

# Die Karten werden neu gemischt



## VON WINFRIED WEBER

Prof. Dr. Winfried Weber war als Sozialer Unternehmer und Managementberater tätig. Als Intrapreneur 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 Bildungsenergien 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 Gesetze und Verwaltungsvorschriften mit eigenen Konzepten an die kommunalen Kostenträger wenden und sich frühzeitig auf das kommende Windhundrennen mit

noch unbekanntes öffentlich geförder-  
tes Intergrations- und Bildungsmaßnah-  
men vorbereiten. Das ist das altbekannte  
Muster, das etablierte Träger, soweit sie  
Vorerfahrungen haben, beherrschen.

Neu an der gegenwärtigen Entwick-  
lung 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 Ber-  
lin gegründeten Kiron-University be-  
reits tausend Flüchtlinge, die mit einem  
Budget von 400 Euro pro Semester und  
Studienplatz auskommt, weil alle Kurse  
online stattfinden. Die Kosten für den  
ersten Studien-Jahrgang werden derzeit  
über eine Crowdfunding-Kampagne ein-  
gesammelt.

## Wirtschaft und Zivilgesellschaft entdecken das Gemeinwohl

Gleichzeitig beteiligen sich als neue Ak-  
teure auch immer mehr Stiftungen und  
die Privatwirtschaft an solchen gemein-  
wohlorientierten Initiativen:

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

Gemeinwohl ist nicht mehr nur eine  
Angelegenheit von Wohlfahrtsverbän-  
den, deren Leitstern im Spagat zwischen  
Wohlfahrtsorientierung und Ökonomi-  
sierung 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 erken-  
nen, dass die Karten in einigen Marktseg-  
menten des Sozialen neu gemischt werden  
und derzeit gegründete soziale Start-ups zu-  
künftig in diesen Feldern ernstzunehmende  
Wettbewerber etablierter Wohlfahrtsein-  
richtungen sein werden. Man denke hier  
nur zum Beispiel an Greenpeace, die vor  
vierzig Jahren niemand kannte und heute  
bei der Bewahrung der Schöpfung ein ho-  
hes Image zu verzeichnen haben.

Soziale Innovationen (und ebenso auch  
technische Innovationen) entstehen, wie wir  
inzwischen wissen, vor allem an den Rän-  
dern des Mainstreams. Soziale Entrepre-  
neure zeigen auf, wie man mit begrenzten  
Ressourcen enorme Veränderungen bewir-  
ken kann. Sie lassen mit ihrem unterneh-  
merischen 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. Entrepreneur  
verändern nicht nur ihre Organisation  
und ihre Branche, sondern unsere Verhal-  
tens- und Wahrnehmungsmuster. Soziale

Wer sich hier mit neuen Strategien auf-  
stellen will, kann bereits auf einige Netz-  
werke sozialer Start-ups zurückgreifen.

Nicht zuletzt verlieren für viele junge  
Menschen der Generationen X, Y und Z  
viele Wohlfahrtsverbände an Anziehungs-  
kraft. Die Generation X, also die Geburts-  
jahrgänge von 1964 bis 1980, die man mit  
Zielvereinbarungen zu führen versuchte,  
strebte nach mehr Partizipation, was teil-  
weise organisatorische Änderungen einlei-  
tete. 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 Auf-  
gabe gestellt, für diese Generation Holo-  
kratien 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 kollekti-  
ve Organisationskulturen im Vordergrund  
stehen. Viele junge Leute dieser Genera-  
tionen 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 beste-  
henden Kommunikationsformen, Struktu-  
ren 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 Beharrlich-  
keit, Ausdauer, Risikobereitschaft und  
einer Verweigerung, sich mit den beste-  
henden Lösungen zufrieden zu geben.

Sozialmanager sind daher gut beraten,  
nach Intrapreneuren ihrer eigenen Orga-  
nisation Ausschau zu halten oder noch  
besser, soziale Start-ups zu fördern oder  
selbst zu gründen und sie völlig selbstän-  
dig außerhalb ihres eigenen Organisati-  
onskorsetts 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, überzeu-  
gen die nächsten Generationen nicht mehr.

## Die Krise ist die Gesellschaft selbst

Bei der zweiten großen Herausforderung  
geht es darum, den gesellschaftlichen  
Wandel mitzugestalten 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 Werteorientierung – der barmherzige Samariter –, gerät damit langfristig möglicherweise in eine Außenseitersituation und riskiert den Rückzug vieler irritierter Mittelschicht-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 »Managements 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 Sardon, Mannheim. der Vorabdruck erfolgt mit freundlicher Genehmigung des Verlags.*

## 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.

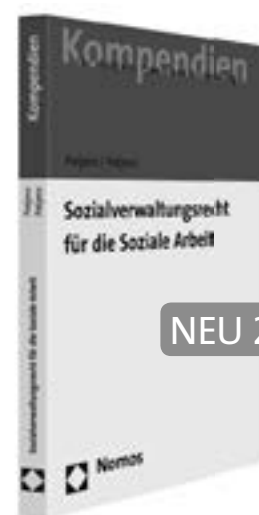
**Niklas Luhmann**, Die Gesellschaft der Gesellschaft, Frankfurt am Main, 1997.

**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/fluechtlings/zahlen-fakten.html>, Abruf 27.11.2015.

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

## Kompendien für Studium, Praxis und Fortbildung



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](http://www.nomos-shop.de/22966)

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.



**Nomos**