

## KOMPLEXITÄT

# Auf der Suche nach dem »Flow«



**VON ANDREAS SCHNABEL**

Andreas Schnabel ist Leiter des Bildungszentrums des Kolping Bildungswerks e. V. in Karlsruhe. [www.kolping-bildung.de](http://www.kolping-bildung.de)

**Die Komplexität und Unsicherheit in der Unternehmensführung nehmen zu. Deshalb sollten sich Verantwortliche gerade sozialer Träger auf das Wesentliche besinnen: Menschenbild und Organisationsgestaltung sind die zwei Erfolgsfaktoren für soziale Unternehmen.**

Das Management sozialer Dienstleistungen wird immer komplexer. Nicht nur die inhaltlichen und formalen Anforderungen verändern sich, auch die fachlichen Aufgaben nehmen kontinuierlich zu, das professionelle Feld vergrößert sich beständig und die Qualitätsansprüche steigen.

Darüber hinaus sehen sich die Einrichtungen mit erweiterten oder neu gestalteten gesetzlichen Rahmenbedingungen konfrontiert, der Kostendruck nimmt zu und aktuelle Problemlagen und Herausforderungen (wie z. B. die Integration von geflüchteten Menschen) müssen bewältigt werden, ohne dass dafür qualifizierte Fachkräfte in ausreichender Zahl zur Verfügung stehen.

Wenn diese Faktoren zusammenwirken entsteht Komplexität, die künftige Entwicklung wird also immer weniger vorherseh- und planbar. Dadurch steigt der Aufwand an Strukturierung, Planung, Steuerung, Prozessorganisation, Evaluation und Controlling. Qualitätsmanagementsysteme, Akkreditierungs-

Viele Mitarbeiter in den Einrichtungen empfinden diese Entwicklung als belastend, weil sie die eigentliche Arbeit, nämlich die Kunden zu unterstützen erschwert oder gar unmöglich macht. Die Organisation beschäftigt sich mit sich selbst und kann ihren eigentlichen Auftrag immer schlechter erfüllen. Es entsteht der Eindruck, dass es wichtiger ist, eine lückenlose Dokumentation vorweisen zu können, als Teilnehmer zu integrieren, Patienten zu betreuen und Kunden zu aktivieren, soziale Missstände zu beheben und Hilfe zur Selbsthilfe zu leisten.

Der Versuch mit Kompliziertheit auf Komplexität zu regieren, droht zum systematischen Erfolgskiller zu werden, denn genau dadurch werden die entscheidenden zwischenmenschlichen Faktoren für gute soziale Dienstleistungen verdrängt, obwohl sie doch den Kern sinnstiftender und wertschöpfender Arbeit ausmachen. Bei sozialen Unterstützungsleistungen

**»Kompliziertheit kann ein Erfolgskiller sinnstiftender und wertschöpfender Arbeit werden«**

anforderungen und umfassende Dokumentationspflichten sollen dabei helfen, für sichere Abläufe sorgen, und den so »zertifizierten« Unternehmen Fachkunde und Leistungsfähigkeit bescheinigen.

sind sowohl die Leistungsempfänger als auch die ausführenden Dienstleister natürliche Personen. Dabei zielt das professionelle Handeln auf die Stabilisierung oder Verbesserung der Lebenssituation

der Kunden ab. Ausschlaggebend für den Erfolg dieser Bemühungen ist die gelingende Kooperation zwischen Dienstleister und Leistungsempfänger.

In dieser Situation zwischen verbreiteter Unsicherheit und notorischer Überforderung sind für Entwicklungen sozialer Dienstleistungen zwei Faktoren ausschlaggebend:

- Erfolgsfaktor Menschenbild: Wann arbeiten Mitarbeiter selbstständig, zielorientiert, verantwortungsvoll und motiviert? Unter welchen Bedingungen funktioniert die Kooperation zwischen Leistungsempfänger und Dienstleister? Hier bieten die verhaltensbiologischen Erkenntnisse der

fördert selbstständiges Handeln und Verantwortungsübernahme.

- Erfolgsfaktor Organisationsgestaltung: Welche Organisationsformen bieten sozialen Dienstleistungsunternehmen den Rahmen für motivierte und sinnstiftende Arbeit? Agile Verfahren haben unter Beweis gestellt, dass gemeinsame Zielorientierung, Selbstorganisation, Visualisierung der Prozesse es vermögen, unter schwierigen Bedingungen Wertschöpfung für Klienten und für die Einrichtung zu erzielen.

Damit Mitarbeiter und Führungskräfte im Sinne ihres Auftrages, Menschen zu unterstützen, effektiv arbeiten können,

arbeiter und nicht zuletzt für die verantwortlichen Führungskräfte. ■

## Literatur



**Schöning, Werner: Soziale Dienstleistungen.**

Konrad Adenauer Stiftung. [www.kas.de/wf/de/71.10269](http://www.kas.de/wf/de/71.10269).

**Cube, Felix v.:** Fordern statt Verwöhnen. Die Erkenntnisse der Verhaltensbiologie. In Erziehung und Führung, Piper Verlag, München 1999.

**Cube, Felix v., Klaus Dehner, Andreas Schnabel:** Führen durch Fordern. Die BioLogik des Erfolgs. Piper Verlag, München 2009.

**Csikszentmihalyi, Mihalyi:** Flow. Das Geheimnis des Glücks. Klett-Cotta, Stuttgart 2015.

**Dehner, Klaus, Marco Niebling:** Agiles Management bei der Heermann Maschinenbau GmbH. In: Michael Bartz (Hg.): Unternehmen der nächsten Generation. Atlas des neuen Arbeitens. Springer-Gabler, Berlin und Heidelberg 2016.

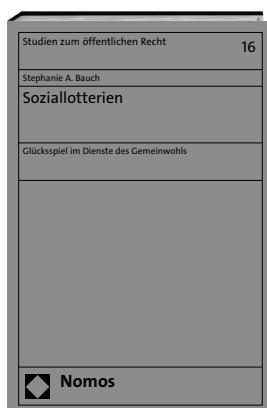
**Dehner, Klaus, Andreas Schnabel:** Die Bindungsformel. Wie Sie die Naturgesetze des gemeinsamen Handelns erfolgreich anwenden. Gabler Verlag, Wiesbaden 2010.

## »Viele Organisationen sind gezwungen, sich immer mehr mich sich selbst zu beschäftigen«

Erziehung und Führung eine fundierte Grundlage: Menschen wollen »Flow« erleben, Herausforderungen bewältigen, Anerkennung und Bindung erfahren. Die dadurch angeregte Motivation steigt Zuversicht und Zutrauen,

müssen sie daran teilnehmen, Prozesse und Abläufe nach der Maßgabe verhaltensgerechter Betreuungs- und Arbeitsbedingungen zu gestalten. Gerade darin liegen attraktive Chancen für die sozialen Einrichtungen, deren Kunden und Mit-

## Glücksspiel im Dienste des Gemeinwohls?



### Soziallotterien

#### Glücksspiel im Dienste des Gemeinwohls

Von RAin Dr. Stephanie A. Bauch

2015, 310 S., brosch., 79,- €

ISBN 978-3-8487-2069-9 | eISBN 978-3-8452-6294-9

(*Studien zum öffentlichen Recht, Bd. 16*)

[nomos-shop.de/24951](http://nomos-shop.de/24951)

Soziallotterien, die ihre Erträge gemeinnützigen Projekten und Einrichtungen zuführen, tragen in Deutschland in großem Umfang zum Gemeinwohl bei. Das Werk widmet sich den aktuellen einfach-, verfassungs- und unionsrechtlichen Fragestellungen, die sich im Zusammenhang mit diesen Lotterien stellen.

Bestellen Sie jetzt telefonisch unter (+49)7221/2104-37.  
Portofreie Buch-Bestellungen unter [www.nomos-shop.de](http://www.nomos-shop.de)  
Alle Preise inkl. Mehrwertsteuer



**Nomos**