

Dynamische Komplexität



VON HENDRIK EPE

Hendrik Epe ist Sozialmanager mit Schwerpunkt Digitalisierung und Innovationsfähigkeit von Organisationen der Sozialwirtschaft. Er arbeitet als Projektmanager und berät soziale Organisationen bei der Zukunftsgestaltung im Zeitalter der digitalen Transformation. www.idealquadrat.org

»Management-Innovation« kann ein gangbarer Weg für Organisationen der Sozialwirtschaft sein, um die neuen Aufgaben zu bestehen.

Die Herausforderungen für die Sozialwirtschaft waren und sind gravierend. So haben sich soziale Organisationen schon immer mit gesellschaftlichen Wandlungsprozessen befassen müssen, allein aufgrund ihres Auftrags – der Lösung sozialer Probleme.

Aktuell jedoch kommen Herausforderungen hinzu, die die Organisationen nicht nur inhaltlich, sondern auch bezogen auf ihre interne und externe Kommunikation, ihre Strukturen, Prozesse und Rituale und ebenso ihre Führung und Leitung infrage stellen.

Zu diesen Herausforderungen zählen insbesondere die Digitalisierung und damit einhergehend neue Organisationsstrukturen, sich verändernde Geschäftsmodelle, Fachkräftemangel, steigende Qualitätsanforderungen und zunehmende Ökonomisierung und Privatisierung sozialer Dienstleistungen. Ferner sind zunehmender finanzieller Druck, nicht hinreichende Vernetzung der Organisationen untereinander sowie eine ausbaufähige Innovationskultur sozialer Organisationen als Herausforderung zu nennen (vgl. z. B. Hodges, Howieson, 2016).

Management-Innovation

Die Anforderungen, die sich an Führungskräfte sozialer Organisationen stellen, sind damit mit Blick auf eine hochkomplexe und dynamische Gegenwart und Zukunft zu betrachten. Es stellt sich die Frage, wie Führungskräfte sozialer Organisationen die aktuellen Herausforderungen meistern und gleichzeitig die Organisation erfolgreich in die Zukunft führen können: Wie können Führungs-

kräfte ihr Leitungs- und Führungshandeln reflektieren und ihr Handeln für die sich zukünftig stellenden Anforderungen weiterentwickeln?

Hier setzen Management-Innovationen an: In den Ausführungen zum St. Galler Management-Modell heißt es, dass »Innovation zwar als zentraler Bezugspunkt von Management gesehen wird, aber nicht als etwas, was die Management-Praxis selbst zu einem Innovationsthema macht« (Rüegg-Stürm/Grand, 2015, 256).

Unter Management-Innovation ist zu verstehen, dass die Management-Praxis, also das Führungs- und Leitungshandeln selbst, systematisch und konstruktiv-kritisch reflektiert werden muss, um Innovation, also neue Wege, im Führungs- und Leitungshandeln mit Blick auf die zukünftigen Herausforderungen, ermöglichen zu können. Dabei muss die Wertschöpfung der Management-Praxis selbst auf den Prüfstand gestellt werden: »Inwieweit kann die etablierte Management-Praxis (...) den aktuellen und absehbaren Herausforderungen gerecht werden, die sich aus der Ko-Evolution von Umwelt und Organisation ergeben?« (ebd., 258)

In Organisationen der Sozialwirtschaft stehen aktuell vor allem Maßnahmen auf persönlicher oder Teamebene im Vordergrund: Supervision, Konfliktlösung im Team, kollegiale Fallberatung und vieles mehr sind gerade im Sozialbereich etablierte und für bestimmte Themen wichtige Methoden, um die herausfordernde Arbeit bewältigen zu können. Auf Ebene der Führungskräfte hingegen sind entsprechende Auseinandersetzungen mit dem eigenen Handeln jedoch wenig etabliert.

Ressourcen für Management-Innovation

Management-Innovation bedarf spezifischer Ressourcen, wobei insbesondere Möglichkeiten für die gemeinschaftliche Reflexion »und für ein sorgfältiges experimentelles Weiterentwickeln der etablierten Management-Praxis« (ebd., 259) wesentlich sind.

Aktuell geschieht Management-Innovation in Organisationen der Sozialwirtschaft beinahe ausschließlich über den Versuch der Aus- und Weiterbildung von »High Potentials« mit einem Fokus auf aktuelle Management-Praktiken. Hier sind vor allem Master-Studiengänge sowie spezifische Weiterbildungen zu nennen, die versuchen »den Praktikern« einen Methodenkoffer für Führung und Leitung an die Hand zu geben.

Hier ist jedoch kritisch anzumerken, dass diesen Aus- und Weiterbildungen oftmals »ein individualistisches Organisations- und Management-Verständnis« (ebd., 260) zugrunde liegt. Management-Innovation hängt aus dieser Perspektive von einzelnen »Leadern« ab, die heldenhaft die Organisation auf dem Weg halten.

Für echte Management-Innovation muss hingegen ein »gemeinschaftlicher kommunikativer Effort unterschiedlichster Management-Communities« geschaffen werden, man muss sich gegenseitig »befruchten«, sich über seine Führungstätigkeit in Netzwerken austauschen, man muss seine Führungstätigkeit in Gemeinschaft reflektieren (vgl. auch Herzka, 2013, 115).

Als Maßnahmen, um Management-Innovation zu ermöglichen, führen Rüegg-Stürm/Grand (vgl. ebd., 262 ff.) verschiedene Möglichkeiten an. Genannt werden:

- Praktiken kreativer Fremd- und kritischer Selbstbeobachtung
- eine gemeinsame Reflexions-Sprache
- die Erfahrungen der verantwortlichen Manager-Communities
- stabilisierende Rahmenbedingungen
- maßgeschneiderte Bildungsprogramme
- die Nutzung gesellschaftlicher Kontroversen für Management-Innovation.

Die angesprochenen Wege, Management-Innovation zu ermöglichen, sind voraussetzungsreich und damit oftmals schwer zu realisieren. So sind zum einen »sorgfältig konzipierte Kommunikationsplattformen für die erforderlichen

Reflexionsanstrengungen und zum anderen langfristig angelegte Reflexions- und Innovationspartnerschaften zwischen unterschiedlichen Organisationen« (ebd., 264) notwendig, um fruchtbare Management-Innovation zu gestalten.

Netzwerke richtig nutzen

Für Führungskräfte in sozialen Organisationen ist hervorzuheben, dass die für Management-Innovation notwendigen Netzwerke oftmals bereits vorhanden sind. Netzwerke der Führungskräfte untereinander bestehen bereits. Diese sind entweder institutionalisiert als »Netzwerktreffen« von Führungskräften unterschiedlicher Organisationsteile (Häuser, Abteilungen etc.) eines Trägers organisiert oder informell über »Menschen, die man kennt und mag«.

Das sind wunderbare Voraussetzungen für eine Implementierung der genannten Maßnahmen. Problematisch mit Blick auf Management-Innovation ist jedoch, dass in diesen Netzwerken oft über »das Falsche« gesprochen wird. Die Netzwerke befassen sich mit für die Führungsarbeit bedeutsamen Sachthemen: Was sind die nächsten Schritte zur Umsetzung der Strategie, wie reagieren wir auf den Fachkräftemangel, wer plant die nächste Weihnachtsfeier? Ein intensiver, reflektierender Austausch über die eigene Führungsarbeit findet jedoch kaum statt:

- Wie führe ich?
- Wo sind Potentiale meiner Führungsarbeit?
- Welche neuen Wege der Zusammenarbeit in unserer Organisation können wir in Zukunft gehen?
- Wer kann mich und uns dabei unterstützen?
- Wie geht es mir in meiner Führungsrolle?
- Was macht mir Angst?
- Wo sind persönliche Grenzen?
- Wie kann ich mich auf neue Anforderungen intensiv und angemessen vorbereiten?
- Welche sind dies überhaupt für meinen und unseren Bereich?

Kollegiales Coaching

Management-Innovation in sozialen Organisationen muss zu einer Form intensiven, kollegialen Coachings (vgl. näher z. B. Lippmann, 2013, 94 ff.) werden. Dies bedarf wiederum Vertrauen

der Führungskräfte untereinander. Es bedarf offener Räume und Möglichkeiten, in denen auch unangenehme Themen angesprochen und (ggf. mit einer externen Begleitung) diskutiert werden können. Dadurch werden aber auch mögliche blinde Flecken, offene Flanken und schwarze Löcher sichtbar.

All die angesprochenen Maßnahmen kosten Zeit und die schon angesprochenen Ressourcen, die im operativen Führungsalltag kaum vorhanden sind. Hier bedarf es einer Einsicht in die Notwendigkeit, vom Management zur Führung, zum Leadership im besten Sinne zu kommen um damit als Führungskraft verstärkt an der Organisation und weniger in der Organisation zu arbeiten. Damit rückt Management-Innovation in der Prioritätenliste nach oben.

Management-Innovation stärkt Selbstorganisation

Abschließend ist anzuführen, dass wenn Führungskräfte auch in Organisationen der Sozialwirtschaft damit beginnen, weniger in und mehr an der Organisation sowie an ihrem eigenen Führungsverhalten zu arbeiten, notwendigerweise (Frei-) Räume für die Selbstorganisation innerhalb der Organisationen entstehen. Neben dem, dass sich dadurch das Potential der Mitarbeitenden entfalten kann, besteht die begründete Hoffnung, dass mit der zunehmenden Dynamik und Komplexität aufgrund der gesellschaftlichen Transformationsprozesse auch auf operativer Ebene besser umgegangen werden kann. ■

Literatur

- Herzka, M. (2013):** Führung im Widerspruch. Management in Sozialen Organisationen. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Hodges, J., Howieson, B. (2016):** The challenges of leadership in the third sector. *European Management Journal*, Volume 35, Issue 1, February 2017, Pages 69-77.
- Lippmann, E. (Hrsg., 2013):** Intervention. Kollegiales Coaching professionell gestalten. 3., überarbeitete Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.
- Rüegg-Stürm, J.; Grand, S. (2015):** Das St. Galler Management-Modell. 2., vollständig überarbeitete und grundlegend weiterentwickelte Auflage. Bern: Haupt.