

Die Karten werden neu gemischt



VON WINFRIED WEBER

Prof. Dr. Winfried Weber war als Sozialer Unternehmer und Managementberater tätig. Als Entrepreneur baute er in den 1980er Jahren ein Bildungszentrum für Flüchtlinge auf. Er lehrt heute Management und Entrepreneurship an der Mannheim University of Applied Sciences.
www.hs-mannheim.de

Dass die unerwartet hohe Zahl von geflüchteten Menschen die deutsche Gesellschaft verändern wird, ist unmittelbar einsichtig. Doch auch Wohlfahrtsverbände und Sozialunternehmen müssen sich darauf einstellen, dass die Karten in ihrer Branche neu gemischt werden.

Mit der Flüchtlingskrise und der Zuwanderung kommen auf soziale Organisationen neue Schwerpunkte und Herausforderungen zu. Zwei Führungsthemen stehen dabei für das Management von Wohlfahrtsverbänden und anderen Non-Profit-Organisationen im Vordergrund: das Innovationsmanagement und die Bereitschaft, den gesellschaftlichen Wandel mitzugestalten und gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen.

Für das Innovationsmanagement stellt sich zunächst die Frage, mit welchen Entwicklungen wir bei der neuen Völkerwanderung rechnen und welche neuen Dienstleistungen und Hilfsangebote entwickelt werden müssen. Neue Hilfen greifen dabei das hohe freiwillige Engagement der Bevölkerung auf. Innovationsprojekte zielen aber auch auf neue Modelle bei der Gestaltung der Zuwanderung.

Die Migrations- und Flüchtlingsforschung geht davon aus, dass derzeit 60 Millionen Menschen auf der Flucht sind. Neun von zehn Flüchtlingen leben in Entwicklungsländern, weil die meisten Flüchtlinge in ein angrenzendes Nachbarland fliehen. Besonders beängstigend ist, dass die Hälfte aller Flüchtlinge Kinder sind.

Die populär verbreitete Wahrnehmung ist, dass man klar zwischen verfolgten Flüchtlingen (Zwangsmigration, Vertreibung, Bürgerkrieg) und nur Armutsflüchtlingen unterscheiden könne. Die Migrationsforschung verneint das. Die Grenzen zwischen Arbeitsmigration, Armutsmigration und politischer Verfolgung sind fließend. Migrationsforscher sprechen deshalb von »mixed migration movements« (UNHCR 2007). Wenn wir dann noch

die Zahl der wanderungswilligen Migranten hinzunehmen, derzeit 540 Millionen Menschen, kommt auf die Industrieländer nicht nur vorübergehend, sondern auch in den kommenden Jahrzehnten – in 2050 vermutlich eine Milliarde Wanderungswillige – ein enormer Einwanderungsdruck zu, wobei einzelne Länder völlig andere Wege beschreiten und sich abschotten. Im Jahre 2014 wurden zum Beispiel in Japan ganze 14 Asylbewerber anerkannt. (vgl. Heinsohn 2015)

Engagement braucht Vernetzung

Der neue Einwanderungskontinent Europa benötigt neben Wohnungen und finanziellen Mitteln jetzt dringend Bildungserneuerungen und soziale Innovationen, um die Zuwanderung sinnvoll zu gestalten. Der öffentliche Sektor ist mit diesen Herausforderungen hoffnungslos überfordert und müsste ohne die Willkommenskultur und dem Engagement der vielen Freiwilligen kapitulieren.

Allerdings braucht Engagement Vernetzung. Die Sozialreferate und Flüchtlingsbeauftragten der Kommunen, die Wohlfahrtsverbände, Stiftungen und Flüchtlingsräte haben in den letzten Monaten Plattformen aufgebaut, auf denen sich die vielen Helfer vernetzen können und Ansprechpartner und Gleichgesinnte finden.

Der zweite Schritt ist, dass sich Sozialmanager hierzulande auf der Grundlage der sich laufend verändernden Gesetzeslage und Verwaltungsvorschriften mit eigenen Konzepten an die kommunalen Kostenträger wenden und sich frühzeitig auf das kommende Windhundrennen mit

noch unbekannten öffentlich geförderten Intergrations- und Bildungsmaßnahmen vorbereiten. Das ist das altbekannte Muster, das etablierte Träger, soweit sie Vorerfahrungen haben, beherrschen.

Neu an der gegenwärtigen Entwicklung ist, dass sich viele Ehrenamtliche mit eigenen Initiativen an der sozialen Hilfe beteiligen. Soziale Unternehmen entstehen allerorts und verändern die Wohlfahrts- und Bildungslandschaft. So studieren seit Oktober in der von Studierenden und Freiwilligen in Berlin gegründeten Kiron-University bereits tausend Flüchtlinge, die mit einem Budget von 400 Euro pro Semester und Studienplatz auskommen, weil alle Kurse online stattfinden. Die Kosten für den ersten Studien-Jahrgang werden derzeit über eine Crowdfunding-Kampagne eingesammelt.

Wirtschaft und Zivilgesellschaft entdecken das Gemeinwohl

Gleichzeitig beteiligen sich als neue Akteure auch immer mehr Stiftungen und die Privatwirtschaft an solchen gemeinwohlorientierten Initiativen:

Der Biotechnologiekonzern Sartorius bietet seit kurzem Praktikumsplätze für Flüchtlinge an. Hans Georg Näder, der Chef von Ottobock Healthcare hat anlässlich seines 25-jährigen CEO-Jubiläums 300 ihm unbekannte Flüchtlinge aus Friedland zum Essen eingeladen und will über das Internet Flüchtlinge und Einheimische zusammenbringen. Der Wirtschaftsverband industrieller Unternehmen in Baden mit mehr als tausend meist mittelständischen Mitgliedsunternehmen will dazu beitragen, dass Flüchtlinge durch Arbeit integriert werden und verabschiedete im November letzten Jahres eine Resolution, in der der Abbau von bürokratischen Hürden gefordert wird. Als erste Maßnahmen wollen die Unternehmen des Verbands die Integration durch schnelle Arbeitsaufnahme mit Praktika und Aushilfsjobs erleichtern.

Gemeinwohl ist nicht mehr nur eine Angelegenheit von Wohlfahrtsverbänden, deren Leitstern im Spagat zwischen Wohlfahrtsorientierung und Ökonomisierung manchmal nicht mehr ganz so hell leuchtet. Samaritertum ist nicht mehr durch Image gesetzt. Werteorientierung, Glaubwürdigkeit und Anziehungskraft für das Ehrenamt muss täglich gelebt werden.

Innovationen entstehen an den Rändern

Soziale Innovationen entstehen immer mehr auch außerhalb der etablierten Non-Profit-Organisationen. Wir können bei den derzeitigen Entwicklungen bereits erkennen, dass die Karten in einigen Marktsegmenten des Sozialen neu gemischt werden und derzeit gegründete soziale Start-ups zukünftig in diesen Feldern ernstzunehmende Wettbewerber etablierter Wohlfahrtseinrichtungen sein werden. Man denke hier nur zum Beispiel an Greenpeace, die vor vierzig Jahren niemand kannte und heute bei der Bewahrung der Schöpfung ein hohes Image zu verzeichnen haben.

Soziale Innovationen (und ebenso auch technische Innovationen) entstehen, wie wir inzwischen wissen, vor allem an den Rändern des Mainstreams. Soziale Entrepreneure zeigen auf, wie man mit begrenzten Ressourcen enorme Veränderungen bewirken kann. Sie lassen mit ihrem unternehmerischen Denken gerade auch im Bereich des Sozialen Lösungen entstehen, auf die niemand am grünen Tisch gekommen wäre.

Intrapreneure fördern

Der Ökonom Schumpeter beschrieb, was Unternehmer auszeichnet. Entrepreneure verändern nicht nur ihre Organisation und ihre Branche, sondern unsere Verhaltens- und Wahrnehmungsmuster. Soziale

Wer sich hier mit neuen Strategien aufstellen will, kann bereits auf einige Netzwerke sozialer Start-ups zurückgreifen.

Nicht zuletzt verlieren für viele junge Menschen der Generationen X, Y und Z viele Wohlfahrtsverbände an Anziehungskraft. Die Generation X, also die Geburtsjahrgänge von 1964 bis 1980, die man mit Zielvereinbarungen zu führen versuchte, strebte nach mehr Partizipation, was teilweise organisatorische Änderungen einleitete. Sozialmanager haben sich allerdings meist noch nicht auf die Generation Y, die zwischen 1981 und 1995 Geborenen, vorbereitet, die freier, individualistischer und flexibler arbeiten will.

Führungskräfte sehen sich vor die Aufgabe gestellt, für diese Generation Holokratien zuzulassen, in der die Chefs auch überstimmt werden können. Noch mehr rätseln Führungskräfte, wie die Generation Z, die nach 1995 Geborenen, zu führen ist, die weniger individualistischer zu sein scheint und für die Autonomie und kollektive Organisationskulturen im Vordergrund stehen. Viele junge Leute dieser Generationen engagieren sich gegenwärtig und beteiligen sich an der Willkommenskultur.

Für etablierte Sozialorganisationen bleibt nur wenig Zeit, diese Generationen enger an sich zu binden. Mit den bestehenden Kommunikationsformen, Strukturen und Führungsmodellen werden sie im Wettbewerb um Talente und Engagement zurückfallen. Führungskräfte, die bei der

»Sozialunternehmen sollten sich auf das kommende Windhundrennen um öffentlich geförderte Intergrations- und Bildungsmaßnahmen vorbereiten«

Unternehmer haben den Wunsch, die größtmögliche Wirkung zu erzielen. Sie verändern ihr Umfeld durch Beharrlichkeit, Ausdauer, Risikobereitschaft und einer Verweigerung, sich mit den bestehenden Lösungen zufrieden zu geben.

Sozialmanager sind daher gut beraten, nach Intrapreneuren ihrer eigenen Organisation Ausschau zu halten oder noch besser, soziale Start-ups zu fördern oder selbst zu gründen und sie völlig selbstständig außerhalb ihres eigenen Organisationskorsetts agieren zu lassen. Etablierte Organisationskulturen sind in der Regel nicht kompatibel mit Start-up-Kulturen.

Veränderung eher Gefahren und weniger Gelegenheiten sehen, die sich mit weniger hohem persönlichen Einsatz einbringen und die nicht als Vorbilder vorangehen, überzeugen die nächsten Generationen nicht mehr.

Die Krise ist die Gesellschaft selbst

Bei der zweiten großen Herausforderung geht es darum, den gesellschaftlichen Wandel mitzustalten und gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen. Dabei geht es um die Anpassung der Leitbilder und Kernwerte der Sozialorganisation an die aktuellen Entwicklungen.

Allerdings ist derzeit noch überhaupt nicht abzusehen, in welche Richtung sich die Gesellschaft entwickelt. Es ist dabei keineswegs sicher, dass sich die Politik des freundlichen Gesichts, wie es Angela Merkel verkörpert, in Europa durchsetzt. Ob Deutschland eine Beschützernation bleibt oder sich eher zu einer Kompetenzfestung (Heinsohn 2015) entwickelt, bleibt offen.

Auch in Deutschland haben wir bereits Stadtteile, die in Amerika als »majority minority cities«, also als mehrheitliche Minderheitenstädte bezeichnet werden (z. B. haben 63 Prozent der Duisburg-Marxloher einen Migrationshintergrund). In Städten, in denen Minderheiten zur Mehrheit werden, können Positionen wie sie heute noch selbstverständlich sind, nicht mehr gehalten werden. Wer sich dort an wen anpassen muss, wird unklar.

Gerade mittelschichtsgeprägte Wohlfahrtseinrichtungen haben sich mit solchen ambivalenten Wertorientierungen noch nicht auseinandergesetzt. Verstärkt man seine fundamentale Wertorientierung – der barmherzige Samariter –, gerät damit langfristig möglicherweise in eine Außenseitersituation und riskiert den Rückzug vieler irritierter Mittelschichts-Mitglieder? Oder schwächt man ihn ab, richtet seine Angebote eher an der verunsicherten etablierten Kultur aus und relativiert damit gegebenenfalls die humanistischen Werte der Organisation?

Am Übergang sollten Manager versuchen, den Anforderungen des »Management in einer nächsten Gesellschaft« (Drucker 2002) gerecht zu werden. Insbesondere Peter Drucker hat uns darauf hingewiesen, dass Organisationen immer eine gesellschaftliche Funktion haben.

Gemeinnützige Organisationen stehen gleichermaßen vor der Herausforderung, Wertschöpfungen zu erbringen und gesellschaftlichen Vertrauensverlusten entgegenzuwirken. Und ebenso überleben auch Non-Profit-Organisationen langfristig nur, wenn sie eine »Leistung« erbringen, die die Gesellschaft als wertvoll erachtet.

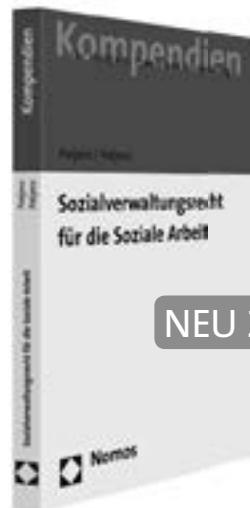
Die zentralen Fragen für Sozialorganisationen hat Drucker herausgearbeitet: »Was ist unser Auftrag, wozu gibt es uns, was sind unsere Ergebnisse, wer sind unsere Kunden, was halten sie für wertvoll und mit welchen klugen Schritten und Prozessen finden wir immer wieder Wege aus den Sackgassen, in die wir uns hinein manövriert haben? (Drucker, 2009) Diese Fragen müssen im Komplexitätszeitalter regelmäßig neu gestellt und beantwortet werden.

Für das 21. Jahrhundert bleibt nur eines gewiss. Wir haben von Niklas Luhmann gelernt, dass die Krise die Gesellschaft selber ist: »Wie in einem unbeabsichtigten perversen Effekt kommt bei ständigen Krisendiagnosen nach und nach heraus, dass es sich gar nicht um Krisen handelt, sondern um die Gesellschaft selbst.« (Luhmann 1997)

Manager von Sozialorganisationen stehen also beim Bemühen um Managementinnovationen vor der Herausforderung, zukünftig darauf zu achten, »dass die Prozesse, in denen man steckt, Leben und Farbe haben« (Baecker 2009: 59). ■

Teile dieses Beitrags erscheinen im Frühjahr 2016 in einem neuen Buch: Winfried Weber, Einführung in das Management von Non-Profit-Organisationen, Verlag Sordon, Mannheim. der Vorabdruck erfolgt mit freundlicher Genehmigung des Verlags.

Kompendien für Studium, Praxis und Fortbildung



NEU 2016

Patjens | Patjens
Sozialverwaltungsrecht für die Soziale Arbeit

2016, 219 S., brosch., 22,- €
ISBN 978-3-8487-1362-2

eISBN 978-3-8452-7053-1

www.nomos-shop.de/22966

Literatur



Dirk Baecker, Druckers paradoxe Intervention, S. 51-60, in: Winfried W. Weber (Hg.), Peter Drucker – der Mann, der das Management geprägt hat, Göttingen, 2009.

Peter Drucker, Die fünf entscheidenden Fragen des Managements, Weinheim, 2009.

Gunnar Heinsohn, Flucht, Asyl, Wohlstand, in: Cicero, Heft 10, 2015, S. 26-28.

Gunnar Heinsohn, Konkurrenz der Kompetenzfestungen bleibt auch 2015 Trend, Blog vom 15.01.2015, in: <https://blog.malik-management.com/1-2/>, Abruf 27.11.2015.

Niklas Luhmann, Die Gesellschaft der Gesellschaft, Frankfurt am Main, 1997.

Antonia Scholz, Warum Deutschland? Einflussfaktoren bei der Zielstaatssuche von Asylbewerbern, Forschungsbericht 19, Bundesamt für Migration und Flüchtlinge, Berlin, 2013.

UNHCR, Refugee Protection and Mixed Migration: A 10-Point Plan of Action, Geneva, January 2007. <https://www.uno-fluechtlingshilfe.de/fluechtlinge/zahlen-fakten.html>, Abruf 27.11.2015.

Winfried W. Weber, Einführung in Management von Non-Profit-Organisationen, Mannheim, im Druck, erscheint 2016.

Das Studienbuch richtet sich an Studierende der Sozialen Arbeit mit dem Ziel, die Klausur im allgemeinen Sozialverwaltungsrecht erfolgreich zu bewältigen. Neben den theoretischen Grundlagen aus dem SGB I und X nehmen Klausurfragen (und Lösungen) einen wesentlichen Teil ein und vermitteln so einen Überblick über Klausuranforderungen.

