

Leadership in sozialen Organisationen

Authentizität ist die Grundlage für die Wirkung von Leitungskräften

■ Andrea Tabatt-Hirschfeldt

Führungskräfte in sozialen Organisationen müssen mehr sein als bloße Macher. Sie müssen vielmehr die zahlreichen, teilweise widersprüchlichen Anforderungen an soziale Dienste und Einrichtungen ausbalancieren und dafür vor allem authentisch wirken.

Der Beitrag beschäftigt sich ausgehend von der Begriffsklärung und den Abgrenzungen von Leadership mit der Balance, die Leader zwischen ihrer Person und den situativen Erfordernissen herstellen müssen. Dazu werden zwei Ebenen dargestellt: die des Austarierens als individuelle Herausforderung in Form von größtmöglicher Authentizität und die Gestaltung der speziellen Rahmenbedingungen sozialer Organisationen, die sich in verstärkten Wettbewerb, der Zusammenarbeit zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen sowie vielfältigen Disparitäten manifestieren.

Zunächst bedarf es der Betrachtung des Begriffes »Leadership«, um sich im Folgenden einer näheren Verdeutlichung über Ausprägungen und Dimensionen zu widmen. Eck grenzt anhand ihrer Ursprünge die Begriffe ab:

- Führen = fahren machen = in Bewegung bringen
- Lead = lithan (altenglisch) = gehen, reisen, wandern, lidan (althochdeutsch) = leiten
- Management = manu agere (latein) = Hand anlegen, mit eigenen Händen machen (vgl. Eck 2007, S. 13, zitiert in Fröse 2009, S. 227).

Für Führung existieren unzählige Definitionen, Fröse legt als gängige Definition fest: »Führung wird verstanden als systematisch strukturierter Einflussprozess der Realisierung intendierter Leistungsergebnisse; Führung ist damit im Kern zielorientierte und zukunftsbezogene Handlunglenkung, wobei diese Einwirkung sich auf Leistung und Zufriedenheit richtet.« (Steinle 1978, S. 27, zitiert in: Fröse 2009, S. 228)

Zu Leadership ist eine Fülle englischer Definitionen vorzufinden, in denen es insbesondere um die Unterscheidung zwischen Management und Leadership geht. Exemplarisch: »Leadership is a function of knowing yourself, having a vision that is well communicated, building trust among colleagues, and taking affective action to realise your own leadership potential.« (Bennis 2001 zitiert in: ebd.)

Wobei Leadership gegenüber Management einen Mehrwert darstellt: »Managers do the things right, leaders do the right things.« (Fröse 2009, S. 228) Verglichen mit der gängigen betriebswirtschaftlichen Differenzierung des Controlling, wäre Management demnach der operativen Dimension, Leadership der strategischen zuzuordnen.

Malik kritisiert jedoch sowohl den Begriff Leadership als auch deren »Eindeutschung«. Insbesondere in Deutschland müsste Leadership im Sinne von »Führerschaft« eine besondere Sensibilität entgegengebracht werden und der mögliche Missbrauch des Begriffes nicht unreflektiert bleiben. Zudem ist die Übersetzung zwischen Englisch und Deutsch bezüglich der Begrifflichkeiten irreführend: »Das deutsche Wort ›Führung‹ wird mit ›Leadership‹ ins Englische übersetzt. ›Management‹ heißt auf Deutsch ›Führung‹; das deutsche Wort ›Führung‹ ist demzufolge ... mit ›Management‹ ins Englische zurückzuübersetzen. ... Es gibt aber keinen Fall, wo wir den deutschen Ausdruck für ›Manager‹, nämlich ›Führungskraft‹, zurück ins Englische mit ›Leader‹ übersetzten dürfen. Fast durchweg ist für Personen, die man im Deutschen als ›Führungskräfte‹ bezeichnet, im Englischen der Begriff ›Manager‹ zu verwenden.« (Malik, S. 286)

Malik widerspricht weiterhin der getroffenen Unterscheidung zwischen Leader und Manager, indem er konstatiert, »um die Bedeutung von Leadership möglichst groß zu machen, machen sie (viele Autoren, Anm. d. Verfasserin) jene von

Prof. Dr. Andrea Tabatt-Hirschfeldt unterrichtet an der Fachhochschule Coburg Organisations- und Personalmanagement, Public Management und Bürgerbeteiligung, Marketing und Controlling, Qualitätsmanagement sowie Projekt- und Prozessmanagement.
E-Mail tabatt@hs-coburg.de

Management möglichst klein« (ebd., S. 287). Malik schlägt daher vor, zunächst schlechte von guten Managern zu unterscheiden und danach zu fragen, was Leader gegenüber letzteren zusätzlich auszeichnet. Gutes Management oder Führung zeichnet sich durch die »big five« aus, »mehrfach empirisch überprüfter Führungseigenschaften:

1. Befähigung: Intelligenz, Wachsamkeit, verbale Gewandtheit, Originalität, Urteilskraft
2. Leistung: Schulleistung, Wissen, sportliche Leistung
3. Verantwortlichkeit: Zuverlässigkeit, Initiative, Ausdauer, Aggressivität, Selbstvertrauen, Wunsch sich auszuzeichnen
4. Teilnahme: Aktivität, Soziabilität, Kooperationsbereitschaft, Anpassungsfähigkeit, Humor
5. Status: sozioökonomische Position, Popularität« (Rosenstiel, S. 7 f.).

Als Dimensionen lässt sich Führung oder Leadership in transaktionale und transformationale unterscheiden. Rosenstiel ordnet die Differenzierung verschiedenen Ausprägungen der Führung zu: transaktionale Führung ist rational und funktional und ist am wirtschaftlichen Tauschprinzip orientiert: »Gibst Du, Vorgesetzter, mir das was ich wünsche (z. B. Handlungsspielraum), dann gebe ich Dir, was Du wünscht (z. B. gesteigerte Leistung).« (Rosenstiel, S. 23) Vergleichbar ist dies mit dem »homo oeco-

nomicus« oder der Y-Theorie von McGregor (vgl. Kasten »Die Theorien X und Y«). Transaktionale Führung ist in zwei Ausprägungen anzutreffen:

- »bedingte Belohnung (Beispielitem: Weist mich darauf hin, was ich erhalten werde, wenn ich die Anforderungen erfülle)
- Management by exception (Beispielitem: Vermeide Eingriffe, außer wenn ich gestellte Ziele nicht erreiche)« (ebd.).

Die transformationale Führung zielt hingegen auf Veränderung, Verwandlung oder eben Transformation des Geführten ab, der auch altruistisch zu handeln bereit ist (zuzuordnen Dahrendorfs »homo sociologicus« oder der X-Theorie von McGregor). Hier lassen sich vier Komponenten unterscheiden:

- »Charisma (Beispielitem: Ich bin stolz darauf mit ihm/ihr zusammenzuarbeiten)
- inspirierende Motivation (Beispielitem: Verwendet Symbole und Bilder, um unsere Zielvorstellungen zu verdeutlichen)
- intellektuelle Stimulation (Beispielitem: Ermöglicht es mir, alte Probleme in einem neuen Licht zu sehen)
- individuelle Wertschätzung (Beispielitem: Berät, fördert und unterstützt mich, wenn es notwendig ist« (ebd.).

Fröse resümiert, dass sowohl die transaktionalen als auch die transformationalen Ansätze weit über die klassischen so-

ziotechnokratischen Führungsmodelle und Führungsstile hinausgehen und konstatiert, »dass insbesondere die transformationale Führung Ansatzpunkte für ein neues Leadership-Verständnis bietet« (Fröse 2009, S. 231). Wunderer fordert, die Integration von delegativ rationaler Führung mit transformational emotionaler Leadership (vgl. Abb. 1). Hierzu wird zunächst die transformationale Führung unterteilt. Während die ersten beiden Bereiche lernbar (individuelle Führung) bzw. durch »gute Manager« beherrschbar sein sollten (Aufbrechen alter Denkmuster um neuen Ideen Raum zu verschaffen), ordnet Wunderer die weiteren Felder einer »anspruchsvollen Leadership« zu: »Denn sie erfordern eine fast charismatisch begeisternde Führung sowie eine hohe Fähigkeit zur Vertrauensbildung durch vor allem integres Verhalten.« (ebd.)

Balance zwischen Person und situativen Kontext

Malik erläutert, Leadership habe zwei Facetten zu vereinen, die individuelle und die situative: »Die Situation und das spezifische Handeln in dieser Situation ist es, die Leadership ausmachen.« (Malik, S. 288) Rosenstiel verdeutlicht das Zusammenspiel zum Führungserfolg (vgl. Abb. 2). Die Erlangung dieser Balance wird im Folgenden in zwei Betrachtungsweisen verdeutlicht: der individuellen des Leaders und der organisationalen in sozialwirtschaftlichen Einrichtungen und Diensten.

Die Frage ist, wie eine Leadership oder auch gute Führung erreicht werden kann. Um den Anforderungen an Charisma und Integrität zu entsprechen, ist eine hohe Authentizität des Leaders erforderlich.

Der Begriff »authentisch« stammt vom griechischen »authentikos«: echt, zuverlässig, glaubwürdig. Dies lässt sich in zweierlei Hinsicht betrachten: Die authentische Führungskraft selber hat innere Überzeugungen, die ihr Denken und Tun prägen, und das Umfeld erlebt ihr Verhalten als kongruent.

Erreichbar ist dies, wenn Führungskräfte durch Selbstreflexion ein stimmiges Selbstkonzept entwickeln, das als innerer Kompass fungiert und so ein Werte-Fundament schafft. Dieses ist stimmig, auf die jeweilige Situation ausgerichtet, zu kom-

Die Theorien X und Y

sind Managementtheorien bzw. Führungsphilosophien, die zwei völlig unterschiedliche Menschenbilder repräsentieren. Douglas McGregor prägte die Theorie X erstmals 1960 während seiner Professur am MIT in seinem Buch »The Human Side of Enterprise« und sah in ihr eine implizite Grundlage der traditionellen hierarchischen Betriebsführung. Jedoch lehnte McGregor die Theorie X ab und bevorzugte die von ihm vorgeschlagene Alternative der Theorie Y.

Die Theorie X nimmt an, dass der Mensch von Natur aus faul ist und versucht, der Arbeit so gut es geht aus dem Weg zu gehen. Prinzipiell ist er von außen motiviert, das heißt durch extrinsisch ausgerichtete Maßnahmen zu belohnen beziehungsweise zu sanktionieren. Im Gegensatz dazu geht die Theorie Y davon aus, dass der Mensch durchaus ehrgeizig ist und sich zur Erreichung sinnvoller Zielsetzungen bereitwillig strenge Selbstdisziplin und Selbstkontrolle auferlegt. Er sieht Arbeit als Quelle der Zufriedenheit und hat Freude an seiner Leistung. Auch Verantwortungsbewusstsein und Kreativität prägen dieses Menschenbild.

Da die Theorien X und Y sich gegenseitig ausschließen können, begegnete McGregor 1964 seinen Kritikern mit der Synthese der beiden Managementtheorien zu der Theorie Z, welche später von William Ouchi aufgegriffen und eigenständig entwickelt wurde.

Quelle: <http://de.wikipedia.org/wiki/X-Y-Theorie> [27.8.2010]

munizieren. Die Grundwerte bilden also das Fundament, um in den verschiedenen Führungsrollen als Coach, Macher, Fachexperte, Entscheider, Innovator etc. eine Kongruenz herzustellen. Schulz von Thun spricht in diesem Zusammenhang davon, sein inneres Team in Einklang zu bringen: Eine Gruppe von Teilpersönlichkeiten prägt je nach Situation das eigene Verhalten. Dem authentischen Leader gelingt es, das Team jeweils situationsgerecht zu formieren. Orientierung bieten dabei die übergeordneten Werte (vgl. Schulz von Thun).

Acht Schritte zur authentischen Selbststeuerung

Das Modell vom »inneren Team« erklärt, warum sich authentische Personen in unterschiedlichen Kontexten verschieden verhalten können und dennoch als »echt« erlebt werden. Brodmerkel warnt in diesem Zusammenhang davor, dass das Selbstverständnis »von einigen wenigen Hauptdarstellern geprägt ist« (z. B. Perfektionist, Dynamiker oder Rationalist) während andere, wie der Harmoniebedürftige, Selbstzweifler oder Lebenskünstler, vernachlässigt werden. Dies führt zu Unzufriedenheit und Glaubwürdigkeitsverlusten.

Wesentlich ist damit, das »intra-personelle Team-Management um ein vielgestaltiges Team unter den übergeordneten Werten zu integrieren und damit den vielfältigen Rollenanforderungen gerecht werden zu können (Brodmerkel, S. 50). Zur Erlangung einer solchen Selbststeuerung schlägt der Tiefenpsychologe Schulz von Thun acht Schritte vor:

1. Identifizierung der Teilpersönlichkeiten: Aufschreiben der einzelnen Stimmen und Emotionen zu einem Thema, das von besonderen Interesse ist. Ordnen der Stimmen (ähnliche Motive, andere Situationen in denen sie auftauchen) und Benennung der einzelnen Charaktere (z. B. der Dominante, der Romantiker, der Skeptiker ...).

2. Verfassen von Steckbriefen. Die einzelnen Charaktere skizzieren; dabei beachten, von welchen Teilpersönlichkeiten viel oder wenig bekannt ist.

3. Schreiben eines Dialoges zum Verhaltenskonflikt: Verhandlung zwischen den Charakteren aufschreiben und den Dialog aus der Perspektive des zuhörenden Vorsitzenden verfolgen.

4. Dialog zur Entscheidung führen: Leitung des Dialogs zu einer Entscheidung (ggf. unter Zuziehung von Moderationsmethoden) aus der Perspektive des Vorsitzenden mit abschließenden Ergebnisprotokoll.

5. Analyse und generelle Beobachtung der Teilpersönlichkeiten: Beachtung wann und wie sich die Teilpersönlichkeiten in der nächsten Zeit zu Wort melden (Erinnerungen an bekannte Menschen?). Ergänzung der Steckbriefe.

6. Betrachtung des inneren Teams: inwieweit wichtige Positionen nicht besetzt sind, welche Mitglieder dominant sind, welche kaum in Erscheinung treten, aber häufiger gefragt werden sollten. Bestehen interner Koalitionen?

7. Beleuchtung von Stress-Situation: Beobachtung, welche Charaktere die Kontrolle in Stress-Situationen übernehmen und Überlegung, inwieweit dies die »Idealbesetzung« ist. Was könnte den Hauptakteur stärken?

8. Fokussierung des Hauptakteurs: Überlegungen, welche Ziele und Werte der Hauptcharakter verfolgt, inwieweit er ein Vorbild hat oder wer im inneren Team sich ein anderes Verhalten wünscht (Gründe?) (vgl. Schulz von Thun).

Rahmenbedingungen in sozialwirtschaftlichen Organisationen gestalten

Soziale Organisationen stehen im Zusammenhang mit der Ökonomisierung, wie Sie durch die Reform der Sozialgesetze eingeleitet wurde, in einem sich verstärkenden Spannungsfeld zwischen Sach- und Formalzielerreichung; also dem unternehmerisch gebotenen Überleben und dem übergeordneten Auftrag, der sich in christlichen, arbeitnehmerorientierten, potenzialstärkenden oder sonstigen Werten manifestiert. Damit stehen Führungskräfte in sozialen Einrichtungen und Diensten vor der besonderen Herausforderung, den Widerspruch zwischen sozialanwaltschaftlicher Funktion und unternehmerischen Interessen situativ auszutarieren und gegenüber den verschiedenen in- und externen Stakeholdern (öffentlicher Kostenträger, übergeordneter Verband, Mitarbeitende, Klienten) die entsprechende Balance zu artikulieren. ▶

Werte- und zielorientierte Führung			
Individuelle Behandlung	Geistige Anregung	Inspiration	Persönliche Ausstrahlung
<ul style="list-style-type: none"> Mitarbeiter individuell beachten Mitarbeiter individuell fördern 	<ul style="list-style-type: none"> Etablierte Denkmuster aufbrechen Neue Einsichten vermitteln 	<ul style="list-style-type: none"> Über eine fesselnde Vision/ Mission motivieren Bedeutung von Zielen und Aufgaben erhöhen 	<ul style="list-style-type: none"> Als Identifikationsperson wirken Enthusiasmus vermitteln Integer handeln
individuell	intellektuell	inspirierend	identifizierend

Abb. 1: Das Modell der »transformationalen Führung« bietet Ansatzpunkte für ein neues Leadership-Verständnis (Wunderer, S. 42).

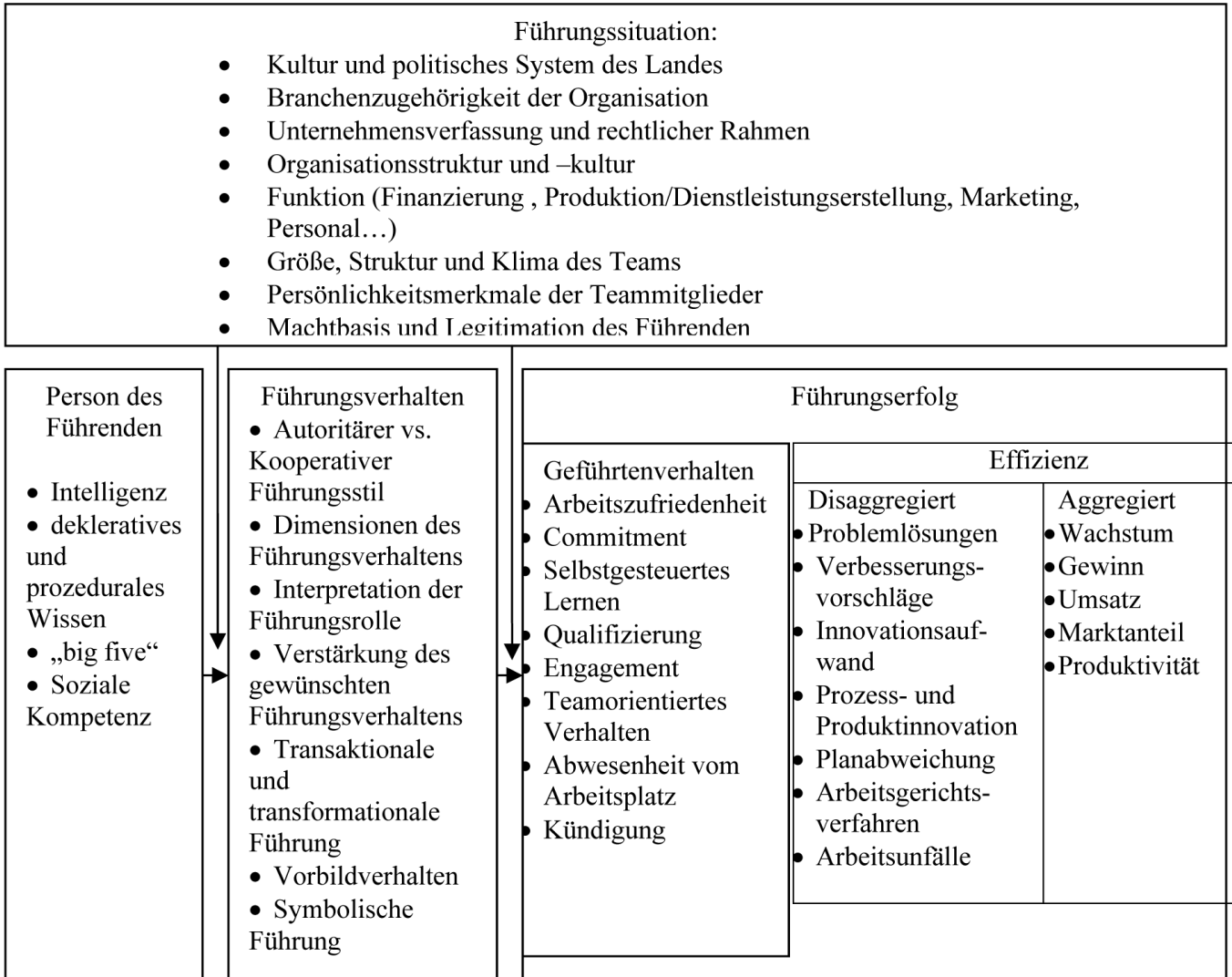


Abb. 2: Für einen nachhaltigen Erfolg von Führung müssen zahlreiche Facetten miteinander verknüpft werden (in Anlehnung an Rosenstil, S. 9).

Verstärkter Wettbewerb

Cremer u. a. formulieren aus der Ökonomisierung erwachsende Herausforderung für Wohlfahrtsverbände, die aber gleichsam für alle freigemeinnützigen sozialen Dienste stehen, da sie den gleichen Rahmenbedingungen unterliegen. Mit der Aufweichung des Subsidiaritätsprinzips, der teilweisen Auflösung des Vorrangs gemeinnütziger Träger und dem korrespondierenden Einzugs gewerblicher Anbieter, flankiert durch den Wegfall des Selbstkostendeckungsprinzip zugunsten prospektiver Entgeltvereinbarungen zwischen öffentlichen und freien Trägern (sozialwirtschaftliches Dreieck), wächst der Wettbewerb zwischen den Anbietern sozialer Dienstleistungen seit der Revision der Sozialgesetze Anfang der 1990er Jahre des letzten Jahrhunderts zunehmend (vgl. beispielsweise Aufderhei-

de/Dabrowski, Boeßenecker, Dahme et al., Kolhoff et al.).

Cremer fordert die Spitzenverbandsebene auf, statt die Debatte um Soziales und Wettbewerb zu führen, eine in Gang zu setzen, »wie Märkte sozialer Dienstleistungen zu gestalten sind, damit sie im Interesse der Hilfsbedürftigen wirken können« (Cremer, S. 136). Zudem gilt es die durchführenden Dienste im Wettbewerb zu stärken, beispielsweise durch »Fortbildungen in betriebswirtschaftlichen Fragen, Benchmarking, Crossmarketing, Qualitätsmanagement etc.« (ebd.). Auch die Vertreter der Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege sprachen sich anlässlich einer Podiumsdiskussion auf der ConSozial 2008 unisono gegen einen Preiswettbewerb zugunsten eines Qualitätswettbewerbs aus. Im Zuge der Ökonomisierung sind in vielen sozialen Arbeitsfeldern Qualitätsdebatten ent-

brannt, an denen sich die Leader in sozialen Organisationen beteiligen sollten, um sich im Sinne der genannten Balance besser zu verorten.

Ehrenamt

Die Zusammenarbeit zwischen haupt- und ehrenamtlichen Arbeitskräften gilt es zu verbessern. Die Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege (BAGFW) schätzt, dass sich zweieinhalb bis drei Millionen Bürgerinnen und Bürger in der Freien Wohlfahrtspflege, den Hilfswerken und Initiativen sowie in den ihnen angeschlossenen Selbsthilfegruppen sozial engagieren. Bei einer Zahl von gut 1,4 Millionen hauptamtlich Beschäftigten wird die Bedeutung der Engagierten besonders deutlich (vgl. BAGFW, S. 11). Jedoch differenziert die Statistik nicht nach

Arbeitsstunden zwischen den haupt- und ehrenamtlich Beschäftigten. Die Engagierten sind hauptsächlich in sozialen Hilfeleistungen (54%) tätig, die Organisation von Veranstaltungen oder die Öffentlichkeitsarbeit sind weniger bedeutend.

Mit zunehmenden Konkurrenz und einhergehender Pluralisierung der Trägerschaft muss das Ehrenamt in den letzten Jahren in sich professionalisierenden Strukturen einen neuen Platz finden. Das Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB) zeichnet die Entwicklung nach: »In diesem Prozess kam es zunächst zu einer Verdrängung des Engagements. Im weiteren Verlauf der Verbandentwicklungsprozesse kam es dann zu einer Aufwertung und Bedeutungssteigerung. Engagement ist in das verbandliche Qualitätsmanagement integriert worden.« (WZB, S. 83).

Problematisch sind hierbei jedoch die Qualitätsanforderungen: Ein beträchtlicher Teil Sozialer Arbeit darf nur durch Professionelle erbracht werden, womit Ehrenamtler einfache Hilfs- und Betreuungsleistungen verbleiben, die keine spezifische Ausbildung oder Vorkenntnisse erfordern – was ihren Interessen widerspricht. Wesentlich für sozialwirtschaftliche Organisationen und Leader ist es, die Rahmenbedingungen möglichst günstig zu beeinflussen, um die wertvollen Kräfte zu halten und zu fördern. Stemmrich stellt entsprechende Erfolgsfaktoren dar:

- Einstellung und Haltung innerhalb der Organisation: Vor der Struktur kommt der Klärungsprozess (z. B. Bereitstellung von Ressourcen fürs Ehrenamt, Freiwilligenarbeit im Leitbild manifestiert? Rollen und Stellenwert zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen geklärt?)
- Anwerben Ehrenamtlicher: Es muss reizvoll sein, sich in der Organisation zu engagieren (z. B. aktive Werbung, Attraktivität der Einrichtung für potenziell Engagierte?)
- Gestaltung des Einstiegs: Stärkung der Verbundenheit der Ehrenamtler (z. B. Ansprechpartner, schriftliche Informationen für Engagierte)
- Gestaltung der Einarbeitung: gleiches Recht wie Hauptamtliche (z. B. Vereinbarung einer Probezeit, Mitarbeiter für Einarbeitung zuständig)
- Begleitung Engagierter: Betrachtung nicht nach Funktion, sondern als Person (z. B. Koordination der Einsätze,

Interesse nach Austausch, Kennenlernen entsprechen)

- Anerkennung erfahrbar machen: Anerkennungsformen orientieren sich an den Interessen des einzelnen Ehrenamtlers (z. B. verschiedene Formen, Wertschätzung durch Führungskräfte)
- Einbindung Ehrenamtlicher: haben ein gutes Gespür dafür, »wo es hakt« und bieten so zugleich Außensicht (z. B. standardisierte Information über Neuerungen, Einbindung ins Team, Teamgesprächen, Interessenvertretung)
- Gestaltung des Ausstiegs: sollte wie Einstieg geplant und begleitet werden

»Manager machen die Dinge richtig, Leader machen die richtigen Dinge«

(z. B. Verfahren zum Ausstieg, Forum für ehemalige Engagierte) (vgl. Stemmrich)

Die Rolle der Leader besteht im Management zwischen verschiedenen Ebenen und zwar zwischen Verbandsebene und Engagierten und zwischen ehren- und hauptamtlichen Mitarbeitenden. Es gilt den Stellenwert der Freiwilligen für die Organisation zu verdeutlichen, Nischen zu finden, in denen sie sich verwirklichen können (z. B. in Projekten) und auf der kulturellen Ebene zwischen den Beschäftigten zu intervenieren.

Management von Disparitäten

Da Leadership nicht losgelöst von dem umgebenden Kontext betrachtet werden kann, sind die Besonderheiten, denen soziale Dienste und Einrichtungen unterliegen, von entscheidender Bedeutung. Diese sind gekennzeichnet durch zahlreiche Disparitäten, die als symptomatisch zu bezeichnen sind. Gute Führung in diesen Organisationen kann nicht ohne die Kenntnis dieser als Grundlage zur Herstellung einer entsprechenden Balance zwischen Organisation, Umfeld, Mitarbeitenden und der eigenen Person auskommen. Leadership in sozialen Unter-

nehmen ist damit Management von Gegensätzen. Als Widersprüche lassen sich aufzeigen:

- Gesellschaftliche Einflussnahme – Innovationen vs. Anpassungsfähig: Soziale Organisationen sind in multiple gesellschaftliche Subsysteme eingebettet und müssen so divergenten Ansprüchen genügen. Diese lassen sich polarisieren in die Forderung nach Anpassung an herrschende gesellschaftliche Normen (öffentliche Träger) und der Konfrontation mit dem System und seinen Strukturen (z. B. private Spender, Mitarbeitende, Klientel).

- Gesellschaftliche Leistungserbringung – Übernahme von Wohlfahrtssicherung vs. Individualisierung und Privatisierung von Problemen keinen Vorschub leisten: Das Spannungsfeld besteht zwischen politischer Ursachenbekämpfung und Lobbying, um einerseits die öffentliche Hand nicht aus der sozialen Verantwortung zu entlassen, aber andererseits der Klientel zu helfen, die dem Agieren oder den Lücken im Handeln öffentlicher Träger zum Opfer fällt. Daraus ergibt sich ein Teufelskreis: Je besser soziale Einrichtungen in diesem Sinne arbeiten, desto mehr federn sie die durch die Öffentlichen ungelösten Probleme ab und entlassen sie damit aus ihrer Verantwortung. Das Dilemma wird für Leader besonders deutlich, wenn gegenüber einer Organisation sowohl Kooperations- als auch Konfrontationsbeziehungen bestehen.

- Klare vs. uneindeutige Ziele: Soziale Dienste unterliegen vielfältigen und häufig unvereinbaren Zielen, die sich aus ihrer Multifunktionalität ergeben. Die eigene Mission und gesellschaftliche Anforderungen erscheinen manchmal unvereinbar. In- und externe Stakeholder formulieren widersprüchliche Ansprüche. Das Management wird durch die Ambiguität von Zielen so-

wohl angreifbar wie auch unangreifbar: Flexibel kann die Verfolgung von Zielen sich an Situationen und Notwendigkeiten anpassen, gleichzeitig können Erfolge schwerlich vagen Zielen zugeschrieben werden.

- Erfolgsmessung – Messung und Dokumentation von Erfolgen vs. keine Orientierung an messbaren Größen: Die grundsätzliche Dualität ökonomischer Legitimierung manifestiert sich anhand von hoher Formalzielerreichung, direkt messbar über harte Kennzahlen gegenüber den qualitativen Sachzielen, die zudem nur indirekt über weiche Indikatoren zu erfassen sind und sich damit einer direkten Messung unterziehen. So ist aktuell die Qualitätsdebatte in vielen Bereichen (z. B. Jugendhilfe, Bildung) im Gange und auf der Suche nach Kriterien für gute Soziale Arbeit in verschiedenen Feldern. Leader unterliegen dabei der Herausforderung sich einerseits nicht ausschließlich an direkt messbaren Größen zu orientieren (Illusion von Qualität), andererseits die Leistungsmessung nicht einfach abzulehnen. Qualitätsmanagement bietet zahlreiche Anhaltspunkte, die jedoch die beteiligungsorientierte Entwicklung von Kriterien, welche an der spezifischen Mission zu orientieren sind, nicht ersetzen kann.
- Betriebswirtschaftliche Professionalisierung – mutierte Wirtschaftsunternehmer vs. Bewahrung der Besonderheiten: Soziale Dienste und Einrichtungen unterliegen einem wachsenden Angleichungsdruck durch gewinnorientierte Unternehmen, insbesondere in Feldern, wo diese als Konkurrenten auftreten (z. B. Altenhilfe, Arbeitslosenvermittlung, Bildungswesen). Der wirtschaftlichen Ideologie stehen die soziale Wertorientierung als Identität, Anschlussfähigkeiten an die relevante Umwelt und die Motivation von hauptwie ehrenamtlichen Mitarbeitenden entgegen. Idealtypisch sind betriebswirtschaftliche Instrumente als Mittel zur übergeordneten Zweckerfüllung einzusetzen. Praktisch stößt dies umso stärker an seine Grenzen, je mehr sich soziale Organisationen im Überlebenskampf befinden.
- Formale Organisation vs. Vorteile der Gruppe: Die mit der Ökonomisierung erwachsenden Effizienzkriterien fordern auch eine stärker formale Struktu-

rierung von Arbeitsabläufen und hierarchischer Ordnung. Dazu konträr sind viele soziale Einrichtungen: Sie betonen die direkte Kommunikation (alles wird mit allen diskutiert flankiert durch zer-

mürend basisdemokratischen Zeitaufwand), hohe Bedeutung der Person anstelle der Funktion und Betonung von Vertrauen und Bindung an die Organisation. Bedingt durch organisationalen ►

Literatur

- Aufderheide, Detlef/Dabrowski, Martin (2007), Markt und Wettbewerb in der Sozialwirtschaft, Berlin Duncker und Humblot.
- BAGFW (Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege) e. V. (2004): Einrichtungen und Dienste der Freien Wohlfahrtspflege. Gesamtstatistik 2004. Internet <http://www.bagfw.de/?id=957>.
- Boeßenecker, Karl-Heinz (1998), Spitzenverbände der freien Wohlfahrtspflege in der BRD: eine Einführung in Organisationsstrukturen und Handlungsfelder. 2., neubearbeitete und erweiterte Auflage, Münster, Votum-Verlag.
- Brodmerkel, Sven (2007), Wann sind Manager echt? Authentisch führen, managerSeminare – Das Weiterbildungsmagazin, Heft 109 (S. 45–51), managerSeminare Verlags GmbH.
- Cremer, Georg (2009), Führung in Wohlfahrtsverbänden, in: Eurich, J./Brink, A. (Hg.), Leadership in Sozialen Organisationen (S. 133–167), Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Dahme, H.-J./Kühnlein, G./Wohlfahrt, N./Burmester, M., Hans-Böckler-Stiftung (Hg.) (2005), Zwischen Wettbewerb und Subsidiarität. Wohlfahrtsverbände unterwegs in die Sozialwirtschaft, Berlin, edition sigma.
- Fröse, Marlies W. (2009), Leadership Diskurse: Neue Herausforderungen für Führung und Leitung, in: Eurich, J./Brink, A. (Hg.), Leadership in Sozialen Organisationen (S. 225–242), Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Fröse, Marlies W. (2008), Leadership Diskurse: Neue Herausforderungen für die Führung und Leitung, in: Bassarak, Herbert/Wöhrle, Armin (Hg.): Sozialwirtschaft und Sozialmanagement im deutschsprachigen Raum. Bestandsaufnahme und Perspektiven, Augsburg, Ziel Verlag.
- Kolhoff, L./Beck, R./Engelhardt, H. D./Hege, M./Sandmann, J. (2005), Zwischen Ökonomie und sozialer Verantwortung, Augsburg, Ziel Verlag.
- Malik, Fredmund (2006), Leadership im Unternehmen. Trends und Perspektiven, in: Bruch, H./Krummacker S./Vogel, B. (Hg.), Leadership – Best Practices und Trends (S. 285–297), Wiesbaden, GWV Fachverlage GmbH.
- Rosenstiel, Lutz von, Grundlagen der Führung (2003), in: Rosenstiel, L. v./Regnet, E./Domsch, M.E. (Hg.), Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement (S. 3–25), 5. überarbeitete Auflage, Stuttgart, Schäffer-Poeschel Verlag.
- Schulz von Thun (1998), Miteinander reden 3. Das »Innere Team« und situationsgerechte Kommunikation, Reinbek, Rowohlt Verlag.
- Siemsa, Ruth/Patak, Michael, Leadership in Nonprofit-Organisationen. Die Kunst der Führung ohne Profitdenken (2008), Wien, Linde Verlag.
- Stemmrich, Fachvortrag »Was müssen wir als Organisation tun, damit Ehrenamtliche bei uns gerne und erfolgreich arbeiten können?« Bremer Fachtag für ehrenamtliche und hauptamtliche Koordinatorinnen und Koordinatoren am 5.12.2007. Internet <http://www.buergerengagement.bremen.de/sixcms/media.php/13/Fachtag%20FolienEA11022.ppdf>.
- Wunderer, Rolf (2009), Internes Unternehmertum. Gefordert – gefördert – gelebt, in: Eurich, J./Brink, A. (Hg.), Leadership in sozialen Organisationen (S. 31–46), Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- WZB (Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Projektgruppe Zivilengagement) (2009), Bericht zur Lage und zu den Perspektiven bürgerschaftlichen Engagements, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg.), Berlin.

Wachstum und der Verrechtlichung der Beziehung zu Geldgebern ist eine stärkere Formalisierung notwendig. Gleichzeitig funktionieren Organisationen insbesondere in turbulenten Zeiten durch informelles Handeln ihrer Mitglieder, weil eben nicht alles geregelt werden kann oder formale Wege einer notwendigen schnellen Entscheidung entgegenstehen. Hier gegenseitige Einsichten zu befördern und nach situativen Notwendigkeiten formalen Vorgaben oder informellem Agieren den Vorzug zu geben, ist die besondere Aufgabe der Leader als Manager von Disparitäten.

- Treffen klarer Entscheidungen vs. Harmonie: Klare Entscheidungen unterliegen der besonderen Schwierigkeit vielfältiger Interessen, die sich sowohl innerhalb wie als Anspruch an soziale Organisationen darstellen. Sie erfordern daher einer vorherigen Austragung von Konflikten. Dies steht im Widerspruch zur Konfliktvermeidung zugunsten des weit verbreiteten Harmoniestrebens – auch um den Preis der Unklarheit. Führungskräfte müssen hier abwägen, inwieweit gerade die hohe Motivation der Beschäftigten als entscheidende Ressource das gute Arbeitsklima befördert und damit konsensgerechte, diffuse Entscheidungen rechtfertigt oder die entstehenden Unklarheiten so stark sind, dass sie den Arbeitsaufwand belastend und unwirtschaftlich erhöhen oder erst recht zu Konflikten führen.
- Klare Verantwortungsbereiche vs. Mitsprache bei allem: Klare Arbeits- und Rollenverteilung, Abgrenzung und Zurückweisung von Ansprüchen halten vor dem Hintergrund höherer Steuerbarkeit Einzug in soziale Dienste. Andererseits begründet sich die hohe Motivation der Mitarbeitenden und freiwilligen Helfern in der Mitbestimmung und Mitgestaltung und ist für Non-Profit Organisationen, die mit Vertrauensgütern umgehen, ein wesentlicher Wettbewerbsvorteil gegenüber gewinnorientierten Unternehmen. Leader müssen hier abwägen: So viel Beteiligung wie möglich, so wenig Steuerung wie nötig.
- Ausreichende Finanzausstattung vs. »Es darf nichts kosten«: Professionelle Arbeit ist auf finanzielle Mittel für Fort- und Weiterbildung, Coaching,

Öffentlichkeitsarbeit, räumliche und technologische Ausstattung angewiesen. Soziale Organisationen dürfen aber nicht in den Verdacht geraten, zu wohlhabend zu sein, um nicht an Glaubwürdigkeit bei potenziellen Spendern, freiwillig Engagierten oder der Öffentlichkeit einzubüßen. Leader sollten erlauben, an welchen Stellen Sparsamkeit in diesem Sinne verwirklicht werden kann und wo zugunsten einer hohen Qualität, Geld sinnvoll einzusetzen ist. Leider bestehen derartige »Luxusprobleme« eher selten; öfter geht es um das Management der Knappheit (vgl. auch Simsa/Patak, S. 31-37).

Resümee

Leadership ist in sozialen Organisationen vielschichtig, sowohl was das Selbstmanagement im Sinne von Authentizität als auch den disparativen Charakter der Dienste und Einrichtungen angeht. In der Praxis findet dies seinen Tribut in Stellenausschreibungen, die Allroundtalente, die sprichwörtliche »eierlegende Wollmilchsau« suchen. Im krassen Gegensatz dazu steht die noch immer vergleichsweise schlechte Bezahlung von Führungskräften in der Sozialen Arbeit.

Für das Studium bedeutet dies, dass über die Vermittlung von Management- und Führungstheorien hinaus, zunehmend mehr Führungskompetenzen zu vermitteln sind, wie Fröse dies anhand des Darmstädter Modells verdeutlicht (vgl. Fröse 2008). ♦

Neuaufgabe!



Gesetze für Sozialberufe

Textsammlung

Herausgegeben von

Prof. Ulrich Staschkeit

18. Auflage 2010, 2.344 S.,

brosch., 27,- €,

ISBN 978-3-8329-5804-6

Die bewährte Gesetzessammlung bietet auch in der 18. Auflage wieder aktuelle Rechtsgrundlagen der sozialen Arbeit. Sie ist

- konkurrenzlos in Zusammenstellung und Preis
- auf aktuellem Stand
- ideal für Studierende, Lehrende und Praktiker/innen der sozialen Arbeit.

Die 18. Auflage bringt die Sammlung auf den Stand vom 1.8.2010.

*»lässt keine Wünsche offen...
Ein konkurrenzlos günstiges
Angebot für alle Praktiker der
Anwendung des Sozialrechts
sowie für die Lehre und Aus-
bildung.«*

Rechtsdienst der Lebenshilfe 1/07,
zur Voraufgabe



Nomos