

ARMIN WÖHRLE

Beratung unter Bedingungen des Umbruchs  
sozialer Organisationen:  
Plädoyer für eine forschende Haltung



POSITIONEN

Beiträge zur Beratung  
in der Arbeitswelt  
*Ausgabe 1/2015*

Herausgegeben von Stefan Busse,  
Rolf Haubl, Heidi Möller und  
Christiane Schiersmann

## Beratung unter Bedingungen des Umbruchs sozialer Organisationen: Plädoyer für eine forschende Haltung

### ZUNAHME VON KOMPLEXITÄT DURCH REDUKTION VON KOMPLEXITÄT ODER DER VERSUCH EINER NEUORDNUNG WIRD ALS CHAOS ERLEBT

Hatten es die Organisationen der Sozialen Arbeit bis in die 1980er Jahre fast ausschließlich mit einem Auftrags- und Finanzgeber in Form der öffentlichen Verwaltung zu tun, der überwiegend als Bürokratie funktionierte und mit dem Maschinenmodell nicht ganz falsch charakterisiert werden kann, so hat sich seit den 1990er Jahren ein einschneidender Wandel vollzogen. Es erfolgte ein grundlegender Umbruch hinsichtlich der Europäisierung, der nationalen sozialpolitischen Rahmenbedingungen und der Steuerung durch die Finanzierung über die öffentlichen Haushalte. Waren früher Organisationen der Sozialwirtschaft in einen Korporatismus eingebunden, so wurden mit den Reformen der rot-grünen Koalition der Schröder-Ära nicht nur neue sozialpolitische Weichen gestellt, sondern auch die Steuerung der öffentlichen Verwaltung reformiert.

Es wird von einer „Ökonomisierung“ gesprochen, die aus einem Blickwinkel als eine nachholende Revolution erscheint, weil nun auch der Staat seine feudalistisch geprägten Strukturen auf Kapitalismus umstellt, aus einem anderen Blickwinkel als eine unangemessene Zumutung, weil nun Bereiche, die den Marktmechanismen aus gutem Grund entzogen waren, nun erstmalig in sie einbezogen werden. Es wird grundlegende Kritik an der sozialpolitischen Ausrichtung wie der neuen Steuerung in der Verwaltung laut. Insbesondere demokratische Errungenschaften würden nun durch nicht kontrollierbare Marktmechanismen und starke wirtschaftliche Interessen übergangen.

Feststellbar ist, dass diese grundlegenden Umbrüche im Umfeld von Organisationen der Sozialwirtschaft in ihnen Wahrnehmungen von Chaos und Unsicherheit auslösen. Die alten Konzepte der Steuerung, die an einer Kameralistik der öffentlichen Verwaltung orientiert waren, funktionieren nicht mehr. Organisationen müssen nun als Wirtschaftsunternehmen auf einem Markt oder einem konstruierten „Als-ob-Markt“ mit dem Risiko des Scheiterns, sprich der Insolvenz, geführt werden. Um überlebensfähig zu sein, müssen sie neue Geschäftsbereiche erschließen, die mit ihren traditionellen Handlungsfeldern in eine Spannung geraten. Dabei dürfen die Organisationen, die eine unverwechselbare Geschichte haben, ihre Identität nicht verlieren, sie dürfen nicht auswechselbar werden. Letztlich werden sie von den Mitgliedern und im gesellschaftlichen Rahmen darauf überprüft, ob sie das Soziale befördern und damit den von ihnen selbst aufgestellten moralischen Kategorien genügen.

Das neu eingeführte Management hat noch keine Tradition in der neuen Rolle. Sozialmanagement war seit seiner Erfindung immer Change Management ohne Ruhe zur Selbstfindung. Es ist mit völlig unterschiedlichen Logiken der Steuerung in der öffentlichen Verwaltung, mit der Projekteinwerbung in der Europäischen Union und bei Stiftungen, mit Sponsoren, mit Spenden, mit der Erwirtschaftung von Eigenmitteln, mit Krediten zur Vorfinanzierung von Projekten usw. beschäftigt. Und es hat hinsichtlich einer zunehmenden Zahl von Stakeholdern Rechenschaft zu legen und Qualitätsmanagementmodelle zu installieren, die sehr unterschiedlichen Maßstäben genügen müssen.

Wenn ein Ganzes zunehmend unübersichtlich wird, es sich also immer weniger

überblicken lässt, so ist es ratsam, kleinere, eher überschaubare Einheiten zu bilden, die sich besser erfassen lassen oder von denen man erwartet, dass sie sich selbst besser organisieren. Man kann hierbei auch von der Reduktion von Komplexität sprechen. Das Prinzip passt sowohl für die Bestrebungen, die hinsichtlich der Rahmenbedingungen für die Sozialwirtschaft eingeleitet wurden als auch für die Reaktionsformen in Organisationen.

Zunächst kann festgestellt werden, dass die Sozialsysteme in den zur Europäischen Union rechnenden Ländern sehr unterschiedlich sind. Wir können für die zentralen Länder die Konzepte der *Économie Sociale* in Frankreich, den Assozianismus in Italien, den *Local Compact* und *New Deal* in Großbritannien, das schwedische Modell und das deutsche Modell der Subsidiarität unterscheiden. Es gibt somit eine große Bandbreite der Erwartungen dahingehend, was als Leistungen vom Staat erwartet wird und welche Leistungen aus der Gemeinschaft zu erbringen sind. Wenn nun diese Komplexität reduziert werden soll und dabei in der Europäischen Gemeinschaft überwiegend neoliberaler und marktorientierter Kräfte den Ton angeben, so entsteht die Forderung nach einem *Social Entrepreneurship* bzw. Sozialen Unternehmertum (Slotke 2013), von dem erwartet wird, dass es die Marktlücken schließt, die von den schwerfälligen Apparaten des Staates nicht geschlossen werden können und gleichzeitig die Kosten senkt, bei denen es sich in diesem Dienstleistungsbe- reich insbesondere um Personalkosten handelt (Dahme/Wohlfahrt 2015).

Auf der Ebene der nationalen Steuerung durch die öffentlichen Verwaltungen wird Komplexität zu reduzieren gesucht, indem vom alten System der Kameralistik, das Kosten ausgleicht, die entstanden sind, wenn Aufgaben für den Staat übernommen wurden, auf eine Vertragsform umgestiegen wird, die sich auf einen entstehenden Markt oder einen künstlich geschaffenen *Als-ob-Markt* bezieht. Auch diese Prämisse folgt der Logik, dass der Markt Angebot und Nachfrage regeln soll.

Auch wenn die sich hier aufdrängenden Fragen nach der Richtigkeit dieser Annahmen der Marktregulation nicht weiter behandelt werden können, so kann der bislang aufgezeigte Diskussionszusammenhang verdeutlichen, dass die Reduktion von Komplexität auf zwei übergeordneten Ebenen noch mehr Komplexität für die darunter liegende Ebene – in unserem Fall das Management in der Sozialwirtschaft – schafft. Hier sind nun wirklich alle bislang fixen Bezugspunkte in Bewegung geraten. Und das Kennzeichen einer Umbruchsituation ist gerade, dass alle Beteiligten die Situation entsprechend ihrer Wahrnehmung der Situation definieren und entsprechend ihrer Interpretation regieren. So stellt z. B. eine Kommune auf die „Neue Steuerung“ gemäß den Empfehlungen der KGSt<sup>1</sup> um, die andere entnimmt dem Konzept bestimmte Bestandteile und die dritte wartet erst einmal ab. Aber der von Finanzen dieser Kommunen abhängige Träger muss sich auf alle drei Strategien einstellen. Man kann einen solchen Zustand als Chaos wahrnehmen.

#### DIE SCHLÜSSELROLLE VON MITARBEITENDEN ALS ENTREPRENEURE ODER PERSONEN ZWISCHEN GRÖßEREN GESTALTUNGSMÖGLICHKEITEN UND ÜBERFORDERUNG

Hinsichtlich der Strategien, wie Organisationen auf Unübersichtlichkeit reagieren, kann der Managementliteratur in den 1980er/90er Jahren in ihrer Reaktion auf die Globalisierung entnommen werden, dass auch hier eine Reduktion von Komplexität angestrebt wurde. Es wird in fast allen Managementwerken, die sich mit aktuellen Strategien der Steuerung beschäftigten, das Bild vom Umbau der großen, unbeweglichen Ozeanriesen zu kleinen, wendigen Booten geschildert. Damit wird zum Ausdruck gebracht, dass sich für das neue, turbulente Umfeld der Globalisierung die altbewährten zentral gesteuerten Organisationseinheiten nicht mehr eignen. Die Wellen kommen sozusagen immer schneller und aus unberechenbaren Richtungen. Es bietet sich an, dass die Steuerungseinheiten dezentralisiert werden, um schneller auf ein überschaubareres, aber begrenztes Umfeld regieren zu können.

Parallel zu diesen neuen Strategien wurde das schlichte Verständnis von Organisationen, die von Taylor usw. wie Maschinen betrachtet wurden, bei denen das Management steuernd eingreift, also Hebel umlegt und dann geht es in die andere Richtung, überwunden. Erkenntnisse, dass Organisationen durch Menschen belebt, repräsentiert und gestaltet werden und dadurch Organisationen ein Eigenleben führen, gab es schon früher. Jetzt erfasste die Differenzierung

1 „Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) ist das von Städten, Gemeinden und Kreisen gemeinsam getragene Entwicklungszentrum des kommunalen Managements. Sie wurde 1949 in Köln gegründet“ (Zitat aus der Selbstdarstellung, siehe: <https://www.kgst.de/ueber-uns/>).

auch das Verständnis des Managementhandelns, das in der modernen Managementliteratur als das Bewältigen von Unübersichtlichkeit und insbesondere der Bewältigung von Dilemmata und Paradoxien charakterisiert wird (Grunwald 2012). Überspitzt zusammengefasst haben das Machertum und die Zweckrationalität (Sachzwangorientierung) abgewirtschaftet und modernes Management geht heute über in eine Moderation von Prozessen, die weitgehend dezentral entschieden werden. Die diversen Konzepte für die bereits erwähnten wendigen Boote bestehen in der dezentralen Ressourcenverwaltung, der Ausgliederung von Einheiten (Outsourcing bis hin zur Holding), des internen Intrepreneurships (also, dass interne Einheiten Aufträge für externe Kunden übernehmen), letztlich dem New Public Managements (Horcher 2006). In der Konsequenz wird ein „lernendes Unternehmen“, das auf alle Anforderungen der Umwelt und die internen Umbrüche reagiert, gefordert (Pedler/Burgoynne/Boydell 1994).

Im Kern geht es um die Feineinpassung. Wenn die großen Steuerungseinheiten zu unbeweglich sind, bedarf es kleinerer. Schon in früheren Organisationstheorien kam der Mensch ins Blickfeld. Nun viel deutlicher. Die kleinste, sich selbst steuernde Einheit in der Organisation ist der einzelne Mitarbeitende. Bei allem Strukturumbau – welche sich selbst steuernde Einheiten auch immer gebildet werden – es sind Mitarbeitende, die diese Steuerung bewältigen müssen. Es wird von ihnen in zunehmendem Maße ein Entrepreneurship, also die Haltung eines Mitunternehmertums verlangt. Aus dieser Sicht tragen jeder

und jede Einzelne mit zum Erfolg oder mindestens zum Überleben des Unternehmens bei. Dazu müssen die Beschäftigten entsprechend qualifiziert und motiviert sein, um diese neue Herausforderung zu übernehmen.

Die Voraussetzungen für die Qualifikation der Beschäftigten, mit denen sie diese neuen Herausforderungen, den Blick auf das Ganze der Organisation und die angewachsene Verantwortung annehmen können, haben sich in den letzten 20 Jahren verbessert. Dies mag nicht für alle Berufsgruppen in der Sozialwirtschaft gelten, jedoch für die akademisch ausgebildeten. Insbesondere in der Sozialen Arbeit haben die anwendungsbezogenen Studiengänge bereits in den Diplom- und später Bachelorstudiengängen Themen der Planung, Steuerung und Führung verstärkt aufgenommen. In mehr als 150 neu hinzugekommenen Masterstudiengängen wurde speziell für das Sozialmanagement ausgebildet, aber auch nicht so spezialisierte Masterstudiengänge enthalten verstärkt Themen der Planung, Steuerung und Führung (Boebenecker/ Markert 2014).

Nicht übersehen werden darf allerdings, dass sich in jüngerer Zeit Berichte mehreren, mit denen auf zunehmende Anforderungen an Beschäftigte aufmerksam gemacht wird. In der Sozialwirtschaft sind selbst die Nachrichten voll von Berichten über personelle Unterbesetzung und zunehmende Arbeitsüberlastung und damit einhergehende Überforderungen. Besorgniserregend sind darüber hinaus Hinweise über die Zunahme von psychischen Erkrankungen in der Arbeitswelt (um 13 Prozent zwischen 2009 und 2010, vgl. DAK-Gesundheits-

report 2011), insbesondere das Burn-out-Syndrom wird hervorgehoben (siehe: statista 2014).

Nun wäre es wissenschaftlich unseriös, vorschnell eine lineare Kausalbeziehung zwischen dem Strukturumbau und den zunehmenden Anforderungen an die Beschäftigten einerseits und der Zunahme von Überforderungssituationen in der Arbeitswelt, der Zunahme von psychischen Erkrankungen andererseits zu ziehen. Allerdings gehört dieser mögliche Zusammenhang im Sinne der These von Kastner (die „Dynaxität“, d.h. die Einheit aus Dynamik und Komplexität fördere psychosoziale Beeinträchtigungen, Kastner 2012) und der Hinweis auf eine Überlastung der Mitarbeitenden an Arbeitsplätzen im Zusammenhang mit dem Burn-out-Syndrom (Väth 2011) genauer untersucht.

Aus der Tatsache, dass mehr hochqualifiziertes Personal in der Sozialwirtschaft<sup>2</sup> zur Verfügung steht, lässt sich keine Hypothese der Überforderung herleiten. Es ist eine alte Forderung der Sozialen Arbeit, die Fach- und Ressourcenverantwortung zusammenzuführen. Die Fachkräfte sind es gewohnt, in Teams zu arbeiten und kooperativ Entscheidungen zu treffen. Ein Umbau der Organisationen, in denen dezentrale, sich selbst steuernde Einheiten geschaffen werden, kommt ihnen entgegen.

NICHT GUT UMSTRUKTURIERT ODER ES STIMMT ETWAS GRUNDSÄTZLICH NICHT

Wenn also auch in den Arbeitsbereichen der hochqualifizierten Fachkräfte

2 Es werden hier bewusst die vielen Fachkräfte unterhalb der akademischen Ebene ausgeblendet, für die sich die Qualifikation nicht verbessert hat. Für die folgende Argumentation ist diese Differenzierung nicht von Bedeutung.

die Überforderungsphänomene ebenfalls zunehmen, so kann dies auf zwei Ursachen verweisen:

*1. Der Strukturumbau wird nicht professionell vollzogen*

Organisationen reagieren auf die neuen Herausforderungen, indem sie diese lediglich an ihre Mitarbeitenden durchreichen, jedoch keine ausreichende Analyse ihrer Struktur, ihrer Steuerung und Führung sowie ihrer Kultur vornehmen und letztlich die neuen Anforderungen nicht mit einem entsprechenden Umbau und einer Neuausrichtung der Organisation begleiten. Leitungskräfte delegieren zwar zusätzliche Aufgabenstellungen, ziehen sich jedoch nicht wirklich bei der Entscheidung zurück. Neue Modelle werden ohne Beteiligung der Betroffenen top down durchzusetzen gesucht und stoßen auf Widerstand. Das führt zu internen Machtkämpfen, die viel Energie verbrauchen. Das ganze Bemühen mündet in einen „hektischen Stillstand“ (Wöhrle 2002, 65). Unter diesen Voraussetzungen wird Mitarbeitenden mehr Verantwortung zugemutet, ohne dass ihnen die Voraussetzungen für deren Wahrnehmung gegeben werden. Das verlangte Entrepreneurship bleibt damit für die Organisation folgenlos, gleichzeitig nimmt die Überlastung und Frustration der Beschäftigten zu. Die Frage ist, ob eine so geführte Organisation unter den Bedingungen des Wettbewerbs überleben kann. Die Mitarbeitenden sind dem unprofessionellen Management ausgeliefert und – trotz

aller ihrer Anstrengungen – sehen sie den Abgrund vor Augen.

*2. Die Sozialwirtschaft hat keine angemessenen Rahmenbedingungen für die Beschäftigten*

Die Bedingungen für Beschäftigungsverhältnisse in der Sozialwirtschaft führen insgesamt zu verunsichernden existenziellen Situationen, unter denen sich der persönliche Einsatz nicht im Sinne einer gesicherten Existenz auszahlt. Im Vergleich mit Ingenieuren verdienen Sozialarbeiter und Sozialarbeiterinnen ca. 600 bis 1.200 Euro weniger. Gravierender sind allerdings die Daten hinsichtlich der prekären, ungeschützten und tariflich ungebundener Beschäftigungsverhältnisse sozialpädagogischer Fachkräfte. Im Endeffekt führen die Teilzeitbeschäftigungen, Auslastungsschwankungen, unstete Beschäftigungsverhältnisse und untertarifliche Bezahlungen dazu, dass die Beschäftigten in diesen Arbeitsfeldern nicht nur weit hinter dem üblichen Vergütungsniveau für Hochschulabsolventen zurück bleiben, sondern im Ergebnis werden rund zwei Drittel der Praktiker und Praktikerrinnen keine ausreichende Rente beziehen und also im Alter auf Unterstützungsleistungen angewiesen sein (siehe: SDB 2011). Ein gelungener Umbau einzelner Organisationen allein schafft für die Mitarbeitenden demnach noch keine gesicherte Existenz.

Trotz Fachkräftemangel<sup>3</sup> ist keine Besserung in Sicht. Studien der Europäischen

Union (Forschungsprojekt PESSIS, 2012) haben die Problematik bereits erkannt und weisen unter dem Stichwort der „Sociosclerose“ auf die absurde Situation hin, dass ein Wirtschaftszweig, dem im europäischen Zusammenhang ein enormes Wachstum und eine wichtige Innovationsfähigkeit zuerkannt wird, sich selbst durch seine zersplitterten Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen in seiner Dynamik ausbremst. Die Gefahr des Sogs nach unten bei den Bezahlungen erschwert es der Branche außerordentlich, eine – trotz steigender Nachfrage nach Beschäftigten – attraktive zu werden (vgl. den PESSIS-Bericht für Deutschland: Evans/Galtschenko/Hilbert 2012).

Die besprochenen Aspekte, dass sich die Sozialwirtschaft als potentielle Entwicklungsbranche selbst in eine Krise manövriert, indem sie ihren Fachkräftemangel nicht beheben kann und keine gesicherten Rahmenbedingungen für ihre Beschäftigten herstellen kann, ist gegenwärtig das Thema von höchster Brisanz in der Sozialwirtschaft.<sup>4</sup>

Zusammenfassend kann also festgestellt werden, dass neue theoretische Erkenntnisse über Organisation und Managementstrategien es erleichtern können, dass sich eine Branche auf unübersichtliche Anforderungen einstellt. Gleichzeitig kann festgestellt werden, dass die Umsetzung vermutlich auf der Ebene der einzelnen Organisationen nicht überall gelingt und darüber hinaus

3 Vorliegenden Berechnungen für die Jugendhilfe zeigen auf, dass der Personalbedarf für hochqualifizierte Fachkräfte bis 2025 nicht einmal zur Hälfte abgedeckt werden kann (KOMdat 2011). Bereits heute nehmen 82 Prozent der Organisationen in der Sozialwirtschaft einen Fachkräftemangel bei Fach- und Führungskräften wahr. Betroffen sind vor allem ausgebildete Fachkräfte (58%) und operative Führungskräfte (36%). Für die Zukunft wird ein Fachkräftemangel auch vor allem für diese beiden Berufsgruppen befürchtet (75% bei ausgebildeten Fachkräften und 38% für Führungskräfte – akquinet 2012).

4 Vgl. z. B. den 8. Kongress der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtsverbände 2013; Tagung der Bundesarbeitsgemeinschaft Sozialmanagement/ Sozialwirtschaft in 2013; Untersuchung des Diözesan-Caritasverband für das Erzbistum Köln in: SOZIALwirtschaft 4/2012, S. 15f; Globaler Wandel, regionale Antworten, in: SOZIALwirtschaft aktuell 1-2/2013

alte Strukturdefizite nicht mit Anpassungsprozessen in den Organisationen behoben werden können, sondern wieder durchschlagen.

#### DIE FORSCHENDE HALTUNG ÜBER DEN AUFTRAG HINAUS

Nach diesem komplexen und nicht sonderlich erfreulichen Szenario, das die aktuell schwierige Situation für die Sozialwirtschaft generell, aber insbesondere für ihre Beschäftigten beschreibt, ist eine Position und sind Empfehlungen für das Beratungshandeln angesagt. Diese sind seit dem Positivismusstreit (Adorno u. a. 1969) und der Habermas'schen Position des erkenntnisleitenden Interesses (Habermas 1968/1965) nicht ohne die Verdeutlichung des persönlichen Hintergrundes möglich. Deshalb wechsele ich jetzt in der weiteren Argumentation in die Ich-Form, weil der Beitrag eine persönliche Position abverlangt.

Meine persönlichen Erfahrungen in und im Umgang mit Organisationen währen jetzt schon über 40 Jahre. Dabei habe ich kein Handlungsfeld ausgelassen. Ich war selbstverständlich Mitglied in vielen Organisationen (als Gründer, Angestellter auf verschiedenen Ebenen und Chef), Mitglied in politischen Organisationen, die die Welt verbessern wollten oder nur Interessenvertretung betrieben und habe als Organisationsberater sehr viele Organisationen beraten, aber auch als Berater sehr viele Teams fachlich und bei Konflikten unterstützt sowie viele Einzelne geocoacht. Die verschiedenen Blickwinkel, die ich in Organisationen auf verschiedenen Ebenen eingenommen habe, waren für mich sehr hilfreich, um nicht nur als Berater tätig sein zu können, sondern auch Studierende der Sozialen Arbeit und insbesondere Sozialmanager

und Sozialmanagerinnen auszubilden, aber auch um Forschungsfragen stellen und ihnen nachgehen zu können.

Fachlich sozialisiert auf dem Hintergrund der 1968er-Bewegung war für mich eine Selbstverständlichkeit, dass aktuelles Management wie praktisches sozialarbeiterisches Handeln immer in einem politischen Kontext zu sehen ist. Meine über ein Jahrzehnt dauernde Beratung von Einrichtungen und Teams in einem großen Träger führten mich in den 1980er Jahren zur Notwendigkeit, auf die Ebene der Organisationsberatung umzusteigen. Mir wurde klar, dass sich die Probleme auf der Ebene von Einrichtungen und Teams (geschweige denn von Einzelnen) in manchen Organisationen nur beständig in verschiedenen Variationen wiederholen. Abstellbar sind sie nur, wenn Ursachen in der Gesamtsteuerung angepackt werden.

Mit der Umstellung der öffentlichen Steuerung in den 1990er Jahren und meinem biografischen Einstieg in die Hochschulleitung bestätigte sich für mich, dass das Management unter bestimmten Rahmenbedingungen nur einen begrenzten Spielraum hat, so dass ich den Versuch der Einflussnahme auf den politischen Kontext nie wirklich verlassen konnte.

Neben dem Verstehen-Wollen von Organisationen als unendlich sonderbare Konstrukte bleibt letztlich mein zweites zentrales Forschungsinteresse auf die Kontextsteuerung dieser Organisationen und – aufgrund meiner Fachlichkeit als Sozialarbeiter und Erziehungswissenschaftler – auf die in der Sozialen Arbeit gerichtet, womit sich die Ausrichtung der Kontextsteuerung damit auf die Sozialpolitik und öffentliche Verwaltung richtet. Hierauf zielen denn auch meine aktuellen Forschungsprojekte.

Meine Hinweise für das Beratungshandeln als Supervisor, als Coach und Organisationsberater können bei dieser komplexen Anlage nur holzschnittartig sein. Und ich schließe denn auch mit sehr allgemeinen Fragestellungen.

Die in diesem Beitrag skizzierte Problematik ist typisch für Organisationen der Sozialwirtschaft im Spannungsverhältnis zwischen Fachlichkeit und Politik. Um sie unter der Perspektive eines Beraters von Organisationen, Teams und Organisationsmitgliedern anzugehen, bedarf es einer bestimmten Haltung. Bennis, auf den sich Schein in einem nachlesenswerten Text bezieht, charakterisiert sie als „Geist der Befragung“ (Schein 1990, 416). Man kann dies auch als forschende Haltung übersetzen. Dies meint: Wir haben – trotz unserer Vorerfahrung – keine Ahnung, was eine Organisation oder ein Team oder ein Mensch ist. Wir finden eine Annäherung erst mit unserer Interaktion und im Abgleich mit unserer Vorerfahrung. Haben wir eine Ahnung, in welchem Umfeld die Organisation bzw. ihre Akteure tätig sind? In wie weit haben die Akteure die Rahmenbedingungen, in den sie tätig sind, verstanden? Wissen wir mehr? Wissen sie mehr? Ist das genügend, was wir zusammen wissen? Wie eignen wir uns mehr Wissen an? Dabei ist immer unsere Vorerfahrung ungenügend, unsere Beobachtungsinstrumente sind verbesserungsbedürftig und der theoretische Kontext weist Lücken auf. Egal, an welcher Stelle unseres persönlichen Forschungswegs wir stehen, wir dürfen nicht in die Haltung verfallen, dass wir bereits Lösungen haben. Jede Aufgabe ist eine neue und wir sollten alle Energie darauf verwenden, sie als solche anzugehen. Weder theoretische Modelle, noch Strategien und Methoden dürfen als Königswege oder Dogmen betrachtet werden. Alle Abweichungen von

Bekanntem müssen als Glücksstunden empfunden werden, da hieraus ein Lernzuwachs entstehen kann.

Wir können Erfolge verbuchen. Wir können auf einen leitenden Mitarbeiter stoßen, den wir im Coaching dahin begleiten, dass er die Organisation wechselt und in einer neuen Organisation genau die Ziele realisieren kann, um die er in der alten so auswegslos gekämpft hat und nun auch noch Anerkennung für seine Ideen findet. Auf der Ebene eines Teams können wir mithelfen, dass – auch wenn die Rahmenbedingungen in der Organisation vorsintflutlich rückständig sind – ein Teambestverständnis und daraus Ziele und eine Strategie entstehen, die eine Perspektive eröffnen, vielleicht sogar mit produktivem Einfluss auf die Organisation. Eine Führungskraft oder ein Führungsgremium in einer Organisation können wir dabei unterstützen, dass die Organisation einer realistischen Analyse unterzogen wird, sich neu aufstellt und eine Strategie einschlägt, die sie auf Jahre unverwechselbar in ihrem Arbeitsfeld macht und dadurch langfristig absichert und eventuell expandiert.

Bei all diesen Bestrebungen und Erfolgen darf allerdings nie ausgeblendet werden, dass wir als Beratende in den Kontext integriert sind, in den die zu Beratenden extrem eingebunden sind. Mich interessiert deshalb nicht nur, wie unter den aufgezeigten Bedingungen eine Organisation aktuell Fachkräfte einwerben kann, sondern wie ein Verbund von Organisationen geschaffen werden kann, um bessere Bedingungen für die beteiligten Organisationen und die Fachkräfte zu schaffen. Darüber hinaus interessiert mich, wie die Sozialwirtschaft das Dilemma beseitigen kann, dass ihre Fachkräfte unterbezahlt und wenig anerkannt sind. Und noch einen Schritt weiter geht mein Interesse,

wobei der unweigerlich mit dieser Frage verbunden ist: Wie erreichen wir ein sozial und ökologisch verantwortliches Wirtschaften? Nicht eine Produktion auf der Basis von zügellosem Gewinnstreben, die über Steuern Brosamen abwirft, um soziale Notlagen zu lindern, kann das Konzept sein. Die Gesellschaft als Ganzes muss gesehen werden und damit, dass Produktion ohne Erziehung und Ausbildung unmöglich wäre und die gesundheitliche und soziale Versorgung sowie die Kultur erst das gesellschaftliche Leben ermöglicht. Ich glaube, hoffe und nehme es in den aktuellen Debatten in der Sozialwirtschaft auch schon wahr, dass mit der Ökonomisierung der Sozialwirtschaft bei gleichzeitigem Versagen der Finanzwirtschaft moralische und ethische Fragen uns in Zukunft mehr als bisher beschäftigen werden.

#### LITERATUR

*Adorno, Theodor, W. u.a. (1969): Der Positivismusstreit in der deutschen Soziologie, Darmstadt und Neuwied (Luchterhand)*

*akquinet 2012 = akquinet business consulting GmbH/Beuth Hochschule für Technik Berlin, Fachgebiet Unternehmensführung/Universität St.Gallen, Institut für Wirtschaftsethik: Fachkräftemangel in der Sozialwirtschaft. Eine empirische Studie 2012; verfügbar im Internet am 16.11.2013 unter: [www.pet-projekt.info/uploads/Beitragsanhaenge/studie-fachkraeftemangel-2012.pdf](http://www.pet-projekt.info/uploads/Beitragsanhaenge/studie-fachkraeftemangel-2012.pdf)*

*Boebenecker, Karl-Heinz/Markert, Andreas (2014): Studienführer Sozialmanagement. Studienangebote in Deutschland, Österreich und der Schweiz: Befunde – Analysen – Perspektiven, Baden-Baden (Nomos), 3., vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage 2014*

*Dahme, Hans-Jürgen/ Wohlfahrt, Norbert (2015): Soziale Dienstleistungspolitik. Eine kritische Bestandsaufnahme, Wiesbaden (Springer)*

*DAK-Gesundheitsreport 2011 = [www.dak.de/dak/download/Vollstaendiger\\_bundesweiter\\_Gesundheitsreport\\_2011-1319260.pdf](http://www.dak.de/dak/download/Vollstaendiger_bundesweiter_Gesundheitsreport_2011-1319260.pdf) (gefunden im Internet am 12.11.2012)*

*Evans, M./Galtschenko, W./Hilbert, J. (2012): Befund „Sociosclerose“: Arbeitgeber-Arbeitnehmerbeziehungen in der Sozialwirtschaft in Deutschland in Modernisierungsverantwortung. German country report to the European Project “Promoting employers’ social services organisations in social dialogue”, Gelsenkirchen (Duncker & Humblot)*

*Grunwald, Klaus (2012): Zur Bewältigung von Dilemmata und Paradoxien als zentrale Qualifikation von Führungskräften in der Sozialwirtschaft, S. 55ff, in: Bassark, H./Noll, S. (Hrsg.): Personal im Sozialmanagement, Wiesbaden (Springer)*

*Habermas, Jürgen (1968): Technik und Wissenschaft als Ideologie, Frankfurt am Main (Suhrkamp); zuvor Erkenntnis und Interesse. Frankfurter Antrittsvorlesung vom 28. Juni 1965, in: Merkur 19 (1965), S. 1139–1153.*

*Horcher, Georg (2006): New Public Management in der Sozialwirtschaft, Neuwied (Luchterhand)*

*Kastner, Michael (2012): Klare Führung ist gesund, gefunden am 20.12.2014 im Internet unter: [www.autouni.de/content/master/de/home/Veranstaltungen/institute/institut-fuer-arbeit/veranstaltungen-ifap-archiv2012/Impulse\\_fuer\\_Personal\\_Fuehrung\\_und\\_Organisation\\_](http://www.autouni.de/content/master/de/home/Veranstaltungen/institute/institut-fuer-arbeit/veranstaltungen-ifap-archiv2012/Impulse_fuer_Personal_Fuehrung_und_Organisation_)*

2012/jcr%3Acontent/container/event-download/file.res/autouni\_download\_ipfo\_kastner\_09-07-12.pdf

KomDat = Kommentierte Daten der Kinder- und Jugendhilfe, herausgegeben vom Deutschen Jugendinstitut, 14. Jg., Heft 1 & 2 /2011

Pedler, M./Burgoyne, J./Boydell, T. (1994): *Das lernende Unternehmen. Potentiale freilegen – Wettbewerbsvorteile sichern*, Frankfurt a.M./New York 1994

Schein, Edgar H. (1990): *Organisationsberatung: Wissenschaft, Technologie oder Philosophie?*, S. 409ff, in: *Fatzer, G./Eck, C.D. (Hrsg.): Supervision und Beratung*, Köln (Edition Humanistische Psychologie)

SDB (Soziale Dienste Berlin-Brandenburg e.V.): *Abschlussbericht Befragung zur sozialen und beruflichen Lage von Fachkräften der Sozialen Dienste in Berlin und Brandenburg*, Berlin 2011 (zu beziehen bei: SDB, Oldenburger Str. 4 b, 10551 Berlin, Tel. 030/394 94 319, [www.sdb-ev.de](http://www.sdb-ev.de), [sdb-ev@t-online.de](mailto:sdb-ev@t-online.de)).

Slottke, S. (2013): *Social Entrepreneurship als multidimensionales Phänomen. Ansatzpunkte zur Theorieentwicklung aus der Perspektive Sozialer Arbeit*, Baden-Baden (Nomos)

statista 2014 = <http://de.statista.com/themen/161/burnout-syndrom>, gefunden im Internet am 22.12.2014

Väth, M. (2011): *Feierabend hab ich, wenn ich tot bin: Warum wir im Burnout versinken*, Offenbach (Gabal Verlag)

Wöhrle, Armin (2002): *Change Management. Organisationen zwischen Hamsterlaufrad und Kulturwandel*, Augsburg (Ziel-Verlag)



#### AUTOR

Wöhrle, Armin, Prof. Dr. rer. soc., Industriekaufmann, Dipl.-Sozialpädagoge, Dipl.-Pädagoge mit Lehrstuhl Erwachsenenbildung, Beratung und Sozialmanagement an der Hochschule Mittweida beschäftigt sich im Schwerpunkt mit Sozialmanagementkonzepten und Organisationsentwicklung. Er berät Organisationen der Sozialwirtschaft. Er ist Mitglied in verschiedenen Fachgremien, u. a. im Fachbeirat der SOZIALwirtschaft und deutscher Vertreter im Vorstand der Internationalen Arbeitsgemeinschaft Sozialmanagement/ Sozialwirtschaft (INAS)

#### KONTAKT

[woehrle@hs-mittweida.de](mailto:woehrle@hs-mittweida.de)

## IMPRESSUM

*Positionen* sind ein Informationsdienst, der Forscher/innen, Berater/innen und andere Interessierte aus dem Bereich der Beratung in der Arbeitswelt mit aktuellen, praxisorientierten wissenschaftlichen Diskussionsbeiträgen bedient. Beabsichtigt ist eine engagierte subjektive Stellungnahme, begründet, aber nicht notwendig bereits in allen Einzelheiten abgesichert, durchaus provokant und auf kritische Erwidern angelegt.

#### HERAUSGEBER/INNEN

Stefan Busse (Hochschule Mittweida), Rolf Haubl (Goethe-Universität Frankfurt/Main, Sigmund-Freud-Institut Frankfurt/Main), Heidi Möller (Universität Kassel), Christiane Schiersmann (Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg)

ISBN 978-3-86219-939-6

ISSN 1867-4984

#### ERSCHEINUNGSWEISE UND BEZUG

*Positionen* erscheinen min. zweimal jährlich in einer Auflage von ca. 5600 Exemplaren im Verlag kassel university press GmbH, Diagonale 10, 34127 Kassel, [info@upress.uni-kassel.de](mailto:info@upress.uni-kassel.de), [www.upress.uni-kassel.de](http://www.upress.uni-kassel.de), Fax 0561-804 34 29.

*Positionen* kosten 5,00 Euro zzgl. Versandkosten je Einzelheft; sie sind in jeder Buchhandlung, beim Verlag und unter [www.upress.uni-kassel.de](http://www.upress.uni-kassel.de) erhältlich. Positionen können außerdem kostenfrei von [www.upress.uni-kassel.de](http://www.upress.uni-kassel.de) heruntergeladen werden.

#### MANUSKRIPTE

Manuskripteinsendungen sind willkommen und zu richten an Ulrike Bohländer, [bohlaender@soz.uni-frankfurt.de](mailto:bohlaender@soz.uni-frankfurt.de); sie sollen einen Umfang von 30.000 Zeichen inkl. Leerzeichen nicht übersteigen. Manuskripte werden durch die Herausgeber/innen begutachtet und mit einfacher Mehrheit angenommen oder abgelehnt. Eine/r der Herausgeber/innen übernimmt die Betreuung des Textes bis zur Veröffentlichung.

#### DRUCK

Otte & Wende, Calden

#### GESTALTUNG

Kirstin Weppner, Christian Steubing  
[www.cskw.de](http://www.cskw.de)

#### UNTERSTÜTZUNG

*Positionen* werden gefördert durch die Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V. (DGSv), Köln