

Management in Sozialen Organisationen



Prof. Dr. Michael Herzka
Dozent
michael.herzka@bfh.ch



Prof. Dr. Christoph Gehrlach
Dozent
christoph.gehrlach@bfh.ch

Die Ziele Sozialer Arbeit werden in koproductiven Prozessen gemäss der Bedarfe und Bedürfnisse von Klientinnen und Klienten verfolgt. Organisation und Ökonomie bilden dafür einen Rahmen. Welche Managementkonzepte dabei angemessen sind, wird innerhalb und zwischen den Disziplinen diskutiert. Der Ansatz der BFH ist das «Integrative Management».

Wenn man die Leistungen von Organisationen im Sozialwesen aus ökonomischer Sicht betrachtet, so ist ihr «Produkt» die Unterstützung von Menschen in schwierigen Lebenssituationen. Die Mittel dazu sind Beratung, Begleitung und Förderung. Diese Arbeit leisten hochqualifizierte und erfahrene Mitarbeitende, sie sind die wichtigsten «Ressourcen» und im kompetitiven Arbeitsmarkt schwer zu gewinnen.

Betriebe wie alle anderen?

Soziale Organisationen sind äusserst vielgestaltige Betriebe: Abteilungen der staatlichen Verwaltung, private Vereine, Stiftungen oder auch gewinnorientierte Unternehmen. Die Finanzierenden, Steuerzahlerinnen oder Spender erwarten, dass diese Organisationen möglichst wirtschaftlich funktionieren, das heisst, ihre Leistungen kostengünstig (effizient) und wirkungsvoll (effektiv) erbringen.

Allerdings ist ein Sozialdienst nicht nur ein Büro zur Bearbeitung von Formularen und Auszahlung von Hilfgeldern. Ein Jugendheim ist keine Mischung aus Schule und Hotel, ein Quartiertreff nicht nur ein günstiger Kulturveranstalter. Aufgrund ihres gemeinschaftsbildenden Auftrages – Inklusion und Integration – handelt es sich bei Sozialen Organisationen in unserem Verständnis um eine spezifische Art von Betrieben.

In welcher Hinsicht sie sich jedoch von anderen Unternehmen unterscheiden, ist umstritten und Gegenstand umfangreicher soziologischer und wirtschaftswissenschaftlicher Debatten. Aus der Perspektive der Sozialen Arbeit sowie den benachbarten Feldern der Bildung und des Gesundheitswesens sind hier in den letzten rund 25 Jahren zahlreiche theoretische und empirische Untersuchungen entstanden (Wöhrle, Fritze, Prinz & Schwarz 2017).

Anspruchsvolle Führungsaufgabe

Im Spannungsfeld zwischen sozialer Profession und Ökonomie sehen sich insbesondere die Führungskräfte von Sozialen Organisationen mit den Erwartungen un-

terschiedlicher Anspruchsgruppen konfrontiert. So soll zwar das Wohl der Klientinnen und Klienten immer im Mittelpunkt stehen, aber was dies genau bedeutet und wie viel es kosten darf, muss jeweils politisch ausgehandelt werden. Die Probleme werden komplexer, die Mittel knapper. Medien und Öffentlichkeit beobachten die Entwicklungen im Sozialwesen mit kritischem Blick.

Auf der betrieblichen Ebene sind Soziale Organisationen typische «Expertenorganisationen»: Die Mitarbeitenden fordern umfassende Partizipation, erwarten eine unterstützende Führung und legen gleichzeitig Wert auf Autonomie und grossen Handlungsspielraum. Vorstände oder Behörden sind oft weit weg vom Alltag, dennoch obliegt ihnen die strategische Verantwortung.

Eine Soziale Organisation zu leiten, bedeutet also, fachliche und wirtschaftliche Überlegungen gegeneinander abzuwägen, das gesellschaftliche und politische Umfeld mit zu bedenken und unter grossem Druck führungs- und unternehmensethisch schwierige Entscheidungen zu treffen (Herzka 2013, 2017). Dabei kann es die Führungsperson nie allen recht machen und muss für vieles den Kopf hinhalten. Unsere Aufgabe als Fachhochschule sehen wir darin, die Führungskräfte bei der Bewältigung ihrer anspruchsvollen Managementaufgaben mit spezifischen Weiterbildungen, praxisnaher Forschung und massgeschneiderter Beratung zu unterstützen.

Ein umfassendes Managementverständnis

Der Fachbereich Soziale Arbeit steht für ein «Integratives Management». Diese Perspektive anerkennt die besonderen Bedingungen bei der Erbringung personenbezogener Dienstleistungen, namentlich in Sozialen Organisationen. Darunter fallen in unserem Verständnis alle Leistungen, die in einem strukturierten und professionellen Rahmen in den verschiedenen Handlungsfeldern des Sozial-, Bildungs- und Gesundheitswesens erbracht werden.

In Sozialen Organisationen treffen Profis mit Klientinnen und Klienten zusammen. Beide Seiten sind am



Führen in Sozialen Organisationen bedeutet in erster Linie, Mitarbeitende zu befähigen und zu coachen.

Vernetzte Hochschule

Der Fachbereich Soziale Arbeit der BFH ist auf nationaler und internationaler Ebene in Netzwerken rund um die Management-Thematik im Sozialwesen engagiert.

Die Fachkommission Sozialmanagement der Schweizerischen Gesellschaft für Soziale Arbeit (SGSA) fördert die Weiterentwicklung des noch jungen Fachgebiets in Ausbildung und Forschung. Dozierende und Forschende pflegen hier den wissenschaftlichen Diskurs und tauschen sich in regelmässigen Veranstaltungen mit Fachpersonen aus der Praxis aus. Die Kommission steht allen Interessierten offen. Die BFH beteiligt sich aktiv im Steuerungsausschuss.

Die Internationale Arbeitsgemeinschaft Sozialmanagement/Sozialwirtschaft (INAS) verbindet Kolleginnen und Kollegen aus Hochschulen in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Die BFH ist im erweiterten Vorstand vertreten. Die INAS veranstaltet alle zwei Jahre einen internationalen Fachkongress und veröffentlicht Beiträge zum aktuellen Stand der Diskussionen in Fachpublikationen (z.B. Grillitsch, Brandl & Schuller 2017). Der internationale Fachkongress soll 2020 in Bern durchgeführt werden.

Weitere Informationen
www.sgsa-ssts.ch
www.inas-ev.eu

Prozess der Leistungserbringung beteiligt und tragen daher auch gemeinsam die Verantwortung für den Erfolg ihrer Koproduktion. Das Ergebnis, beispielsweise ein gelungenes Beratungsgespräch, ist dabei immer immaterieller Art (vgl. Gehrlach & Steger 2014; Bieber & Geiger 2014; Klatetzki 2010).

Um die erbrachten Dienstleistungen zu beeinflussen sowie die Qualität und die Leistungsfähigkeit der Organisationen im Sinne des Integrativen Managements zu steuern, ist es erforderlich, eine multiperspektivische Sicht einzunehmen und unterschiedliche Anforderungen miteinander zu verknüpfen. Dies sind einerseits die Möglichkeiten und Erwartungen der Leistungserbringer sowie die Bedürfnisse und Bedarfe der Klienten und Klientinnen, andererseits auch die normativen Rahmenbedingungen, die aus gesellschaftlichen Konventionen und über den Bereich der Gesetzgebung und Finanzierung entstehen. Dabei ist eine systemische Sichtweise einzunehmen, die das Interaktionsverhalten zwischen den verschiedenen Beteiligten in den Fokus nimmt, um so verschiedene vorgegebene Ziele und damit geplante Wirkungen zu erreichen.

Neben diesen spezifischen Aspekten müssen die Leistungen Sozialer Organisationen den klassischen Kriterien genügen: Sie müssen indiziert sein, das heisst, der Interventions- oder Handlungsvorschlag muss mit der Indikation eine möglichst hohe Passung aufweisen. Weiterhin muss die Massnahme wirksam sein, also (auch im Sinne der Qualität der angebotenen Leistungen) geeignet sein, die entsprechenden Ziele zu erreichen. Und letztendlich müssen die Leistungen den Anforderungen der Wirtschaftlichkeit genügen, das bedeutet, die Betriebe sind zumindest kostendeckend zu führen.

Da personenbezogene Dienstleistungen allermeist durch hochqualifizierte Fachpersonen erbracht werden, ►

ist eine vertiefte Auseinandersetzung mit den Besonderheiten der Führung von Expertinnen und Experten unabdingbar. Integratives Management geht daher von einem Führungsverständnis aus, bei dem sich die Führungskraft vor allem als Coach und Befähigerin versteht, welche die Mitarbeitenden dabei unterstützt, ihre Potenziale im Hinblick auf die zu erreichenden Ziele freizusetzen. Die Weiterentwicklung der individuellen und kollektiven kommunikativen Kompetenz zeichnet das Management Sozialer Organisationen aus.

In Anlehnung an diese «Verständisfragmente» bietet der Fachbereich Soziale Arbeit der BFH Weiterbildungen an bis hin zum MAS Integratives Management, Beratungs- und Entwicklungsleistungen beispielsweise im Bereich der Organisationsberatung, des Führungscachings sowie in Qualitäts-Projekten. Darüber hinaus werden Forschungsprojekte durchgeführt, die sich mit der skizzierten Thematik befassen.

Das Profil schärfen

Die Bearbeitung von Managementfragen gehört auf den ersten Blick nicht zu den Kernaufgaben der Sozialen Arbeit. Entsprechend besteht immer ein gewisser Legitimationsbedarf, wenn wir an unserem Fachbereich Weiterbildung und Beratung zur Führung von Mitarbeitenden und zur Gestaltung von Organisationen anbieten oder die Managementpraxis im Sozialwesen erforschen.

Wir müssen uns dabei Einwänden von zwei Seiten stellen: Aus wirtschaftswissenschaftlicher Sicht könnte man anmerken, dass man dieses Feld besser den professionellen Betriebswirtinnen und -wirten überlassen sollte. Das Sozialwesen ist eine «Branche», wie bei-

spielsweise Tourismus oder Bankenwesen, es gibt Anbieter und Nachfragerinnen, die über Produkte und Preise miteinander ins Geschäft kommen. Seitens der Sozialen Arbeit steht hingegen oft die Befürchtung im Raum, dass man sich unkritisch der Logik einer Ökonomisierung des Sozialen unterordnet, wenn man Fragen der Betriebsführung oder die Kosten der einzelnen Angebote thematisiert.

Unser Anliegen ist jedoch genau ein gegenteiliges: Eine dem Sozialwesen angemessene Managementpraxis erfordert, dass man sich fundiert mit Fragen von Führung und Organisation auseinandersetzt und zu einem eigenen Verständnis von Wirtschaftlichkeit unter berufsethischer Prämisse findet. Soziale Arbeit heisst ja nicht bloss, die Marginalisierten und ihre Probleme zu verwalten, sondern nachhaltige Veränderungen in Gang zu bringen. Das Ziel sollte sein, mit fachlich begründeten Interventionen, etwa durch persönliche Beratung und Hilfeplanung, die Teilnahme und Teilhabe von Klientinnen und Klienten an der Gesellschaft zu fördern.

Für die Weiterentwicklung von Profession und Disziplin ist es dabei wichtig, einen eigenständigen Beitrag zur Verbesserung der sozialen Sicherheit nachweisen zu können. So wie die Führung von Sozialen Organisationen unter einem ständigen Legitimationsdruck steht, muss also auch die Soziale Arbeit selbst zeigen, dass sie wirkt.

Im Kontext dieser Legitimationsprozesse soll für alle Beteiligten sichtbar werden, welche Aufgaben im Management von Sozialen Organisationen zu bewältigen sind und mit welchem Grundverständnis dies geschieht. So bedeutet Fachlichkeit im Rahmen von Organisationen und unter Berücksichtigung der ökonomischen Bedingungen, dass Wissen und Können der Sozialarbeitenden bestmöglich zum Tragen kommen. Das ist die vorrangige Managementaufgabe. ■

Literatur:

- Bieber, D., & Geiger, M. (2014). *Personenbezogene Dienstleistungen im Kontext komplexer Wertschöpfung. Anwendungsfeld «Seltene Krankheiten»*. Wiesbaden: Springer VS.
- Gehrlach, C., & Steger, S. (2014). Einbezug von NutzerInnen: Möglichkeiten und Grenzen. *Sozial Aktuell*, 46 (2), 18-21.
- Grillitsch, W., Brandl, P., & Schuller, S. (Hrsg.). (2017). *Gegenwart und Zukunft des Sozialmanagements und der Sozialwirtschaft: Aktuelle Herausforderungen, strategische Ansätze und fachliche Perspektiven*. Wiesbaden: Springer VS.
- Herzka, M. (2017, im Druck). *Gute Führung. Ethische Herausforderungen im Nonprofit-Management*. Wiesbaden: Springer VS.
- Herzka, M. (2013). *Führung im Widerspruch: Management in Sozialen Organisationen*. Wiesbaden: Springer VS.
- Klatetzki, Th. (Hrsg.) (2010). *Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen. Eine soziologische Perspektive*. Wiesbaden: Springer VS.
- Wöhrle, A., Fritze, A., Prinz, T., & Schwarz, G. (Hrsg.) (2017). *Sozialmanagement – Eine Zwischenbilanz*. Wiesbaden: Springer VS.

MAS Integratives Management

Selbst- und Sozialkompetenzen gelten als Erfolgsfaktoren von Führungskräften. Im Gegensatz zum Fachwissen sind sie nicht kognitiv lernbar, sondern müssen unter realistischen Bedingungen geübt werden. Der MAS-Studiengang Integratives Management vermittelt nicht nur das nötige Fachwissen und Werkzeuge für die Entwicklung und Erweiterung von Führungs- und Managementkompetenzen, sondern gewichtet speziell diese Soft Skills. Dazu bietet er das Übungsfeld, um das Erlernte zu trainieren und in die Praxis zu übertragen.

Die Inhalte sind u.a. Selbstmanagement, Führung, Kommunikation, Konfliktbewältigung, Teamentwicklung, Personalmanagement, Projektmanagement sowie die Grundlagen zum Verstehen und Gestalten von Organisationen.

Durchführung: Das Studium richtet sich nach den Durchführungsdaten der einzelnen CAS-Studiengänge. Nächster Start möglich mit dem CAS Change Management im September 2017.

Weitere Informationen und Anmeldung:
soziale-arbeit.bfh.ch
 Web-Code: M-MAN-1