

NACHHALTIGE ORGANISATIONSENTWICKLUNG

Wie verantwortliches Führen gelingen kann



VON SVENJA WEITZIG

Prof. Dr. Svenja Weitzig ist Professorin für Sozialmanagement an der Evangelischen Hochschule Rheinland-Westfalen-Lippe (Protestant University of Applied Sciences) in Bochum. Die Diplom-Sozialpädagogin (FH) absolvierte ein Masterstudium an der Rheinischen Friedrich-Wilhelms Universität Bonn (Abschluss M.A. in Social Services Administration) und promovierte an der Pädagogischen Hochschule Weingarten zum Thema „Ökonomische Bildung im Kontext Sozialer Arbeit“. Anfang 2023 wurde Svenja Weitzig zur zweiten Vorsitzenden der Deutschen Gesellschaft für systemische Sozialarbeit (dgssa) gewählt.
weitzig@evh-bochum.de

Verantwortung in Organisationen kann an vielen verschiedenen Stellen in sehr unterschiedlicher Art und Weise wahrgenommen werden. Eine zentrale Frage ist, an welchen Stellen Verantwortung stattfinden muss, damit sie an den gewünschten Stellen nachhaltig wirksam werden kann. Für eine differenzierte Betrachtung dieser Frage ist es notwendig, bestimmte Eigenschaften von Organisationen mitzudenken.

Schon früh begannen Menschen damit, sich zu Gruppen zusammenzuschließen, um ihre Ziele gemeinsam besser verfolgen zu können. Mit der Zeit entstanden so die ersten arbeitsteiligen Organisationen, die sich über die Jahrhunderte hinweg stark ausdifferenzierten. Systemisch betrachtet finden wir daher heute sehr komplexe Organisationen vor, die sich dadurch konstituieren, dass sich Menschen zusammengefunden haben, um einen gemeinsamen Zweck zu verfolgen. Diese Menschen wiederum kommen mit eigenen, vielfältigen inneren Systemen in die Organisation. Im optimalen Fall findet ein Pacing statt, das heißt ein Abgleich der verschiedenen Systeme in Bezug auf das verbindende Element, das in dem Zweck der Organisation abgebildet wird. Insofern verbindet die Fokussierung auf den gemeinsamen Zweck die verschiedenen internen und externen Systeme miteinander zu einer Organisation.

Dies gelingt dann besonders gut, wenn die notwendigen Ressourcen für die organisationalen Gestaltungsprozesse vorhanden sind. So kann dafür der Rahmen gebildet werden, innerhalb dessen vorhandene interne sowie exter-

ne Ressourcen zielführend eingebracht werden können. Das Management der Ressourcen bezieht sich dabei auf das benötigte Personal, die finanziellen und die materiellen Inputfaktoren. Innerhalb der Sozialwirtschaft stellt das Personal die wichtigste Ressource dar, da es selbstbestimmt im Face-to-Face-Kontakt die Leistung erbringt. Genau deshalb hat der Fachkräftemangel in der Sozialwirtschaft eine besondere Bedeutung.

Organisationen sind lebendige Systeme

Der Fokus von Führungskräften lag in der Sozialwirtschaft in den letzten Jahrzehnten sehr stark auf dem Mangel an finanziellen Mitteln, es war von der Finanzialisierung der Sozialwirtschaft die Rede. Heute lenkt der sogenannte Fachkräftemangel den Fokus ein Stück weit von den finanziellen Ressourcen weg auf die Ressource Personal. Verantwortlich Führen und Wirtschaften kann aber nur dann gelingen, wenn wir die gesamten Gestaltungsprozesse mit den notwendigen Ressourcen und Rahmenbedingungen berücksichtigen und diese

in einem ganzheitlichen Organisationskonzept zusammenführen. Ein Blick in natürliche Prozesse kann helfen, auch Organisationen als lebendige Systeme zu verstehen. Maturana war es, der diese Perspektive in Bezug auf Organisationen ausarbeitete, die heute weitverbreitet ist und vielerorts angewendet sowie weiterentwickelt wurde (Maturana 1987,

Prozesse funktionieren meist nach anderen Regeln, als die formalen Regularien es vorgeben. Tatsächlich werden nicht selten informelle Vorgehensweisen genutzt, die formell untersagt sind. Die von Kühl als „brauchbare Illegalität“ (2020) beschriebenen Organisationsprozesse weisen sehr nützliche Eigenschaften auf, die den Interessen der Organisation

der Sozialwirtschaft insbesondere mit Blick auf das komplexe Interessengefüge von Kostenträgern, Leistungsempfangenden und Leistungserbringenden bedeutsam. Gleichsam lassen sich auf gesamtgesellschaftlicher sowie politischer Ebene noch ganz andere Interessen und Abwägungen zum Aufwand und Nutzen verschiedener sozialwirtschaftlicher Dienstleistungen finden. Und auch diese Bezüge und Perspektiven befinden sich im Rahmen des gesamtgesellschaftlichen Gefüges im kontinuierlichen Wandel. Soziale Gerechtigkeit, Globalisierung, Digitalisierung, Klimawandel etc.: All das sind Themen, die ein Abwägen von Aufwand und Nutzen sowohl auf der Mikroebene einzelner Einrichtungen als auch auf der Makroebene kontinuierlich beeinflussen und verändern.

Was heißt also Verantwortung in der Führung und im Wirtschaften bei sozialwirtschaftlichen Organisationen? Jede Führungsperson muss diese Frage für sich beantworten und für sich prüfen, ob eine mögliche Antwort stimmig ist und mit ihrem eigenen inneren System vereinbart werden kann. Auch das innere System einer jeden Führungskraft ist durch ihr Erleben und Wissen geprägt und entwickelt sich im Zusammenspiel mit ihrer Umwelt kontinuierlich weiter. Die Verknüpfung von Haltung, Interessen und Lösungsmöglichkeiten trägt wesentlich zu der nachhaltigen Wirkung einer jeden Führungsentscheidung bei. Insofern bezieht sich die Nachhaltigkeit in Führung und Wirtschaften ganz besonders auf zeitliche Faktoren. In Bezug auf die Unternehmung einer Organisation ist etwas nachhaltig, wenn es zur dauerhaften Sicherung der Unternehmung beiträgt.

Wir brauchen den nachhaltigen Umgang mit allen Ressourcen

In diesem Sinne dürfen wir nicht den Fehler aus Zeiten der Finanzialisierung wiederholen und unsere Tätigkeit ausschließlich auf einen Teil der notwendigen Ressourcen konzentrieren. Zugleich ist es heute nicht mehr ausreichend, den Blick lediglich auf die Inputfaktoren aus Personal, Finanzen und Materialien zu richten. Was verantwortliche Führung sowie verantwortliches Wirtschaften in jedem Fall beinhalten sollte, ist der nachhaltige Umgang mit allen benötigten Ressourcen. Dazu gehören die Inputfaktoren. Dazu gehören aber ebenso

Die Verknüpfung von Haltung, Interessen und Lösungsmöglichkeiten trägt wesentlich zur nachhaltigen Wirkung einer jeden Führungsentscheidung bei.

S. 50). Demnach sind es die Menschen, die die Organisationen bilden, indem sie sich mit ihren so eigenen inneren Systemen zu einem gemeinsamen Zweck zusammenfinden. Sie bringen ihre eigenen Erfahrungen und Kenntnisse in die Organisation ein und werden im gegenseitigen Zusammenspiel wiederum von der Organisation geprägt.

In diesem Verständnis verändern sich Organisationen ständig allein durch dieses Zusammenwirken der verschiedenen Akteure. Immer wieder wirken so Einflüsse der äußeren Umwelt in die Organisation hinein. Aufgrund dieser Eigenständigkeit entwickelte Maturana das Konzept der Autopoiese und sprach von lebendigen Organisationen. Diese sind in der Lage, sich selbst zu organisieren, vergleichbar mit einer Zelle. Laloux spricht in diesem Zusammenhang von evolutionären Organisationen (Laloux 2017, S. 115).

„Brauchbare Illegalität“: Der Nutzen informeller Prozesse

In Anerkennung der Eigenschaften solcher arbeitsteilig organisierten Einheiten stellt sich die Frage nach der Verantwortung in Führung und Wirtschaften neu. Formell erscheint uns die Verteilung von Verantwortung in Organisationen entsprechend ihrer eigenen Rechtsform klar geregelt. Häufig sind wir überrascht, wenn wir feststellen, dass Organisations- und Leistungsprozesse ein Eigenleben entwickeln. Oft ist in diesen Zusammenhängen von informellen Prozessen die Rede. Prozesse sind aber nur so lange informell, wie wir sie nicht in formelle Bezüge integrieren. Diese informellen

sowie ihren Mitgliedern durchaus zieldienlich sind (Kühl 2020). Sobald das auf der informellen Ebene nicht mehr der Fall ist, werden sie verworfen. Verantwortliche Führung kann über Formen der Beteiligung von Mitarbeitenden versuchen, solche Gestaltungsmomente zu erkennen und in formelle Organisationsprozesse zu transformieren oder sie in die Organisationsgestaltung einzubeziehen.

Vergleichbares gilt für die Verantwortung in Bezug auf das Wirtschaften. An dieser Stelle sei jedoch berücksichtigt, dass innerhalb der Sozialwirtschaft durchaus unterschiedliche Verständnisse vom Wirtschaften vorzufinden sind. Im ökonomischen Sinn wird Wirtschaften als das Abwägen von Aufwand und Nutzen verstanden. Eine differenzierte Betrachtung von Aufwand und Nutzen bezieht dabei weitaus mehr Faktoren als nur die finanziellen Aspekte mit ein. Eine solche Betrachtung wird dann für die Organisation besonders hilfreich, wenn verschiedene Perspektiven und damit verbundene Interessen berücksichtigt werden. Ausschlaggebend hierfür sind strategische Entscheidungen dazu, aus welcher Perspektive und mit welchem Ziel diese Abwägungen stattfinden sollen. Verantwortliches Wirtschaften innerhalb einer Organisation sollte einen Überblick über Arbeitsprozesse und den damit verbundenen Aufwand und Nutzen umfassen.

Komplexes Interessengefüge in der Sozialwirtschaft

Die Analyse kann je nach Perspektive der erstellenden Person oder Personengruppe sehr unterschiedlich ausfallen. Dies ist in

die uns umgebende Natur und Gesellschaft. Im Sinne eines Ressourcen- und Chancenmanagements sind wir heute gefordert, Nachhaltigkeit in Führung und Wirtschaften sehr viel weitreichender zu betrachten. An zunehmend mehr Stellen erscheint es heute unabdingbar, nachhaltig zu handeln, um komplexen Herausforderungen begegnen zu können.

Organisationen spielen innerhalb unserer Gesellschaft bezogen auf die Gestaltung unserer Lebenswelt eine sehr bedeutende Rolle. Ein Großteil der Menschen ist direkt in mehrere Organisationen eingebunden, sei es in Freizeit, Ehrenamt oder beruflicher Tätigkeit. Verantwortung in Führung und Wirtschaften heißt, Verantwortung für die Lebenswelt vieler Menschen zu tragen. Es gibt zahlreiche Möglichkeiten, dieses organisationale Handeln nachhaltig verantwortlich zu gestalten. Die positiven Beispiele hierfür werden glücklicherweise immer mehr: Landeskirchen, die ihre Gebäude CO₂-neutral umrüsten oder in denen es einer Begründung bedarf, wenn eine Dienstreise nicht mit den öffentlichen Verkehrsmitteln, sondern mit einem Pkw durchgeführt wird. Oder ambulant betreutes Wohnen, das den Mitarbeitenden als Dienstwagen kleine Elektroautos zur Verfügung stellt.

Auf dem Weg zur Purpose-Economy

Wesentlich mehr Bewegung gibt es aber bei neueren Unternehmen verschiedenster Branchen. Grundlegende Themen von Führung und Wirtschaften werden hier sehr viel weitreichender diskutiert und in die Ausgestaltung von Unternehmen implementiert: Telefonanbieter, Toilettenhersteller, Banken. Im Mittelpunkt der Debatte steht oftmals die Art und Weise, wie Menschen innerhalb von Organisationen zusammenwirken wollen. Organisationsprozesse können in diesem Rahmen partizipativ oder basisdemokratisch ausgerichtet werden. Selbstorganisation ist eines der Schlagworte, die in diesem Zusammenhang eine Wende in der Organisationsgestaltung abbilden. Manche gehen noch einen weiteren Schritt und überführen die Organisation in Verantwortungseigentum. Unter dem Schlagwort der Purpose-Economy etablieren sich immer mehr solcher Einrichtungen. Zugleich steigt die Zahl derer, die nicht nur ihre private, sondern auch die berufliche Tätigkeit einer für sie sinnstiftenden Aufgabe

widmen und diese mitgestalten wollen. Klare Vorgaben bilden dabei den Rahmen für die Zusammenarbeit, die dann gemeinsames Gestalten ermöglichen sollen.

Verantwortlich Führen und Wirtschaften umfasst in diesem Sinne vor allem den Abgleich verschiedener Interessen und Anforderungen an eine Organisation. Nachhaltigkeit der Unternehmung lässt sich dann erzielen, wenn ein Gleichgewicht zwischen dem Kern der Organisation sowie den Mitwirkenden hergestellt werden kann und ein Abgleich dessen mit den umgebenden Rahmenbedingungen stattfindet. Dies lässt viel Freiraum. Zu viel Freiraum? Das Zusammenspiel der verschiedenen Personen in entsprechenden Teams soll sicherstellen, dass die Arbeit schnell, effizient, effektiv und eben zugleich nachhaltig organisiert werden kann. Ist es möglich, dass sich Menschen nach dem Vorbild einer Zelle autopoietisch so organisieren, dass sie nachhaltig das eigene Überleben sichern? Nachhaltig Führen und Wirtschaften bedeutet für mich mit meinen eigenen Erlebnetzwerken und meinem inneren System vielleicht etwas anderes als für meine Mitarbeitenden oder gar Kooperationspartner. Wesentlich erscheint der kontinuierliche Abgleich dieser Vorbedingungen im Sinne eines Pacing zu einem gemeinsamen Ziel innerhalb bestehender Rahmenbedingungen. Die Anerkennung der lebendigen und sogar lernenden Organisation bildet in diesem Verständnis die Grundlage für die weitere Organisationsgestaltung (Schmidt 2019, S. 410). Es bleibt zu untersuchen, ob auf diesem Wege nachhaltige Organisationsgestaltung ziieldienlich wirken kann.

Literatur

Kühl, Stefan (2020). Brauchbare Illegalität. Vom Nutzen des Regelbruchs in Organisationen. Campus Verlag: Frankfurt am Main.

Maturana, Humberto R.; Varela, Francisco J. (1987). Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln menschlichen Erkennens. Scherz Verlag: Bern, München.

Laloux, Frederic (2017). Reinventing Organizations. Vahlen Verlag: München.

Schmidt, Gunther (2019). Liebesaffären zwischen Problem und Lösung. Carl Auer Verlag: Heidelberg.

Weitzig, Svenja (2023). Lebensgestaltung in der Sozialen Arbeit. Systemische und ökonomische Impulse für die alltägliche Selbstorganisation. Beltz Juventa Verlag: Weinheim.



 **Deutsches Rotes Kreuz**

Ukraine
#Nothilfe

Helfen Sie jetzt!
www.drk.de

Unterstützen Sie Menschen in Not!

Deutsches Rotes Kreuz e.V.
IBAN: DE63 3702 0500 0005 0233 07
BIC: BFSWDE33XXX
Spendenzweck: Nothilfe Ukraine