Ineffizienz bewusst in Kauf genommen (Halfar et al., 2020, S. 53ff.). Eine zweite Quelle akzeptierter Ineffizienzen in der Sozialwirtschaft basiert auf einer Vielzahl von Supervisionen, Findungszeiten und Konfliktvermeidungsstrategien, die durch eine hohe Anzahl an Gremien und Gesprächskreise gekennzeichnet ist (Halfar et al., 2020; Halfar & Unger, 2012).

Die normativ-moralischen Ablehnungen der Sozialwirtschaft gegenüber einer betriebswirtschaftlichen Controlling-Logik soll hier beispielhaft anhand kirchlicher Einrichtungen<sup>1</sup> beschrieben werden. Eine betriebswirtschaftliche Logik ist insbesondere eine Effizienz- und Priorisierungslogik, z.B. nach Ertrag, nach Dringlichkeit, nach Mehrheitsbeschluss oder zusammenfassend nach Nutzen. Dies ist mit dem kirchlichen Selbstverständnis schwer vereinbar, „denn in der Kirche geht es nicht um Kundennutzen, sondern um die Entsprechung des kirchlichen Auftrages“ (Von Giesen, 2009, S. 164). Aus dem kirchlichen Auftrag der Mission ergibt sich „ein ständiger Impuls zu stetigem Wachstum und engagierter Erschließung neuer Aufgabengebiete“ (Halfar & Unger, 2012, S. 140). Aus Sicht der Kirche ist kein Mensch nicht der Nächste und darf ausgeschlossen werden und kein Anliegen ist zu unbedeutend, um es abzulehnen. Dies führt in eine „diffuse Allzuständigkeit“ (Halfar & Unger, 2012, S. 140). In der Konsequenz konstatiert Von Giesen (2009, S. 166), „dass bisher innerhalb der Kirche kein Zielsystem im betriebswirtschaftlichen Sinne existiert, da die Kriterien von Operationalisierbarkeit, Teilzielen und Messbarkeit nicht erfüllt sind“.

Des Weiteren gibt es kirchlicherseits eine tendenziell kritische bis ablehnende Sicht gegenüber dem Thema Finanzen. Die wirtschaftliche Realität wird wie Von Giesen (2009, S. 197) schreibt „gerne als „ein weltlich Ding“ angesehen, welches der Kirche fremd ist und von der Konzentration auf das wesentliche ablenkt“.

<sup>1</sup> Mit Kirche sind im weiteren christlich geprägte Einrichtungen über alle Konfessionen hinweg gemeint.

Dies ist geschichtlich stark mit dem Wucherverbot (Verurteilung des Geldverleihs und des Zinsnehmens) verbunden (Gregg, 2017, S. 49ff.). Moralisch ist Geld zudem mit den Hauptsünden<sup>1</sup> Stolz, Habsucht und Neid assoziiert (Katholische Kirche, 2005, Abschn. 1866–1867). Nach Von Giesen (2009, S. 209) wird in der Kirche häufig „unterschwellig impliziert, dass Geld eben kein Bestandteil der Kirche ist und sein sollte“ und konstatiert: „gerade in der Beschwörung der Andersheit und Unvergleichlichkeit der Kirche liegt nämlich die Gefahr, schlechte Praxis, langsame Verwaltung und ineffiziente Strukturen mit einem Heiligenschein zu versehen und dadurch zu entschuldigen“ (Von Giesen, 2009, S. 208). Nethöfel (1997, S. 19) sieht hierin einen „sakralen Fehlschluss“: da ich für das Heilige arbeite, ist meine Arbeit heilig. Um diesem Fehlschluss zu entgehen, sollte „die Kirche in ihrem eigenen Interesse den Dialog mit der Betriebswirtschaftslehre suchen und in diesem ihre eigene Position finden“ (Von Giesen, 2009, S. 208).

Zwar gibt es wirtschaftspositive christliche Publikationen (vergl. z.B. Löw (2017) und Gregg (2017)), es überwiegen jedoch wirtschaftskritische Sichten, die eine Unterschiedlichkeit der Kirche unterstreichen (vergl. z.B. Eckert (2000), Meyns (2013), Bucher (2019)).

## **UNTERSCHIEDLICHE INSTITUTIONELLE LOGIKEN UND IHR EINFLUSS AUF DIE WERTGENERIERUNG IN ORGANISATIONEN**

Aus Sicht der Institutionstheorie wird das Verhalten von Akteuren in Organisationen von verschiedenen regulativen, normativen und kulturell-kognitiven institutionellen Elementen bestimmt (Scott, 2013, S. 59ff.)

Während regulative institutionelle Elemente Regeln, Gesetze und Sanktionen umfassen, bestehen die normativen Elemente aus Normen und Werten, die Standards darstellen, mit denen bestehendes Verhalten oder bestehende Strukturen verglichen und bewertet werden können. Diese normativen Elemente beschreiben angemessenes und unangemessenes Verhalten und werden moralisch begründet (Scott, 2013, S. 64f.).

Die kulturell-kognitiven institutionellen Elemente umfassen die gemeinsamen Überzeugungen, Meinungen und Ideen, die die jeweiligen Akteure für selbstverständlich halten. Diese Elemente sind für die Akteure erkennbar, verständlich und werden kulturell z.B. durch Rollen und Routinen unterstützt (Scott, 2013, S. 66ff.).

Ein Verstoß gegen normative institutionelle Elemente, also die Nichtbeachtung von gemeinsamen Werten, kann eine moralische Beschämung zur Folge haben. Eine Nichtbeachtung oder ein Verstoß gegen kulturell-kognitive institutionelle Elemente, also die Veränderung gemeinsamer Handlungslogiken, kann zu Verwirrung und Unsicherheit führen (Scott, 2013, S. 60).

Aus diesen institutionellen Elementen ergeben sich institutionelle Logiken auf Organisationsebene (Thornton et al., 2012, S. 180f.). Neben der angestrebten institutionellen Organisationslogik (so wollen wir als Organisation sein) können organisatorische Logiken auch Gegenlogiken beinhalten, die explizit

<sup>1</sup> Mit Hauptsünden, auch Todsünde genannt, werden in der katholischen Kirche besonders schwerwiegende Arten der Sünde bezeichnet. Sie werden als Grundgefährdungen des Menschen betrachtet und heißen Hauptsünden, weil sie oft Wurzel weiterer Sünden sind.

abgelehnt und nicht angestrebt werden (so wollen wir als Organisation nicht sein) (Humble & Frandsen, 2017, S. 110ff.).

Diese institutionellen Logiken einer Organisation sind sehr stabil, auch wenn sie durch andere Logiken infrage gestellt werden (Husmann et al., 2020, S. 1587). Wenn Organisationen gezwungen werden, ihre eigenen Logiken nicht umzusetzen oder sogar gegenideale Logiken anzuwenden, kann dies zu sehr starken organisatorischen Spannungen und letztlich unterdurchschnittlichen Organisationsergebnissen führen (Husmann et al., 2020, S. 1588).

Als Zwischenfazit lässt sich festhalten, dass das betriebswirtschaftliche Controlling in der kirchlichen Sozialwirtschaft aufgrund des Dienstleistungscharakters und der institutionellen Logiken Besonderheiten aufweist, die deren Anwendung erschweren (s. Tabelle 1).

<b>Controlling</b>	<b>Besonderheiten Sozialwirtschaft</b>
	<b>Dienstleistungscharakter</b>
Qualität (Prozesse, Produkte) als intern erfasste Kennziffer	Intangibilität und Immaterialität: Qualitätsbeurteilung durch die Kunden ist zentrales Qualitätskriterium
Identifikation und Auflösung von Effizienzreserven durch nicht genutzte Leistungspotenziale	Uno-acto-Charakter: Gleichzeitigkeit von Produktion und Verbrauch. Dadurch Notwendigkeit einer permanenten Leistungsbereitschaft, die tendenziell zu nicht genutzten Leistungspotenzialen führt.
Verursachungsgerechte Zuweisung von Kosten an einzelne Produkte	Hoher Fixkostenanteil: Ermittlung der Kosten der einzelnen Dienstleistungen ist erschwert.
Steuerung aller Kosten und Einflussfaktoren	Integration des Kunden als externen Faktors: Kunde kann kaum normiert und vereinheitlicht werden und erschwert dadurch die Berechenbarkeit des Dienstleistungsergebnisses.
	<b>Institutionelle Logiken</b>
Identifikation und Auflösung von Effizienzreserven	Akzeptierte Ineffizienzen basierend auf Leitbildern oder Organisationstradition und durch Konfliktvermeidungsstrategien
Nutzenorientierung durch Operationalisierung, Priorisierung und die Definition von messbaren Teilzielen	Normative Ablehnung von Nutzenkalkülen und Priorisierungen
Quantifizierung in Geldeinheiten	Normative Ambivalenz zu Finanzen, Betonung der Andersartigkeit

Tabelle 1: Besonderheiten des Controllings in der Sozialwirtschaft

Um die Zusammenarbeit unterschiedlicher Organisationslogiken weiter zu konzeptionieren, wird im Folgenden auf das Konzept der Trading Zones Bezug genommen.



## TRADING ZONES ZUR ZUSAMMENARBEIT UNTERSCHIEDLICHER ORGANISATIONS-LOGIKEN

Das Konzept der Trading Zones stammt aus den Science and Technology Studies und geht auf die Arbeit von Collins et al. (2007, 2019) zurück (Gottlieb et al., 2020, S. 605). Konzeptualisiert wird hierbei die gewollte oder erzwungene Zusammenarbeit unterschiedlicher Wissenschaftsbereiche, deren Paradigmen (theoretische Leitsätze, Fragestellungen und Methoden) untereinander ganz oder teilweise inkommensurabel sind, d.h. dass jeweilige Begriffe nicht übersetzbar sind, und/oder die jeweiligen Theorien ganz oder teilweise im Widerspruch zueinander stehen (Finch & Geiger, 2010, S. 120).

Die Trading Zone ist dabei „der Ort der Inkommensurabilität“ (Collins et al., 2007, S. 657). In der Trading Zone finden zwischen den Akteursgruppen Abgrenzungs-, Umwertungs-, Austausch-, Transfer- und Übersetzungsprozesse statt (Grand & Huppenbauer, 2007, S. 134). Diese Prozesse sind sowohl diskursiv als auch räumlich- und materiell-konkret (Gottlieb et al., 2020, S. 608; Grand & Huppenbauer, 2007, S. 134).

Collins et al. (2007) unterscheiden zwischen vier Typen von Trading Zones anhand von zwei Dimensionen, Kollaboration–Zwang und Homogenität–Heterogenität (s. Abbildung 1).

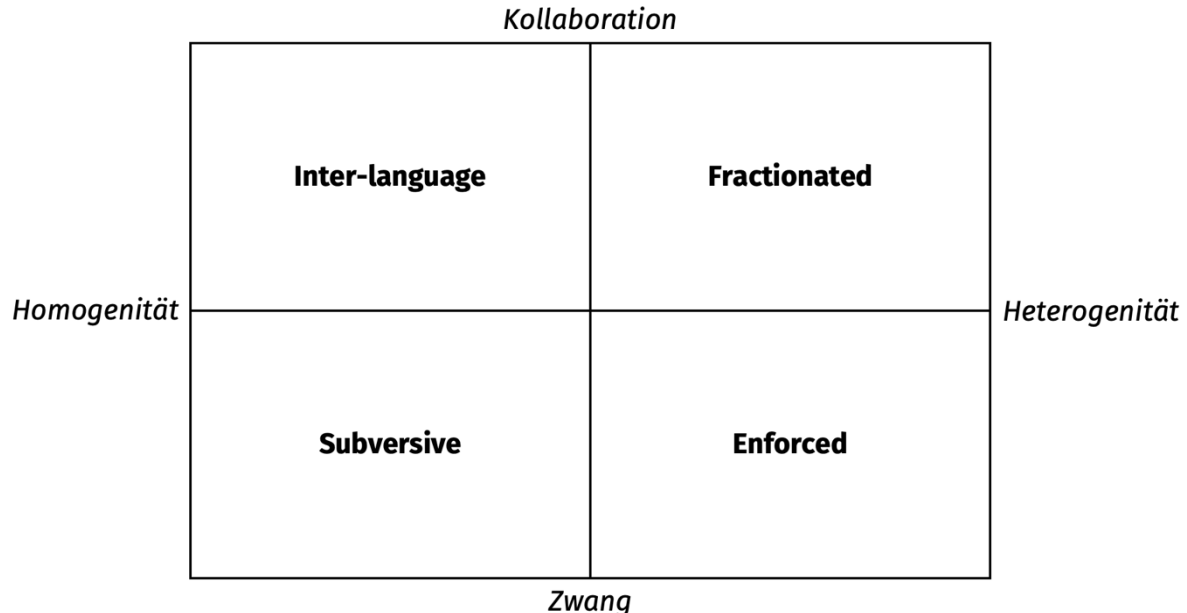


Abbildung 1: Allgemeines Modell der Trading Zones (Collins et al., 2007, S. 659)

Diese zwei Dimensionen führen zu vier idealen Versionen von Trading Zones: 1. Inter-Language, 2. Subversive, 3. Enforced und 4. Fractionated (Gottlieb et al., 2020, S. 608f.).

In der Inter-Language Trading Zone (Kollaboration-Homogenität) besteht ein gegenseitiges Einvernehmen zwischen den Akteursgruppen, welches zu einer neuen hybriden Form von institutionellen Logiken führt. Hierbei entsteht eine neue eigene Sprache, zu der die beiden Ursprungsgruppen jeweils beitragen. Als Beispiel hierfür geben Gorman and Spohrer (2010, S. 85) das

Wissenschaftsgebiet Service Sciences, Management, and Engineering (SSME) an, welches aus der Zusammenarbeit der Service-Wissenschaften und den Ingenieurwissenschaften entstanden ist.

In der zweiten Trading Zone, Subversive (Zwang-Homogenität) übt eine Logik den dominanten Einfluss aus und führt zu einer einheitlichen Logik in dem Sinne, dass eine Logik dominiert und andere Logiken immer weiter sprachlich und inhaltlich ersetzt werden. Auf einen wirtschaftlichen Kontext bezogen geben Finch und Geiger (2010, S. 127) hier McDonalds, Coca-Cola und Starbucks an, die die Bedeutung, das Aussehen und die Sprache in ihren jeweiligen Branchen dominieren.

In der dritten Trading Zone, Enforced (Heterogenität-Zwang) bestehen alle Logiken nebeneinander weiter, eine Logik kann sich jedoch gegen die anderen durchsetzen. Es wird kein Versuch einer gemeinsamen Logik unternommen. In einem wirtschaftlichen Kontext nennen Finch und Geiger (2010, S. 124ff.) hier beispielhaft Ryanair in der Luftfahrtbranche. Ryanair kann sich mit seiner Logik der Flugreise (nur Online-Buchung, keine Sitzplatzwahl, Einsteigereihenfolge gegen Bezahlung, keine Umbuchung etc.) gegen die traditionelle Flugreiselogik durchsetzen, diese besteht jedoch parallel weiter und es entsteht auch keine neue gemeinsame Flugreiselogik.

In der letzten Trading Zone, Fractionated (Kollaboration-Heterogenität), arbeiten die unterschiedlichen Gruppen miteinander, jedoch ohne dass es zu einer Vermischung der unterschiedlichen Logiken kommt (Gottlieb et al., 2020, S. 608f.). Fractionated Trading Zones charakterisieren sich durch eine ungefähre Gleichheit der Logiken (Finch & Geiger, 2010, S. 120). Als Beispiele einer Fractionated Trading Zone nennen Pandza et al. (2021, S. 8) die Zusammenarbeit von Wirtschaftsuniversitäten (Harvard Business School, INSEAD, London Business School) mit Unternehmen und Unternehmensberatungen. Diese Form der Trading Zones benötigt eine Form der Überbrückung zwischen den verschiedenen Logiken. Daher wird für eine Vermittlung Interaktionskompetenz durch Interaktionsexperten (boundary agents) und/oder Grenzobjekte (boundary objects) benötigt (Finch & Geiger, 2010, S. 120; Gottlieb et al., 2020, S. 608).

Die dauerhafte Differenz zwischen den institutionellen Logiken in der Fractionated Trading Zone unterstreicht die Wichtigkeit von Interaktionsexperten (boundary agents) (Pandza et al., 2021, S. 7). Diese sind Einzelpersonen, die sowohl Mehrdeutigkeiten reduzieren können, ohne jedoch die Sprache zwischen den Akteursgruppen zu vereinheitlichen. Dazu müssen sie in die verschiedenen Logiken eintauchen, während sie gleichzeitig in ihrer eigenen Logik bleiben. Sie müssen genug über die anderen Logiken verstehen, ohne jedoch Mitwirkende an dieser Logik zu werden (ebd.). Für eine erfolgreiche Fractionated Trading Zone sollten die einzelnen Akteursgruppen jeweils Interaktionsexperten aus ihren Reihen entwickeln (ebd.).

Eine weitere Überbrückungsform sind Grenzobjekte (boundary objects). Diese ermöglichen eine Übersetzung und Veränderung an den Grenzen der jeweiligen Logiken der unterschiedlichen Akteursgruppen. Grenzobjekte können materielle Artefakte sein, wie z.B. Prototypen. Sie können jedoch auch abstrakt sein, z.B. Konzepte und Theorien, insbesondere wenn sie effektiv visualisierbar sind und dadurch die Kommunikation unterstützen (Pandza et al., 2021, S. 6). Effektive Grenzobjekte sollten nach Pandza et al. (2021, S. 6) drei Anforderungen erfüllen. Erstens sollten sie interpretative Flexibilität ermöglichen, d.h. die jeweiligen Akteursgruppen sollten die Grenzobjekte eigenständig in ihrem jeweiligen institutionellen Kontext adaptieren und spezifizieren können. Daher sollten abstrakte Grenzobjekte wie Konzepte eher strukturell, denn sehr detailliert sein. Zweitens sollten Grenzobjekte

die gemeinsame Zusammenarbeit anregen, z.B. indem sie sowohl Neuentwicklungen als auch Kontinuität unterstützen. Drittens sollten Grenzobjekte das gegenseitige Lernen zwischen den unterschiedlichen Logiken ermöglichen. Die Grenzobjekte sollen also nicht nur übersetzen und überbrücken, sondern auch die gegenseitige Wertschätzung unterschiedlicher Expertise und Praxis unterstützen.

Trading Zones sind zudem dynamisch, in dem Sinne, dass sich das jeweilige Zusammenarbeitsmodell und damit die Trading Zone verändern können, z.B. von einer Enforced hin zu einer Fractionated Trading Zone (Jenkins, 2010, S. 170).

Das Konzept der Trading Zones wurde bereits auf betriebswirtschaftlich-organisatorische Fragestellungen (Finch & Geiger, 2010; Gottlieb et al., 2020; Pandza et al., 2021) und den Diskurs zwischen Management und Kirche (Grand & Huppenbauer, 2007) übertragen.

Zusammenfassend hat die Literaturanalyse gezeigt, dass Controlling in der Sozialwirtschaft aufgrund des Dienstleistungscharakters und der verschiedenen institutionellen Logiken (betriebswirtschaftliche Nutzenpriorisierungslogik auf der einen Seite und deren normative Ablehnung auf der anderen Seite) häufig schwierig umzusetzen ist. Es wurde zudem gezeigt, dass unterschiedliche organisatorische Logiken den gemeinsam erstellten Wert stark beeinflussen können.

Zur Konzeptionierung der Zusammenarbeit unterschiedlicher Organisationslogiken wurde das Konzept der Trading Zones und insbesondere die Fractionated Trading Zone beschrieben. Dabei bleiben unterschiedliche institutionelle Logiken gleichwertig bestehen. Die Literatur geht davon aus, dass die Fractionated Trading Zones zur Übersetzung und Überbrückung der jeweiligen Logiken kompetente Interaktionsexperten und sinnvolle Grenzobjekte benötigen, um erfolgreich Wert zu generieren.

Um das Phänomen der Zusammenarbeit von betriebswirtschaftlicher Controlling-Logik und kirchlicher Sozialwirtschaftslogik zu analysieren, wurde für das vorliegende Forschungsprojekt eine interpretative Fallstudie durchgeführt. Das Forschungsdesign wird im Folgenden vorgestellt.

## Forschungsdesign

### METHODIK

Als Methode wurde eine interpretative Fallstudie gewählt. Das Ziel einer interpretativen Fallstudie ist es, die Komplexität eines Einzelfalls zu erfassen und nachzuvollziehen, wie die einzelnen Akteure ihre Welt und ihre Erfahrungen in der Welt verstehen (Merriam, 1998, S. 6; Stake, 1995, S. xi).

Die empirischen Daten für diese Fallstudie wurden in einem katholischen Kloster gesammelt. Dieses Kloster wurde aus zwei Gründen ausgewählt. Zum einen treffen in einem Kloster betriebswirtschaftliche und sozialwirtschaftliche Logiken stark komprimiert aufeinander, da Klöster mission-driven Institutionen sind, aber zudem auch Wirtschaftsunternehmen. Zum zweiten befindet sich das ausgewählte Kloster in einem Organisationsentwicklungsprozess, der auch Controlling-relevante Fragestellungen wie Zielsetzungen und Finanzierung umfasst.

### EMPIRISCHE DATEN UND DATENSAMMLUNG

Als empirischen Daten für diese Arbeit wurden Interviews durchgeführt und der Zwischenbericht des klösterlichen Organisationsentwicklungsprojektes ausgewertet.

Es wurden fünf halbstrukturierte Interviews mit einer Dauer von jeweils 30-60 Minuten durchgeführt. Der Zwischenbericht des Organisationsentwicklungsprojektes umfasst ca. 100 Seiten.

In Tabelle 2 sind die Datenquellen aufgelistet.

Interviewanzahl	5
Dauer der Interviews	30-60 Minuten
Interviews Mönche (3)	Klosterleitung Wirtschaftliche Klosterleitung Leitung Bildungshaus
Interview Verwaltung (1)	Leitung Verwaltung
Interviews externe Begleitung Organisationsentwicklungsprojekt (OE) (1)	Leitung Organisationsentwicklungsprojekt
Unterlagenanalyse	Bericht Organisationsentwicklungsprojekt 2020 (ca. 100 Seiten)

Tabelle 2: Datenquellen

### DATENANALYSE

Die Interviewdaten und der Zwischenbericht wurden durch eine Thematic Analysis ausgewertet. Eine Thematic Analysis ist das systematische Durcharbeiten von Texten und das Erkennen von Themen, die schrittweise in übergeordnete Leitthemen integriert werden. Es handelt sich um einen weit verbreiteten Ansatz, der nicht an eine bestimmte Disziplin oder ein theoretisches Konstrukt gebunden ist (Spencer et al., 2014, S. 271).

In der Thematic Analysis werden die Daten in kleine Einheiten dekontextualisiert, oder was Brinkmann und Kvale (2015, S. 231) Bedeutungskondensation nennen, lange Aussagen werden zu kürzeren Aussagen verdichtet, in denen die Bedeutung in wenigen Worten umformuliert ist. Durch Interpretation

innerhalb eines breiteren Bezugsrahmens werden die Aussagen dann rekontextualisiert, um die Bedeutung zu verstehen (Brinkmann & Kvale, 2015, S. 231ff.).

## Ergebnisse

Bei der Auswertung der Ergebnisse zeigten sich drei thematische Kategorien. Zum einen die Bewertung betriebswirtschaftlicher Aspekte durch die Mönche, zweitens die Sicht auf das Organisationsentwicklungsprojekt und drittens die Sicht auf das klösterliche Bildungshaus.

### **BEWERTUNG BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHER ASPEKTE**

Die Mönche schildern die betriebswirtschaftlichen Anteile ihrer Arbeit durchweg als Pflichterfüllung.

Transparent insbesondere gegenüber dem Prior, weil ich in seinem Auftrag diesen Dienst [kaufmännische Tätigkeit] tue. (Mönch1).

Ehrlich gesagt, ich mache diese Arbeit und ich mache sie auch gerne. Aber ein betriebswirtschaftliches Eros, das ist es nicht. Im Gehorsam habe ich diesen Dienst übernommen. (Mönch1)

Die Mönche sind in kaufmännischen Fragestellungen und Methoden nicht ausgebildet.

Alles, was ich jetzt mache, war Learning-by-doing. (Mönch1).

Aber ansonsten gibt es niemanden, der hier mit dem Betrieb zu tun hat und in der Richtung was gelernt hat. (Verwaltung)

Dass diese schwarze Null das Ziel ist, dass zu einer schwarzen Null aber auch die Abschreibung gehört, das war eine Revolution, also, das zu vermitteln und dass ein wirtschaftlicher Preis nichts Schlimmes ist. (Verwaltung)

Wie können wir uns besser aufstellen, weil die Zahlen einfach gezeigt haben, wir verkaufen das Produkt sozusagen völlig unter Preis und subventionieren zu viel. (Mönch3)

Man muss das immer wieder mit Fachleuten besprechen. Nicht so emotional aus dem Gefühl heraus, ich bin überfordert, deshalb müssen wir weniger machen, sondern uns beraten lassen. (Mönch3)

Bei Fortbildungsbedarf wird dieser im pädagogischen und nicht im betriebswirtschaftlichen Bereich gesehen.

Wir sind fachlich auf der pädagogischen Ebene nicht gut ausgebildet. Wir brauchen eine pädagogische Qualifizierung. Das halte ich auch für die wirtschaftliche Zukunft unseres Hauses für wichtig. (Mönch2)

## **SICHT AUF DAS ORGANISATIONSENTWICKLUNGSPROJEKT**

Für das vor einem Jahr begonnene Organisationsentwicklungsprojekt erfolgt kein strukturelles Maßnahmen-Controlling. Das Agieren ist situativ, personenorientiert und reaktiv charakterisiert.

*Und was da alles jetzt steht, das muss man ja dann umsetzen und weitermachen. Nur, da läuft nicht viel. Aber das werfe ich dem Prior nicht vor. Es kann auch der Prior nicht alles allein machen. (Mönch1)*

*Dahin wollen wir kommen, uns solche Ziele zu setzen, aber das ist noch nicht so. Es lief einfach immer so. Wir wollen unabhängiger von Zuschüssen werden. Das haben wir uns zum Ziel gesetzt. Ein Datum haben wir hier noch nicht. (Mönch1)*

*Das ist aber auch eine ganz fremde Welt für die Mönche, so zu denken und zu planen, überhaupt zu planen. (Verwaltung)*

*[Frage: Gibt es betriebswirtschaftliche Ziele für das Bildungshaus?] Merkwürdigerweise nicht. (Verwaltung)*

*Diese Maßnahmen [Organisationsentwicklungsprojekt] sind für Firmen entwickelt. Ein Kloster kann man damit nicht beurteilen. Wir sind eine Lebensgemeinschaft. Das ist als wenn man eine Ehe mit Elementen der Wirtschaft anschauen würde. (Mönch2)*

*Es ist ja eigentlich auch unsere Aufgabe [das Organisationsentwicklungsprojekt weiterzuführen], aber da sind wir wieder Mönche, die natürlich letztlich andere Gesichtspunkte in dem ganzen haben. (Mönch2)*

*Im Grunde schauen wir eher so, was liegt jetzt an, was kommt auf uns zu? Wir gehen eigentlich den Prozess der stetigen Erneuerung und Weiterentwicklungen, indem wir uns diese Offenheit bewahren und schauen, was kommt auf uns zu? (Mönch3)*

*Es [das Organisationsentwicklungsprojekt] war erst mal Tag zu Tag, reagieren auf dringende betriebswirtschaftliche Probleme. (OE Begleitung)*

*Die Bewertung und die Umsetzung von Szenarien werden eher im mittelfristigen Bereich stattfinden. Mittelfristig würde bedeuten drei bis fünf Jahre. (OE Begleitung)*

Der situative, personenorientierte und reaktive Charakter der Tätigkeiten zeigt sich auch im Bericht des Organisationsentwicklungsprojektes. Dieser ist überwiegend extern induziert, insbesondere aus betriebswirtschaftlichen Veränderungen.

*Die Wirtschaftlichkeit und Nachhaltigkeit des Geschäftsmodells war unklar (OE Bericht, S. 5)*

Das Nichtvorhandensein von strukturellem Maßnahmen-Controlling zeigt sich auch im Bericht des Organisationsentwicklungsprojektes. Dieser beschreibt zehn identifizierte Handlungsfelder mit jeweiligen nächsten Schritten, es fehlt jedoch eine Beschreibung des gewünschten Umfangs der Ziele und ein Zeitpunkt, bis zu dem die jeweiligen Handlungsfeldziele erreicht werden sollen.

*Parallele, lockere Verfolgung von B- und C-Szenarien für den Fall des Scheiterns des gewählten Szenariums. (OE Bericht, S. 103)*

*Die OE als lebendiger Prozess, der fortgeführt wird, endet nicht mit diesem Bericht, sondern findet hiermit einen Startschuss für die nächsten Schritte. (OE Bericht, S. 107)*

Für das Organisationsentwicklungsprojekt wurde kein zentraler Controlling-Prozess zur Nachverfolgung und Bewertung der Handlungsfeldentwicklung, einzelner Maßnahmen und letztlich der Zielerreichung aufgesetzt.

## **SICHT AUF DAS KLÖSTERLICHE BILDUNGSHAUS**

Das Bildungshaus des Klosters wird von den Mönchen primär als Wirtschaftsbetrieb und stark getrennt vom geistlichen Kloster gesehen.

Der Anspruch an die weltlichen Mitarbeiter richtet sich daher auf die Loyalität gegenüber dem Kloster und weniger auf ein Mittragen der geistlichen Mission. Das vermutete mangelnde Interesse weltlicher Mitarbeiter an der geistlichen Grundlage des Bildungshauses wird zwar bedauert, es wird ihm jedoch nicht aktiv, z.B. durch eine theologische Fortbildung für Mitarbeiter, entgegengewirkt.

*Wichtig ist, dass man den dem Kloster gegenüber loyal ist. (Mönch1)*

*Unser Grundauftrag, Gott rüberzubringen, da ist wenig Interesse bei unseren Angestellten. (Mönch1)*

*Was ich eigentlich so ein bisschen schade finde, wenn Angestellte Jahrzehnte da waren und haben eigentlich in all diesen Jahren überhaupt keinen Sensus entwickelt für das Transzendente, habe ich manchmal so den Eindruck (Mönch1)*

*Die Mehrzahl der hier Mitarbeitenden ist da nicht daran interessiert. (Mönch2)*

Eine wirtschaftliche Sicht auf das Kloster wird mit der Vorrangstellung des geistlichen Charakters des Klosters abgelehnt.

*Wir sind nicht primär ein Wirtschaftsbetrieb, das müssen wir uns immer wieder bewusstmachen. Wir sind primär ein Kloster und das ist etwas Anderes. (Mönch2)*

*Wir sind keine Firma. Ich kann mich nicht hinstellen und sagen, du machst das und du machst das. Das funktioniert nicht. (Mönch2)*

Das Bildungshaus als Wirtschaftsbetrieb wird nicht nur als getrennt vom eigentlichen Kloster wahrgenommen, sondern zudem als mögliche Gefahr für das Kloster bzw. das geistlichen Leben der Mönche.

*Wir müssen aufpassen, dass wir nicht zu viele Gäste aufnehmen und auch noch ein Kloster bleiben. (Mönch2)*

*Können die Mönche noch Mönche sein, wenn das Bildungshaus immer größer wird? (Mönch2)*

*Kriegen wir überhaupt die Grenze noch mit, wo wir Stopp sagen müssen? (Mönch2)*

*Es ist eine Gefahr, dass unsere wirtschaftlichen Betriebe einen zu starken Einfluss auf unsere spirituelle Lebensform haben. (Mönch2)*

*Entspricht der Rhythmus der wirtschaftlichen Welt überhaupt unserem Rhythmus? Und wie können wir das miteinander verbinden? Ohne dass irgendein Teil leidet oder muss etwas leiden? Und was muss leiden? (Mönch2)*

*Manchmal spielen da so auch Ängste eine Rolle bei einigen der Mitbrüdern, die sagen, wir überfordern uns, wenn wir zu stark belegt sind. (Mönch3)*

*Unruhe, Überbelastung, zu wenig Zeit fürs Eigentliche, das heißt Gemeinschaftsleben, Gebetsleben, die eigene Besinnung und der eigene Rückzug für das geistliche Leben. In dieser Spannung leben wir in dieser Kontemplation und Aktion, und es gehört bei uns immer dazu, dass man beides lebt. (Mönch3)*

Die Mönche müssen sich immer auch der Bedeutung des Bildungshauses für das Kloster erinnern.

*Also, wer sich für dieses Kloster entscheidet, der entscheidet sich auch für ein Kloster mit einem Bildungshaus, in dem ein Bildungshaus eine große Rolle spielt. (Mönch2)*

*Im Grunde weiß jeder, dass es [das Bildungshaus] unsere Aufgabe ist. Spätestens seit dem OE [Organisationsentwicklungsprojekt] ist das noch einmal deutlich geworden, dass ohne das Bildungshaus könnte der Klosterverein nicht existieren, weil er die Ziele nicht mehr erfüllt. (Mönch3)*

Die Integration weltlicher Mitarbeiter insbesondere in der kaufmännischen Führung wird für die Zukunft des Bildungshauses als wichtig eingeschätzt.

*Aber wie wir in dieser, sich wirtschaftlich verändernden Welt mitgehen können, das ist eine Herausforderung auf dem Hintergrund der kleiner und älter werdenden Gemeinschaften. (Mönch2)*

*Das wird die Zukunft sein, glaube ich, eine sehr gute Zusammenarbeit mit Leuten [weltliche Mitarbeiter], die grundsätzlich auch sagen, wir wollen nicht nur dieses rein wirtschaftliche Denken haben. (Mönch2)*

*Wir brauchen zukünftig jemanden [weltlicher Mitarbeiter], der wirtschaftlich das Bildungshaus führen kann, aber auch im Interesse unsere Statuten des Vereins, also unserer Vorstellung vom Orden. Das wird die Zukunft in diesen Häusern. (Mönch2)*

*Es muss nicht unbedingt ein Mönch alles leiten. Das kann man auch durch einen Referenten leiten lassen. Aber nur solange es quasi unter der Obhut des Klosters ist. (Mönch3)*

Diese Ergebnisse werden im Folgenden in Bezug auf die Literatur und die Forschungsfrage diskutiert.



## Diskussion

Die Forschungsergebnisse bestätigen die Sicht von Halfar et al. (2020, S. 27), dass Controlling-Instrumente in der Sozialwirtschaft kaum genutzt werden und eine methodische Fruchtbarmachung des Controllings kaum stattfindet. In dem untersuchten Kloster wurden erste Controlling-Maßnahmen, wie die Einführung von wirtschaftlich kalkulierten Preisen, basierend auf den Kosten des Bildungshauses, erst durch einen personellen Wechsel in der Verwaltung eingeführt. Auch das insbesondere durch wirtschaftliche Notwendigkeiten initiierte Organisationsentwicklungsprojekt beinhaltet keine klar spezifizierten Zielsetzungen und kein strategisches Maßnahmen-Controlling. Alle Maßnahmen aus dem Organisationsentwicklungsprojekt sind sehr stark abhängig von den handelnden Personen.

Bestätigt werden kann damit die Einschätzung von Von Giesen (2009, S. 166), dass in kirchlichen Einrichtungen häufig kein Zielsystem im betriebswirtschaftlichen Sinne existiert, da die Kriterien von Operationalisierbarkeit, Teilzielen und Messbarkeit nicht erfüllt sind.

Dies resultiert auch aus der Einschätzung einer betriebswirtschaftlichen Logik als für das Kloster unpassend. Neben der erlebten allgemeinen Andersartigkeit eines Klosters gegenüber einem Wirtschaftsbetrieb wird das klostereigene Bildungshaus zudem als kontinuierliche Gefahr wahrgenommen, die potenziell das Glaubensleben der Mönche in Mitleidenschaft ziehen kann.

Die Ergebnisse bestätigen damit die Sicht von Von Giesen (2009, S. 197), dass wirtschaftliche und monetäre Realitäten der Kirche fremd sind und als vom Eigentlichen ablenkend wahrgenommen werden.

Sind Mönchen betriebswirtschaftlich tätig, wird dies als Pflichterfüllung empfunden. Es findet für diese Mönche keine betriebswirtschaftliche Aus- und Fortbildung statt, auch leitende betriebswirtschaftliche Tätigkeiten basieren auf learning-by-doing.

Dies bestätigt die Sicht von Halfar et al. (2020, S. 53ff.), dass in der Sozialwirtschaft bewusst auf Effizienz verzichtet wird, u.a. durch die Besetzung von Stellen durch nicht oder nur gering für die Aufgabe ausgebildete Mitarbeiter.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Controlling von Seiten der Mönche entweder als inadäquat abgelehnt, vermieden, oder, wenn dies nicht möglich ist, als Pflichterfüllung erduldet wird. Es wird somit nur ein Minimum an Controlling-Maßnahmen eingesetzt.

Trotz der Ablehnung einer Controlling-Logik wird die zunehmende Bedeutung von betriebswirtschaftlichem Know-how und damit eine Parallelität der beiden Logiken für die Zukunftsfähigkeit des Bildungshauses und des gesamten Klosters als entscheidend angesehen. Diese Parallelität erhoffen sich die Mönche insbesondere von zukünftigen weltlichen Mitarbeitern, die den geistlichen Teil des Klosters verstehen und mittragen sollen. Interessanterweise wird hier jedoch bei den bestehenden weltlichen Mitarbeitern häufig ein Manko gesehen, jedoch keine Bestrebungen hinsichtlich einer theologischen Schulung und Fortbildung unternommen.

Wie lässt sich nun aus den Forschungsergebnisse die Forschungsfrage beantworten: Wie kann das betriebswirtschaftliche Controlling in der Sozialwirtschaft fruchtbar gemacht werden?

Hierzu ist die oben eingeführte Konzeptionalisierung der Parallelität von Logiken in Trading Zones hilfreich. Bezogen auf das Konzept der Trading Zones lässt sich das untersuchte Kloster hinsichtlich der beiden Logiken (betriebswirtschaftliches Controlling und kirchliche Sozialwirtschaft) als Enforced Trading Zone beschreiben (Heterogenität-Zwang). Die beiden Logiken bestehen nebeneinander, die kirchliche Sozialwirtschaftslogik kann sich jedoch gegen die betriebswirtschaftliche Controlling-Logik durchsetzen. Es wird kein Versuch einer gemeinsamen Logik unternommen, auch nicht beim wirtschaftlich induzierten Organisationsentwicklungsprojekt.

Soll die betriebswirtschaftliche Logik für das Kloster fruchtbar gemacht werden, so muss sich die Trading Zone in eine Fractionated Trading Zone entwickeln. Hier arbeiten die unterschiedlichen Gruppen miteinander, jedoch ohne, dass es zu einer Vermischung der unterschiedlichen Logiken kommt, beide Logiken sind dabei ungefähr gleich stark vertreten.

Wie oben beschrieben, benötigt diese Form der Trading Zones eine Form der Überbrückung zwischen den verschiedenen Logiken. Dies kann durch bilaterale Interaktionsexperten (boundary agents) erfolgen. Bezogen auf das klösterliche Bildungshaus wären dies eine weltliche Verwaltungsleitung oder Geschäftsführung mit theologischer Zusatzaus- oder Fortbildung sowie ein Mönch mit betriebswirtschaftlicher Zusatzaus- oder Fortbildung.

Zusätzlich können Grenzobjekte (boundary objects) eine Übersetzung und Veränderung an den Grenzen der jeweiligen Logiken der unterschiedlichen Akteursgruppen ermöglichen. Wie oben beschrieben, sollten diese Grenzobjekte eher strukturellen Charakter haben, um interpretative Flexibilität zu ermöglichen, eine gemeinsame Zusammenarbeit anzuregen und gegenseitiges Lernen zwischen den unterschiedlichen Logiken zu ermöglichen. Bezogen auf das klösterliche Bildungshaus könnten dies z.B. Belegungspläne sein, die zum einen für die betriebswirtschaftliche Controlling-Logik nutzbar sind (Auslastung, Umsatz, Profitabilität), als auch für die kirchliche Sozialwirtschaftslogik (Anteil christlicher Kurse, Anzahl religiöser und seelsorgerischer Anfragen). Insbesondere die Integration der kirchlichen Sozialwirtschaftslogik in ein Grenzobjekt für das Bildungshaus könnte das Erleben des Bildungshauses als potentielle und kontinuierliche Gefahr für das geistliche Leben der Mönche abschwächen oder sogar ins Gegenteil verkehren. Wenn das Bildungshaus nicht nur als notwendiges Übel, sondern als Teil der monastischen Gottessuche erlebt werden würde, könnte der bislang bestehende Dualismus aufgebrochen werden.

Ein weiterer Ausbau der Fractionated Trading Zone wäre das Bildungshaus als boundary organization. Eine boundary organization ist nach Jenkins (2010, S. 170f.) eine Organisation, die aus Gruppen mit unterschiedlichen Logiken besteht, die sich aber an einem gemeinsamen Ziel ausrichten. Ein solches gemeinsame Ziel wäre z.B. das langfristige Überleben des klösterliche Bildungshaus. Dieses Ziel würde sowohl das wirtschaftliche Überleben, als auch den christlichen Erfahrungs- und Anknüpfungscharakter der Angebote beinhalten.

Die mögliche Entwicklungsdynamik der Trading Zones ist in Abbildung 2 dargestellt.

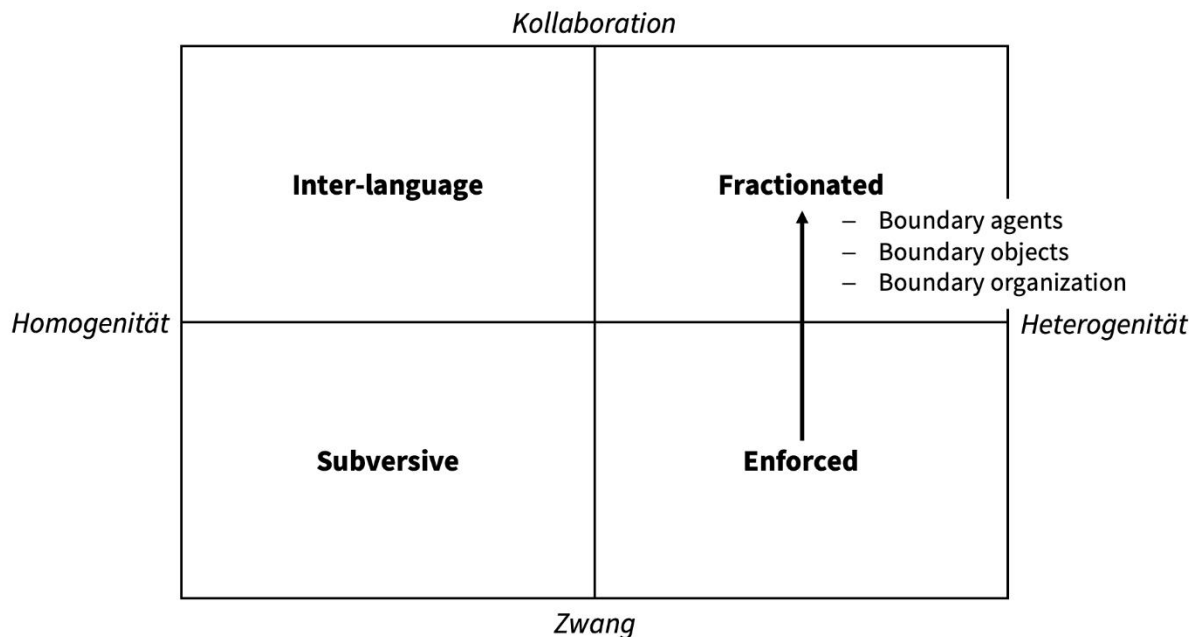


Abbildung 2: Mögliche Entwicklungsdynamik der Trading Zones

## Fazit

Die vorliegende empirische Forschung hat bestätigt, dass Controlling wichtiger wird, um das Überleben sozialwirtschaftlicher Institutionen zu sichern. Ebenfalls wurde jedoch auch bestätigt, dass Controlling in der Sozialwirtschaft bislang wenig genutzt wird. Gründe der Nichtnutzung liegen in der Ablehnung und Unterdrückung betriebswirtschaftlicher Logiken durch eine Sozialwirtschaftslogik begründet.

Bestätigt werden konnten eine akzeptierte Ineffizienz der Sozialwirtschaft durch mangelnde Ausbildung der Mitarbeiter. Zudem konnte eine erlebte Andersartigkeit kirchlicher Institutionen bestätigt werden, die betriebswirtschaftliche Controlling-Maßnahmen als notwendiges Übel und als eine potentielle Gefahr für das eigene Glaubensleben erlebt.

Eine mögliche Überwindung des Dualismus der beiden Logiken (betriebswirtschaftliches Controlling und Sozialwirtschaft) und dadurch eine Fruchtbarmachung des Controllings für die Sozialwirtschaft kann im Konzept der Trading Zones liegen. Der Zustand einer Enforced Trading Zone mit einer Dominanz der Sozialwirtschaftslogik über der Controlling-Logik könnte in eine Fractionated Trading Zone entwickelt werden, in der beide Logiken gleichberechtigt miteinander interagieren.

Dafür würde eine institutionelle Überbrückung erforderlich sein, die boundary agents benötigt, die sich vonseiten der Betriebswirtschaft in die Sozialwirtschaft (hier die klösterliche Theologie) einarbeiten und umgekehrt. Zusätzlich unterstützt werden könnte diese Überbrückungsleistung durch boundary objects, die für beide Organisationslogiken sinnvoll verwendet werden können. Als Endstufe einer Fractionated Trading Zone stünde dann eine boundary organization, die übergeordnete Ziele verfolgt, die von beiden Organisationslogiken geteilt werden. Im vorliegenden Fall wäre dies das klösterliche

Bildungshaus, in dem theologisch geschulte Betriebswirte und betriebswirtschaftlich geschulte Mönche arbeiten, die gemeinsame Artefakte nutzen und ein gemeinsam formuliertes Ziel verfolgen.

Eine solche Entwicklung hin zu einer Fractionated Trading Zone, in der das Controlling für die Sozialwirtschaft fruchtbar gemacht wird, könnte zudem mithilfe eines Maßnahmen-Controllings flankiert werden. Eine explizite Zielformulierung und -verfolgung könnte helfen, einem tendenziell situativ-passiven und personenbezogenen Organisationsverhalten der Sozialwirtschaft entgegenzuwirken.

Die Ergebnisse dieser Studie zeigen, wie wichtig der institutionelle Kontext für die Nutzung des Controllings in der Sozialwirtschaft und letztlich den wirtschaftlichen Erfolg sozialwirtschaftlicher Unternehmen ist. Sie eröffnen somit neue Perspektiven und Wege für die zukünftige Forschung in diesem Bereich. Als erste Anwendung und empirische Analyse des Trading-Zone-Konzeptes im Kontext des Controllings in der Sozialwirtschaft fördert die vorliegende Arbeit das aktuelle Controlling-Verständnis in sozialwirtschaftlichen Unternehmen.

An dieser Stelle müssen einige Einschränkungen dieser Arbeit erwähnt werden. Zum einen stützt sie sich auf das Konzept der Trading Zones. Andere verwandte Konzepte hinsichtlich institutioneller Logiken wie z.B. die Service-dominant Logik wurden nicht betrachtet. Darüber hinaus wurden die empirischen Daten in einem christlichen Kloster erhoben. Die Übertragbarkeit auf andere Bereiche der Sozialwirtschaft bleibt zukünftigen Studien vorbehalten.

Abschließend möchte der Forscher seinen großen Respekt vor der Lebenswirklichkeit der Mönche aussprechen, sowie seine Dankbarkeit für die Offenheit aller Teilnehmer in den Interviews und im gesamten Forschungsprozess.

## Literaturverzeichnis

- Andeßner, R. C. (2019). Finanzierung und Finanzmanagement in Stiften: Die Kunst mit hochgradiger Hybridität systematisch umzugehen. In *Unternehmen und Klöster. Wirtschaft und monastisches Leben im interdisziplinären Dialog*. Springer Gabler.
- Bachert, R., & Eischer, S. (2018). *Controlling in der Nonprofit-Organisation* (2. Auflage). Lambertus-Verlag.
- Beese, D. (2012). Kulturelle Stolperfallen. Wie reagieren Pfarrerinnen und Pfarrer auf Zielstellungen? In *Erfolgspotenziale der Kirche: Ein Blick aus dem Management* (S. 27–58). Nomos Verlagsgesellschaft.
- Brinkmann, S., & Kvale, S. (2015). *InterViews. Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing* (3rd Edition). Sage Publications.
- Bucher, R. (2019). *Christentum im Kapitalismus. Wider die gewinnorientierte Verwaltung der Welt*. Echter Verlag.
- Collins, H., Evans, R., & Gorman, M. (2007). Trading zones and interactional expertise. *Studies in History and Philosophy of Science*, 38, 657–666.
- Collins, H., Evans, R., & Gorman, M. (2019). Trading zones revisited. In *The Third Wave in Science and Technology Studies* (S. 275–282). Palgrave Macmillan.
- Eckert, J. C. (2000). *Dienen statt Herrschen. Unternehmenskultur und Ordensspiritualität: Begegnungen, Herausforderungen, Anregungen*. Schäffer-Poeschel.
- Feldbauer-Durstmüller, B., Neulinger, M., Niederwimmer, K., & Sandberger, S. (2013). Controlling-Einführung in einem österreichischen Benediktinerkloster. *Controller Magazin*, 38(3), 24–28.
- Finch, J., & Geiger, S. (2010). Markets are trading zones. In *Reconnecting Marketing to Markets* (S. 117–137). Oxford University Press.
- Fischer, R. (2000). *Dienstleistungs-Controlling. Grundlagen und Anwendungen*. Springer Fachmedien.
- Gorman, M. E., & Spohrer, J. (2010). Service Science: A New Expertise for Managing Sociotechnical Systems. In *Trading zones and interactional expertise. Creating new kinds of collaboration* (S. 75–106). The MIT Press.
- Gottlieb, S. C., Frederiksen, N., Koch, C., & Thuesen, C. (2020). Hybrid organisations as trading zones: Responses to institutional complexity in the shaping of strategic partnerships. *Construction management and economics*, 38(7), 603–622.
- Grand, S., & Huppenbauer, M. (2007). Managementforschung und theologische Ethik im Diskurs: Beobachtungen und Reflexionen aus der »Trading Zone« von Management und Religion. *Zeitschrift für Evangelische Ethik*, 51(2), 129–145.
- Gregg, S. (2017). *Für Gott und den Profit*. Herder.
- Haas, H.-S. (2010). *Theologie und Ökonomie. Management-Modelle, Theologisch-ökonomische Grundlegung, Diskurspartnerschaft* (Bd. 9). Kohlhammer.
- Halfar, B., Moos, G., & Schellberg, K. (2020). *Controlling in der Sozialwirtschaft* (2. Auflage). Nomos Verlagsgesellschaft.

- Halfar, B., & Unger, V. (2012). Controlling in der Kirche. In *Erfolgspotenziale der Kirche: Ein Blick aus dem Management* (S. 135–152). Nomos Verlagsgesellschaft.
- Humle, D. M., & Frandsen, S. (2017). Organizational Identity Negotiation through Dominant and Counter-Narratives. In *Counter-narratives and organization* (S. 105–128). Routledge.
- Husmann, I., Kleinaltenkamp, M., & Hanmer-Lloyd, S. (2020). Aligning resource integration and organizational identities in project networks. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(10), 1581–1589.
- Jenkins, L. D. (2010). The Evolution of a Trading Zone: A Case Study of the Turtle Excluder Device. In *Trading zones and interactional expertise. Creating new kinds of collaboration* (S. 157–180). The MIT Press.
- Jonveaux, I. (2019). Klosterwirtschaft als Modell alternativer Wirtschaft für die Gesellschaft? In *Unternehmen und Klöster. Wirtschaft und monastisches Leben im interdisziplinären Dialog*. Springer Gabler.
- Katholische Kirche. (2005). *Katechismus der Katholischen Kirche: Kompendium*.
- Löw, P. (2017). *Theologie und Wirtschaft*. J.P. Bachem Verlag.
- Merriam, S. (1998). *Qualitative research and case study applications in education*. Jossey-Bass Publishers.
- Meyns, C. (2013). *Kirchenreform und betriebswirtschaftliches Denken. Modelle, Erfahrungen, Alternativen*. Gütersloher Verlagshaus.
- Nethöfel, W. (1997). Gebet und Controlling. Die Chancen des Unternehmens Kirche. In *Vom Klingelbeutel zum Profitcenter? Strategien und Modelle für das Unternehmen Kirche* (S. 15–24). DS - Das Sonntagsblatt. Hansisches Druck- und Verlagshaus.
- Pandza, K., Whittington, R., & Hautz, J. (2021). In Praise of Fractionated Trading Zones: Respectful Partnerships in Management Innovation. *Strategic Management Review*, forthcoming.
- Scott, R. W. (2013). *Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities* (4. Auflage). Sage Publications.
- Spencer, L., Ritchie, J., Ormston, R., O`Connor, W., & Barnard, M. (2014). Analysis: Principles and Processes. In *Qualitative Research Practice* (2nd Edition, S. 269–294). Sage Publications.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Sage Publications.
- Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2012). *The Institutional Logics Perspective. A New Approach to Culture, Structure, and Process*. Oxford University Press.
- Von Giesen, R. (2009). *Ökonomie und Kirche? Zum Verhältnis von theologischer und betriebswirtschaftlicher Rationalität in praktisch-theologischer Perspektive* (Bd. 100). Kohlhammer.