

Führen als Lenkung und Gestaltung

DIAKONISCHE
UNTERNEHMENSPOLITIK

RAHMENBEDINGUNGEN

HERKUNFT

HERKUNFT

Christina Petters

Führung als Lenkung und Gestaltung

A. Einführung

Mit meiner dem Ende entgegengehenden Diakonenausbildung bin ich bereit Verantwortung zu übernehmen, die über die Jugendleitung auf kirchen- gemeindlicher Ebene hinausgeht. Mich interessieren Führungsaufgaben. Alfred Jäger's Aufsatz über „Führung als Lenkung und Gestaltung im Diakonischen Unternehmen“ kam meinem Anliegen entgegen. Jäger verfasste ein Essay zur Entwicklung von Leitungsparametern in Diakonischen Unternehmen. Neben dem geschichtlichen Abriss werden harte Fakten an Rahmenbedingungen und weiche Faktoren der Kommunikation zusammen- geführt. In meinen Recherchen stellte ich fest, dass gerade in Diakonischen Unternehmen und Stiftungen die Leitung in Hand einer Doppelspitze aus den Bereichen Theologie und Wirtschaft liegt. Wie werden darin harte und weichen Themen gewichtet? Daraus ableitend hatte ich vor, Interviews mit Leitungspersonen durchführen. Durch Covid 19 wurden die Gesprächstermine auf unbestimmter Zeit verschoben. Nun also die Betrachtung nicht aus der Leitungsposition, sondern aus dem Mittelfeld heraus. Hierzu habe ich einige Fragen an meine Mitschüler*Innen und meinem Umfeld gestellt, wie sie aus ihrer Position heraus die Themen wahrnehmen und wie sie damit agieren beziehungsweise reagieren. Die Auswertung und meine nachgebaute Grafik dient als Diskussionsgrundlage meiner Präsentation.

B . Alfred Jäger

2. November 1941 † 2. März 2015 St. Gallen

Der gebürtige Schweizer Alfred Jäger studierte Evangelische Theologie in Zürich, Rom, Basel, Göttingen und Princeton. Er arbeitet als Studentenpfarrer in der Hochschule St. Gallen. Hier beeindruckte ihn besonders das wirtschaftswissenschaftliche Lebenswerk des Hans Ulrich. Jäger gab den Anstoß eines Lehrstuhls für Wirtschaftsethik. Er beschritt neue Wege der Seelsorge und machte sich für „weltliche“ Gottesdienste in Gasthäusern und Verkehrsbetrieben stark. Er war von jeher offen und mit einer besonderen Liebe zur Mystik. Dies bezeugt einer seiner Lieblingsverse von Martin Buber: «Rabbi X. sagte zu einem Buben: Ich gebe dir einen Gulden, wenn du mir sagst, wo Gott ist. Der Bub antwortete: Und ich gebe Ihnen zwei Gulden, wenn Sie mir sagen, wo Gott nicht ist.»¹

¹

Nachdem Jäger promovierte und habilitiert wurde, lehrte er Systematische Theologie in der Schweiz. Er zog nach Deutschland und prägte von 1981 bis 2007 die Kirchliche Hochschule in Bethel gerade im Diakonieverwaltungsbereich maßgeblich mit.²

B.1. Die Geschichte diakonischer Leitungskonzepte

Alfred Jäger beschreibt in seinem Aufsatz „Führung als Lenkung und Gestaltung im diakonischen Unternehmen“ die Geschichte diakonischer Leitungskonzepte. Die „Soziale Frage“, in der Notwendigkeit der Finanzverwaltung, verbunden mit der bis in die Gegenwart hineinreichenden Vorstellung einer patriarchalen Führung als ein Ideal. Es gilt der Patriarch, der die Mitarbeiter als Söhne und Töchter, die zu Betreuenden als unmündige Kleinkinder, die Einrichtung als Familie versteht, als Abbild einer konservativer Gesellschaftsstruktur.

Die diakonischen Einrichtungen in Deutschland überstanden zwei Weltkriege und die Landesteilung in der Konservierung ihres Führungskonzepts und der Abschottung nach Außen. In den 1960er Jahren lösten sich viele patriarchalische Strukturen zugunsten von Funktionärsmodellen auf. Statt einer primär theologisch bestimmten Leitung traten nun Pädagogen, Psychologen und Sozialwissenschaftler mit ihrem Fachwissen zumindest hinzu. Führungsgremien demokratisierten sich und wuchsen in die Breite. Kernbegriffe wie Teamarbeit, Spezialisierung und Kompetenz durchzogen die Kommunikation. Die finanziellen Ressourcen wuchsen. Aus dem Armuts- und Sparsamkeitsmodell wurde ein Wachstumsprozess.

Mit der Wiedervereinigung Deutschlands wurden neue Finanz- und Rechtsfragen für diakonische Einrichtungen zur Herausforderung.³

B.2. Neue Rahmenbedingungen erfordern in der Leitung neues Denken

Nach einer Blütezeit der vollen Kassen stießen diakonische Einrichtungen in den 1980er Jahren an ökonomische Grenzen. Die Summierungen und die Dominanz von Teilinteressen innerhalb der Leitung forderten ein Umdenken. Das war die Geburtsstunde von Leitsätzen.

2 www.evangelisch.de/inhalte/120492/06-03-2015/alfred-jaeger-bethel-tot 3 Jäger A. Göttingen 2005 S. 271-273

Die Leitsätze:

Gesamtinteressen gehen vor Teilinteressen.

Eine funktionale und institutionelle Unterscheidung zwischen Geschäftsführung und mittlerem Management.

Verwaltung und Gestaltung haben mit geringeren Mitteln eine bessere Qualität zu erzielen.

Die Entwicklung von der sozialen Insel zum diakonischen Unternehmen. Von der bisherigen Leitung zum diakonischen Management der Zukunft.

Finanzmanager nahmen diese Leitsätze leichter auf als die Vertreter aus Theologie und Humandisziplinen. Doch sind diakonische Einrichtungen längst zu veritablen Unternehmen angewachsen.

Wie also „Neu Denken“? Professionelle Unternehmensberater, die mit ihrem Wissen Umgestaltungsprozesse begleiteten und bestimmten, drangen mehr und mehr in den Non-Profit-Sektor ein. Sie sorgten dafür, dass Leitung in der Diakonie nicht mehr als kirchliches Amt sondern als Kunstform mit Management-Kompetenzen wahrgenommen wurde. Die mit Ehrenamtlichen besetzten Gremien hatten damit größte Schwierigkeiten und waren dennoch die Entscheidungsträger. Eine ausgewiesene Problemstellung.

In den Leitbildprozessen des Neuen Denkens ging die Stiftung Bethel voran. Zur Priorisierung dieses neuen, komplexen und integralen Denkens schuf sie ihre Unternehmensverfassung: „Grundsätze für das Leben und Arbeiten in denen von Bodelschwingschen Anstalten“. Das Bedürfnis einer aktiven, ziel-gerichteten, sinn- und werthaft bestimmten Neuorientierung der Leitung wurde damit erst offenbar.⁴

B.3. Das Diakonie-Management-Modell

Schon in den 1970er Jahren entwarf der Wirtschaftswissenschaftler Hans Ulrich das „St. Galler Management-Modell“, das nun immer mehr Schule machte, adaptiert und weiterentwickelt wurde. In diesem systemorientierten Modell richtet sich alles Interesse daran, integratives Management und geistliche Prägung zusammenzuhalten.⁵

Alfred Jäger erstellte ein pointiertes Gesamtbild seiner Kernaussagen.

⁴ Jäger A. Göttingen 2005 S. 273-276 ⁵ Jubiläumsbroschüre St. Gallen

5

Grundlegende Einsichten sind:

A. Ein Unternehmen ist nicht statisch, sondern eine dynamische, prozesshafte Größe. Bewegung ist die Normalität. Herkunft und

langfristige Ziele sind von innen her auf eine dauerhaft Linie zu legen, die der Erhaltung und Gestaltung des Gewordenen dient.

Mit weniger Mitteln ist eine bessere Qualität anzustreben. Das Besondere hier: das gilt auch für die Führung.

B. Im Zentrum steht die Unternehmenspolitik. Politik im ursprünglich griechischen Sinn, der Gestaltung einer Polis, eines Gemeinwesens, mit allem was darinnen ist, ohne Beschränkung von Fakten oder Beziehungen zwischen den einzelnen Menschen.

Von Führungspersonen wird gefordert, mit Komplexität umzugehen und das Unternehmen nach innen wie nach außen als ein verzweigtes Netzwerk zu verstehen. Bei Diakonischen Unternehmen ist die Anbindung besonders relevant zu Gesellschaft, Kommune, Politik, Wissenschaft, Kultur und Therapie.

Vorbei ist die Zeit der Inselvorstellungen, der eines Patriarchats, mit seiner Domäne der Buchhaltung und der einer Funktionärsmentalität mit ihrer Domäne der Verwaltung. Die Ökonomie tritt hervor und bestimmt nun die rechtlichen Maßgaben als eingliedernde Rahmenbedingung der Unternehmenspolitik.

Ohne Finanzen geht nichts, doch haben sie nicht alles zu bestimmen noch seine sie gar Selbstzweck. Durch kluges und strategisches Finanz-Management werden nach Ulrich neue Unternehmensziele überhaupt erst ermöglicht.⁶

B.3.1. Das diakonische Leitbild

Im diakonischen Leitbild wird die Gestaltung um eine theologische Achse definiert, im Hinblick auf die mittelbare und weitere Zukunft. Aussagen zur Sache sind darin relevanter als Reflexionen. Biblische Traditionen haben darin verbindliche Bestimmungen mit Folgewirkungen. Zeitgemäßes Management kann den unterschiedlichen Glaubensrichtungen in der Pluralität der Mitarbeitenden Orientierung geben. Die Vielfalt zu fördern heißt, die Motivation der Vielen zu einem Ganzen zu fördern.

⁶ Jäger A. Göttingen 2005 S. 276-278



Diese Antworten dienen als methodischer Schritt- und Richtungsgeber für den dynamischen Prozess, der alle zwei bis drei Jahre überprüft werden sollte. Wichtig ist dem Schritt der Methode dem Schritt der Praxis folgen zu lassen, damit überhaupt Wirksamkeit erzielt werden kann.⁷

B.3.2. Themen des Hard-Managements

Im Hard-Management geht es um harte Fakten als ein Unternehmensgerüst. Grundsätzlich gilt:

a.

b.

Über die Unternehmensziele muss Einigkeit herrschen hinsichtlich einem ausgewogenen Verhältnis von Flexibilität und Nachhaltigkeit. Je bewegter die Rahmenbedingungen, desto klarer muss die innere Linie erkennbar sein. In Entscheidungsprozessen von Krisenzeiten gibt sie nötige Klarheit. Es sind Unternehmenskonzepte zu entwickeln, die im Alltagsgeschehen Orientierung geben.

Auf der Konzeptstufe ist das Leitbild hinsichtlich seiner Achse der Theologie zu überprüfen und zu bestätigen, ob die Vorgaben in die einzelnen Bereiche hinein wirksam sind.

Zwischen den Disziplinen sind neue Formen des Dialogs nötig:

- ◆Theologie und Ökonomie
- ◆Theologie und Personalpolitik
- ◆Theologie und Therapie

- ◆Theologie und das säkulare Umfeld

Jäger sieht eine besondere Notwendigkeit eines darauf eingehenden Seelsorgekonzepts, die als angewandte Kernkompetenz der Theologie und für die Unternehmenspolitik von wesentlicher Bedeutung ist. Strategische Leitlinien geben dem Ganzen und den Teilen die Richtung

vor. Stabsstellen nehmen relevante Veränderungen frühzeitig wahr und passen die erforderlichen Schritte an.

⁷Jäger A. Göttingen 2005 S. 278-280

7

Die Umgestaltung von Unternehmenskonzepten und Führungskonzepten wirken sich tiefgreifend auf das Unternehmensgerüst aus. Jäger empfiehlt besonders für größere Unternehmen das Modell einer Holding. Diese ermöglicht eine größtmögliche Differenziertheit bei klarer Linie. Eine Geschäftsführung mit höchstens drei Personen als ganzheitliches Kerninstrument, das seine Kompetenzen im überschaubaren Rahmen durch Budgetierung dem mittleren Management überträgt, welches wiederum Management-Funktionen hat. In einem Zwischeninstrument, wie Diakonischer Rat oder Kompetenz-Zentrum, werden Gesamtinteressen und Teilinteressen aufeinander abgestimmt. Die zentrale Verwaltung wird nach Möglichkeit ausgedünnt.

Die Funktionen des Aufsichtsgremium sind neu zu bestimmen, zu präzisieren und im Netzwerk zu verbinden:
Zu den Funktionen gehören:

Rahmenkompetenzen Zielkompetenzen Kontrolle Krisenintervention

Jäger befindet es für unerheblich, dieses Führungsmodell geschlechtsneutral zu besetzen, da die Leitungskompetenz entscheide und nicht das Geschlecht. Statt einer Oben-Unten-Struktur tritt in der Holding die vertikale Innen-Aussen- Struktur. Die Begegnung erfolgt in Sichthöhe auf klar definierten Kompetenz- feldern. Vereinsstrukturen haben sich verdient gemacht, sind jedoch hierbei zu schwerfällig. Konzepte einer gGmbH oder gAG bieten klarere und flexiblere Strukturen.

Eine neue Rechtsform bringt Bewegung in ein Unternehmen ist jedoch mit einem nicht unerheblichen Aufwand verbunden. Entscheidend ist jedoch das Management selbst.

B.3.3. Themen des Soft-Managements

Softe Faktoren bestimmen das Leben und die Leistung nachhaltig und folge- wirksam. Die Auswirkungen sind erst mittel- bis langfristig spürbar. In Fusionsprozessen, bei denen unterschiedliche Unternehmenskulturen zusammenkommen, kann mangelnde Sensibilität der Leitung das Ganze beschädigen. Diakonische Unternehmen verfügen aufgrund ihrer christlichen Prägung über eigene Kompetenzen. Auf alte Lebensformen zurückgegriffen,

ist es nötig, diese zu überprüfen und entwicklungstechnisch anzupassen. Der Seelsorge als Markenzeichen, kann neben der Individualseelsorge als frei schwebende Funktion auch die Seele des Unternehmens ans Herz gelegt werden. Der Seelsorger, die Seelsorgerin kann für das Soft-Management des Hauses zuständig werden, unterstützt von Mitarbeitern mit seelsorgerischen Kompetenzen. Es kann zu einem ganzheitlichen Seelsorgekonzept kommen, das in die Zukunft weist und das Ganze integriert. Dieses bei weitgehender Gestaltungsfreiheit.

Unternehmenskultur besteht aus Elementen des alltäglichen Lebens und Arbeitens:

- ❖ Führungskultur
- ❖ Kommunikationskultur

- ❖ Konfliktkultur
- ❖ Beziehungskultur ❖ Esskultur...

Unerheblich davon, ob die Kultur lebensdienlich oder lebensfeindlich wahrgenommen wird, wird sie sich auf die Hard Facts auswirken und ein Unternehmen entweder in oder durch Schwierigkeiten bringen.

In einer Unternehmensethik, sorgt der Ethos des Hauses, was gilt und was nicht. Es kann hilfreich sein, externe Fachkräfte damit zu beauftragen, Dunkelzonen und ethische Konflikte zu erkennen, zu analysieren und den Beteiligten bei einer Neuorientierung zu begleiten. Ein Ethik-Organ muss hochkarätig besetzt und direkt bei der Geschäftsführung angesiedelt sein, damit neue Wege schnell und wirksam beschritten werden können.

Unternehmensstil ist umgesetzter und wirksamer Unternehmensethos und die Unternehmenskultur, die alltäglich gelebt werden soll. Stilfragen sind keine Geschmacksfragen allein, es geht um alle Sinne. Ein ungepflegter Stil drückt auf die Motivation der Mitarbeitenden. Dagegen kann ein gepflegter Stil eine schwierige Situation leichter machen.⁸

Unternehmensdesign ist das Erscheinungsbild nach Innen und Außen. Im Alltag von den Mitarbeitenden oft kaum mehr wahrgenommen, ist hier doch die Identität eines Unternehmens in ein Corporate Identity zusammengefasstes und kommuniziertes, ästhetisches Konzept, das sich auf mehr als Briefpapier

⁸ Jäger A. Göttingen 2005 S. 283-285

erstreckt. Defizite lassen damit nicht überdecken, aber eine andauernde Präsentation wirkt nach Außen als Einladung, und nach Innen als Erinnerung.⁹

B.3.4 . Grafik zum St. Galler-Management-Modell

Hier eine von mir nachgebaute Grafik von Alfred Jäger, die sein Managementmodell zusammenfasst:



⁹ Anmerkung der Verfasserin

B.4. Neue Herausforderungen diakonischer Unternehmenspolitik

Das Neue Denken zielt darauf ab, Unternehmen für die Zukunft zu rüsten. In den sozialen Landschaften gibt es längst eine Überversorgung an

Einrichtungen festzustellen. Umbrüche wie Fusionen, Übernahmen, Ketten und Liquidationen liegen in einem Trend, der sich fortsetzen wird.

Europa rückt mehr und mehr in den Mittelpunkt der Diakonie, doch sind die Ländern in den Sozialen Einrichtungen zu wenig vernetzt. Die Diakonie in Deutschland ist kein Maßstab für die europäische Ebene. In Brüssel steht die Diakonie mit den Prinzipien der „Gemeinnützigkeit“ und der „Subsidiarität“ auf dem Prüfstand.

Die Deutsche Diakonie sammelte jedoch nach der Wende Erfahrungen mit dem Gefälle von Stark und Schwach, was hinsichtlich der europäischen Unebenheiten noch hilfreich sein könnte.¹⁰

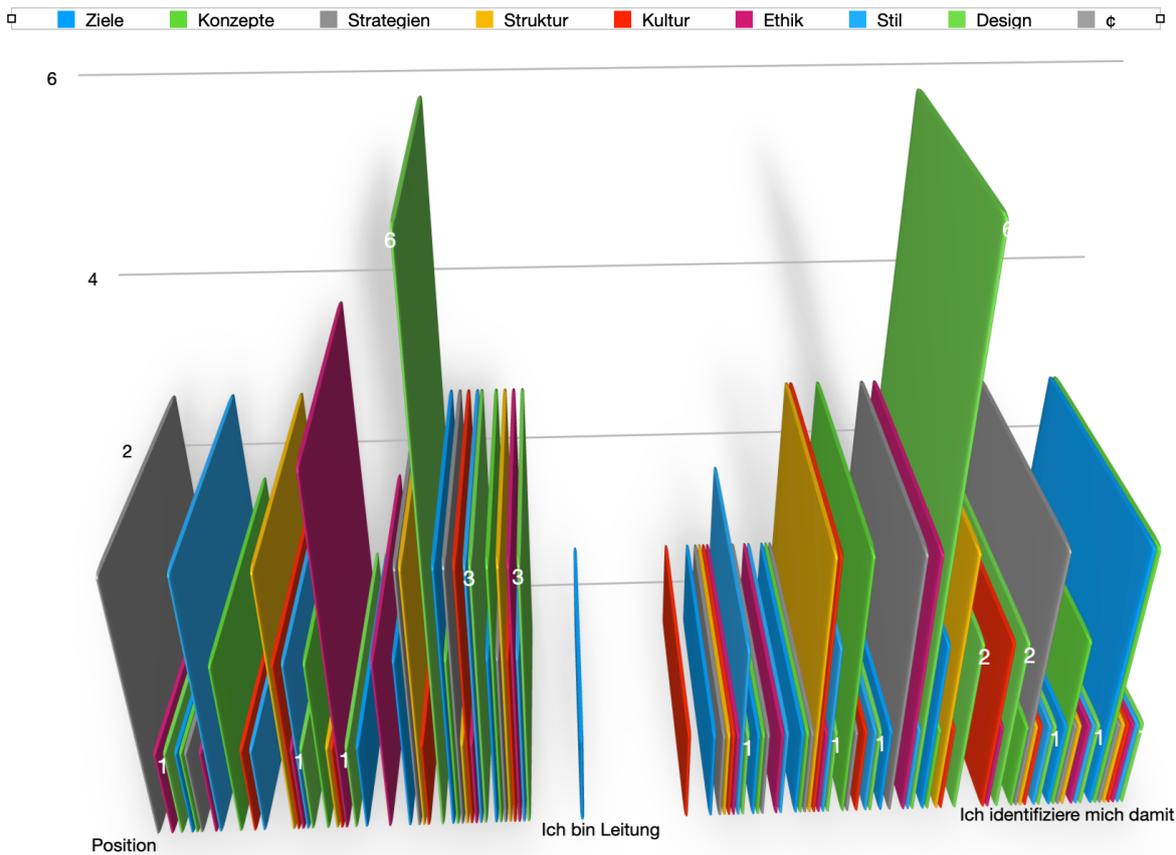
C. Praxistest

Um eine Praxistauglichkeit des Managementmodells entwickelte ich einen Fragebogen, der auf das Mittelfeld von größeren Unternehmen zielte. Die Fragen waren komplex auf den Zusammenhang von Kenntnisstand und Position und in Zusammenhang von Haltung und Verhalten abgestellt. Diesen Fragenkomplex stellte ich den Hard- und Softfacts des Jägermodells. Ich hätte mir mehr Teilnehmenden gewünscht. Das ohne Frage. Ich erhielt 40 % Prozent Rücklauf von 28 Befragungen. Die Befragten arbeiten in diakonischen, paritätischen und gewinnorientierten Unternehmen in Leitungspositionen des mittleren Managements und in untergeordneten Stellen, wie die Jugendleitung auf kirchengemeindlicher Ebene. Die Befragten waren drei weibliche und acht männliche Personen, drei jüngeren und acht mittleren Alters.

Mich verblüffte, dass die Personen in Leitungspositionen sich selbst als Gestaltende wahrnahmen und trotzdem eher unzufrieden mit den Hard Facts waren, was sich bei den Soft Facts bis ins proaktiv dagegen wirkende Kraft sogar noch verstärkt. Das ist leider nur in einer dynamischen Grafik darstellbar, was im PDF keine Aussagekraft hat. Meine Vermutung, dass erhöhten Kenntnisstand, unter Umständen verbunden mit einer Leitungsposition, mit einem proaktiv positiven Handeln korreliert, hat sich in der Befragung nicht bestätigt. Die erhöhte Unzufriedenheit ist bei jedem Kenntnisstand abzulesen.

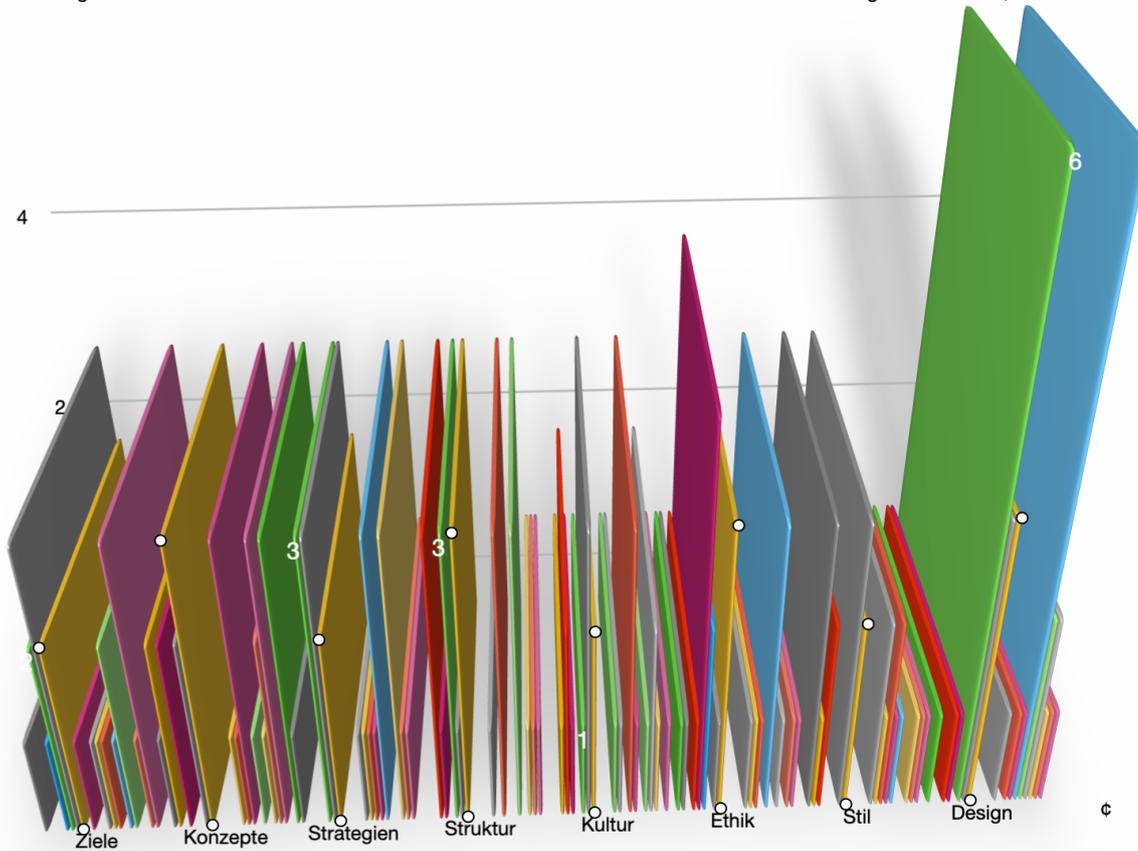
¹⁰ vgl. Jäger A. Göttingen 2005 S. 285-286

	Ziele	Konzepte	Strategien	Struktur	Kultur	Ethik	Stil	Design
Position								
Ich weiß nichts			3			1		1
Ich habe entfernte Ahnung	1	1	1			1	3	
ich habe etwas darüber gehört		2			1		1	
Ich kann etwas darüber sagen				3	2	1	2	1
ich bin gut informiert		2		1	1	4		1
Ich weiß, wer gestaltet	1					2		
Ich kenne diese Person persönlich	2		3	3	1			6
Ich kann Anliegen direkt einbringen	3	2	3	1	3	1	3	3
Ich bin Gestalter	2	3	2	3	2	3	2	3
Ich bin Entscheidungsträger								
Ich bin Leitung	1							
Haltung								
Ich engagiere mich dagegen					1			
Ich lästere, sonst nichts	1		1	1	1	1	2	1
ich bin passiv ablehnend	1	1	1			1	1	
Ich beobachte kritisch, suche Positives	1	1	1	3	3	1	2	1
Ich bin mir nicht sicher, schwanke		3	1		1		1	1
da bin ich neutral	1		3			3	1	6
ich stehe dem wohlwollend gegenüber	2	1		3	1			2
Finde ich gut, ich nehme teil					2	1		2
Ich bringe mich ein		1	3	1	1		1	1
Ich identifiziere mich damit	1	2	1	1		1	1	1
Ich begeistere andere, mitzumachen	3	3	1	1	1	1	1	1



Zusammenhang von Wissenstand und Verhalten

- | | | |
|---------------------------------|---|---------------------------------------|
| ■ Position | ■ Ich weiß nichts | ■ Ich habe entfernte Ahnung |
| ■ ich habe etwas darüber gehört | ■ Ich kann etwas darüber sagen | ■ ich bin gut informiert |
| ■ Ich weiß, wer gestaltet | ■ Ich kenne diese Person persönlich | ■ Ich kann Anliegen direkt einbringen |
| ■ Ich bin Gestalter | ■ Ich bin Entscheidungsträger | ■ Ich bin Leitung |
| ■ Haltung | ■ Ich engagiere mich dagegen | ■ Ich lästere, sonst nichts |
| ■ ich bin passiv ablehnend | ■ Ich beobachte kritisch, suche Positives | ■ Ich bin mir nicht sicher, schwanke |
| ■ da bin ich neutral | ■ ich stehe dem wohlwollend gegenüber | ■ Finde ich gut, ich nehme teil |
| ■ Ich bringe mich ein | ■ Ich identifiziere mich damit | ■ Ich begeistere andere, mitzumachen |



D. Fazit

In meinem Fragebogen wirkte sich der Kenntnisstand nicht unmittelbar auf eine positive Haltung aus. Der Umkehrschluss, dass er für die Mitarbeitenden keine Bedeutung hat, ist so nicht richtig, da eine Orientierungslosigkeit die Unzufriedenheit befördert.

Es ist wohl Zeit, einer guten Kommunikation die Interaktion an die Seite zu stellen. Diese wird begrüßt und auch gefordert.

Das Relaunche des „Neue Denkens“ wird in allerlei Veröffentlichungen breit diskutiert. Vom Nobelpreisträger für Wirtschaft, Daniel Kahnemann, über Führungskompetenzen aus dem Kloster von Abt Johannes Eckert bis hin zu Achtsamkeitsprotokollen eines Mindful Leader von den Unternehmens-beratern Esther und Johannes Narbeshuber. Gute Führung heißt heute, die Mitarbeitenden und sich selbst in den Begabungen und Anliegen ernst zu nehmen. Die Auswertung meines Fragebogens kommt dieser Einschätzung nach. Ein Seelsorgekonzept, wie Jäger es vorsieht, das aufnimmt und vermittelt, den Raum für Reflexion und Entwicklung gibt, die sich auf das Unternehmen mittelfristig

und langfristige auswirken, sehe ich hier als Chance. Vorbehaltlich einer Wahl des Arbeitsplatzes. Die Arbeitsbedingungen

13

im Niedriglohnsektor von Pflege, Lebensmittelproduktion und Logistik sind von den Anliegen eines interaktiven Handels meist weit entfernt. Wer zudem noch aus Osteuropa, oder durch Migration illegalisiert worden ist, fristet sein Arbeitsleben ohne die zugesagte Würde aus Artikel 1 unseres Grundgesetzes.¹¹

Diakonische Unternehmen sind mit ihrem christlichen Erbe wichtiges Gegengewicht zu privatisierten Kranken- und Pflegeeinrichtungen. In der lukanischen Geschichte vom barmherzigen Samariter heißt es in 10,34: „Trage Sorge für ihn!“ Nicht mehr und nicht weniger. Das Anvertraute und sich selbst zu pflegen. Für andere, als auch für sich selbst die Verantwortung zu übernehmen. Nicht als Herr sondern als Verwaltende*r.¹² Das ist komplexer Anspruch und Auftrag, was sich einer schnellen Gewinnsteigerung entgegenstellt. Hier liegt der Schatz, hier muss gegraben werden.

¹¹ www.dgvrn Moderne Sklaverei weiter auf dem Vormarsch ¹² Eckert Johannes Abt, München 2012

14

Quellen

Eckert Johannes Abt

Die Kunst, sich richtig wichtig zu nehmen. Führungskompetenz aus dem Kloster

Köselverlag, München 2012

Jäger Alfred

Diakonisches Kompendium, Führung als Lenkung und Gestaltung im diakonischen Unternehmen.

Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen 2005

evangelisch.de <https://www.evangelisch.de/inhalte/120492/06-03-2015/alfred-jaeger-bethel-tot>
entnommen 18.02.2020

Tagblatt der Ostschweiz <https://www.tagblatt.ch/ostschweiz/appenzellerland/alfred-jaeger-19412015-Id.620033>
entnommen 18.02.2020

Deutsche Gesellschaft für die Vereinten Nationen e.V. <https://dgvn.de/meldung/moderne-sklaverei-weiter-auf-dem-vormarsch/> entnommen
15.06.2020

Jubiläumsbroschüre St. Gallen 1945-2005 <https://web.archive.org/web/20131103033508/http://www.ifb.unisg.ch/~media/sitecore/content/Institute/IfB/Institut/Ueber%20uns/Jubilaeumsbroschuere/Jahresberichte/Jubilaeumsbroschuere.ashx>

entnommen 05.02.2020
