

Überlegungen zu gegenwärtigen Entwicklungen im Management Sozialer Organisationen¹

Marlies W. Fröse

Einleitung

In diesem Beitrag werden im ersten Teil Überlegungen zu gegenwärtigen gesellschaftlichen Entwicklungen skizziert; der zweite Teil beschäftigt sich mit dem Hoffnungsträger Management und im dritten Teil wird der neue postgraduierende, berufsbegleitende Master-Studiengang „Master of Arts of Management in Social Organizations“² vorgestellt.

Zu Beginn eine Metapher, entnommen aus einer alten indischen Geschichte von den sechs Blinden und dem Elefant, verbunden mit einer Frage. Was hat ein Elefant und Management gemeinsam? Zunächst die Geschichte³: „Sechs Blinde unternehmen einen Besuch in einem Zirkus. Dort haben Sie durch Zufall die Möglichkeit, einen Elefanten zu betasten. Der erste Mann ertastet einen Stoßzahn und behauptet, das Tier gleiche einem Speer. Der zweite Mann ertastet die Seite des Elefanten und erklärt, dass er mehr einer Mauer gleiche. Der dritte Blinde hat ein Bein ertastet und beschreibt das Tier als einen Baum; der vierte Mann, der den Rüssel des Elefanten befühlt, hält es eher für eine Schlange. Der fünfte Blinde hat das Ohr des Elefanten zu fassen bekommen und erkennt eine bemerkenswerte Ähnlichkeit mit einem Fächer, und der sechste Blinde, der den Schwanz erwischt, meint, dass er viel mehr einem Seil gleiche.“

Soll nun jemand mit einem Elefanten arbeiten oder sich um ihn kümmern, wird er oder sie mit nur einem der begrenzten Ausschnitte oder Tasterfahrung der Blinden unweigerlich Schiffbruch erleiden. So, wie diese Blinden den Elefanten betasten und konstatieren müssen, den Elefanten in seiner Gesamtheit nicht erkennen zu müssen, kann diese Metapher auch auf unsere komplexen Organisationen sowie das Management⁴ übertragen werden. Zweifelsohne sind unsere Erfahrungen mit Organisationen - ob nun Wirt-

¹ Prof. Dr. Marlies W. Fröse; Leiterin des berufsbegleitenden Master-Studienganges „Master of Arts – Management in Social Organizations“ für Fach- und Führungskräfte Sozialer Organisationen an der Evangelischen Fachhochschule Darmstadt. Mail: froese@efh-darmstadt.de; dieser Beitrag wurde im Rahmen der Internationalen Woche an der EFHD am 25. November 2003 gehalten.

² Am 14. April 2003 wurde der oben genannte Studiengang durch die Akkreditierungsagentur AHGPS akkreditiert.

³ Vgl. Peseschkian, Nossrat, 1979:73. Eine vergleichbare Geschichte, als Gedicht formuliert, findet sich bei John Godfrey Saxe (1816-1887): The Blind Men and The Elephant.

⁴ Vgl. Wolfgang Staehle, 1999:70; Staehle geht von zwei Bedeutungsvarianten des Managements aus: zum einen Management im funktionalen Sinn, d.h., der Beschreibung der Prozesse und Funktionen, wie Planung, Organisation, Führung und Kontrolle und zum anderen Management im institutionellen Sinne, d.h. Beschreibung der Personen, die Managementaufgaben wahrnehmen. Dieses Verständnis könnte durch den Ansatz von Friedrich Glasl (1996) und seinen Wesenselementen entsprechend erweitert werden. So im nachfolgenden der Begriff Organisationsentwicklung genutzt wird, bezieht sich die Autorin auf die Definition von Friedrich Glasl und Hans von Sassen (1983), der einen Veränderungsprozess der Organisation und der in ihr tätigen Menschen beschreibt, welcher von den Angehörigen der Organisation selbst bewusst gelenkt und aktiv getragen wird und somit zur Erhöhung des Problemlösungspotential und der Selbsterneuerungsfähigkeit dieser Organisation führt, wobei die Angehörigen der Organisation gemäss ihren eigenen Werten und Vorstellungen die Organisation so gestalten, dass sie nach innen und außen den wirtschaftlichen, sozialen, humanen, kulturellen und technischen Anforderungen entsprechen kann. Vgl. dazu: Friedrich Glasl und Bernhard Lievegoed, 1996; Hans von Sassen (1983) in Friedrich Glasl.

schaftsunternehmen oder auch Soziale Organisationen⁵ - oftmals vergleichbar mit den Erfahrungen der Blinden, die etwas abtasten, suchen, und versuchen zu verstehen, um entsprechende Handlungen ableiten zu können. Ohne umfangreiche Kenntnisse über das Funktionieren von Organisationen und den Menschen, die in der Organisation tätig sind, über die vorhandene Komplexität von Organisationen, scheitern heutzutage beispielsweise eine Vielzahl unterschiedlicher Beratungsprozesse, Qualitätssicherungsprogramme – ausgestattet mit immer neuen Theorien oder gar Modebegriffen. Im Bereich von Wirtschaft und Organisationen hat es bisher die unterschiedlichsten Schwerpunkte gegeben⁶: In den 50er Jahren war es insbesondere die Computerisierung oder die Theorie Y und das Management by Objectives. Die 60er Jahre beschäftigten sich mit Sensitivity Trainings oder Matrixorganisationen. Die 70er Jahre konzentrierten sich auf Budgeting, während die 80er Jahre sich mit der Restructuring, den Organisationskulturen, dem Management by Walking Around und dem „One-Minute-Manager“ (1983)⁷ auseinandersetzten. Aus Mitarbeitersicht wurde ein Jahr später eine Antwort auf den One-Minute-Manager von Andre und Ward „The 59-Second-Employee“ publiziert, mit dem Untertitel „How to stay one second ahead of your One-Minute-Manager“⁸. In den 90er Jahren lag der Schwerpunkt auf TQM, Reengineering, Lean Production, Lean Management, Wissenmanagement, lernende Organisation, Vertrauensmanagement und der Kultur des Unternehmertums. Die Vielzahl der populärwissenschaftlichen Publikationen weist auch gegenwärtig auf weitere Schwerpunkte hin⁹.

Deutlich wird, dass immer mehr die Bürokratie und die Administration – zum Teil über die Vielzahl von Qualitätssicherungsprogrammen – in Organisationen einzieht. Inwieweit ein Zuviel an Qualitätssicherungsprogrammen langfristig zur Mittelmäßigkeit von Qualität führen wird, bleibt zur Zeit noch unbeantwortet. Voss spricht mittlerweile von einer Re-Taylorisierung im Management, die ebenfalls im sozialen Bereich zu beobachten ist¹⁰, während gleichzeitig die Akademie für Führungskräfte darauf explizit hinweist, dass das Management von Organisationen eigentlich zu 80% ein Management von Beziehungen bedeutet; von daher würde die Zukunft der Organisationen im Management der Beziehung liegen¹¹. Nur 20% der Konflikte in Organisationen würden sich

⁵ Unter Sozialen Organisationen werden hier Profit- wie auch Nonprofit-Organisationen verstanden, welche die genuine Aufgaben Sozialer Arbeit umsetzen, ferner kirchliche, kulturelle, politische Organisationen und Einrichtungen aus dem Bereich Gesundheit und Pflege, die im weiteren Sinne für den sozialen Bereich tätig sind.

⁶ Vgl. Wolfgang Staehle, 1999:79.

⁷ Vgl. K.H. Blanchard und Sp. Johnson, 1983.

⁸ Vgl. dazu Andre, R. und Ward, P.D., 1984.

⁹ Vgl. Wolfgang Staehle, 1999:79.

¹⁰ Vortrag von Prof. Dr. Günter Voss (Technische Universität Chemnitz) am 24.1.2003 in der EFHD im Rahmen der Arbeitstagung „Zukunft des Managements in sozialen Organisationen“ zum Thema Entgrenzung und Entstehung eines neuen Arbeitnehmertypus.

¹¹ Vgl. dazu Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH, 2001; befragt wurden insgesamt 242 Führungskräfte aus verschiedenen Branchen und Unternehmensgrößen in Deutschland. „In deutschen Unternehmen kommt das Beziehungsmanagement, also die Klärung von Konflikten auf zwischenmenschlicher Ebene und die Schaffung eines positiven Unternehmensklimas zu kurz. ... Viele gutgemeinte Ansätze scheitern in der Praxis: am Zeitmangel, an wachsendem Arbeitsdruck und an der Unsicherheit der Führungskräfte.“

auf rein sachliche oder finanzielle Fragen beziehen – selbst im Bereich der Banken, die die Rationalität in den Vordergrund stellt.

Man kann feststellen, dass der Beratungs- und Managementmarkt boomt. An die 12.000 Berater und Beraterinnen sind derzeit im Geschäft. Etliche Beratungs- und Managementprozesse konzentrieren sich nur auf Einzelaspekte in Organisationen; diese betreffen oftmals nur die Neuregulierung der Finanzen, Personalentlassungen oder Schließung von Standorten. Millionen von Beratungsgeldern werden darin investiert. Gleichwohl unklar bleibt, inwieweit die investierten Mittel die Organisation den gewünschten Zielen näher bringt. Diese Frage bleibt unbeantwortet, denn jede Organisation gerät nach Vollzug der empfohlenen Maßnahmen nicht selten in den Argumentationszwang, dass alles sinnvoll war.

Auch im kirchlichen Bereich werden umfangreiche Mittel für Managementberatungen ausgegeben; mit der Hoffnung, „die Machbarkeit machbar machen zu können“. Dagegen wird aber auch Kritik laut: Der Theologe Peter Scherle¹² erklärt zur zunehmenden Inanspruchnahme professioneller Unternehmensberatung durch die Kirchen: „Mit dem Glauben an die Segnungen der professionellen Unternehmensberatungen sei der Mythos der Machbarkeit eingekauft worden“. Der Wiener Unternehmensberater Andreas Heller¹³ geht in seiner Kritik noch weiter: Es sei „geradezu Häresie, dass derart massiv externe Beraterfirmen eingebunden werden, zudem gäbe es in vielen Leitungsköpfen die irriige Vorstellung, mit Hilfe moderner Managementmethoden eine neue Reformation von oben nach unten durchziehen zu können.“ Norbert Copray¹⁴ argumentiert zurückhaltender, in dem er die These aufstellt, dass die Kirchen nicht allein sinnstiftend sind; modernes Management müsse diese Aufgabe nun gleichermaßen mit berücksichtigen. An dieser Stelle kann bereits festgehalten werden, dass ethische Regeln eine entscheidende Rolle auch in der Zukunft einnehmen werden. In der Wirtschaft und der Politik werden Verlässlichkeit und Glaubwürdigkeit das Fundament bleiben, so auch der Berliner Politikberater Roland Kunkel¹⁵.

1. Überlegungen zu gegenwärtigen gesellschaftlichen Entwicklungen und ihrer Bedeutung für das Management

Um speziell die Entwicklungen im Bereich des Managements von sozialen Organisationen zu verstehen, sollen nachfolgend zunächst einige Aspekte behandelt werden, die aufzeigen, warum Management insbesondere in der Sozialen Arbeit ein so bedeutsames Thema geworden ist.

¹² So Professor Dr. Scherle, Theologische Seminar in Herborn, auf der Tagung „Kirche und Spiritualität“, der Evangelischen Akademie Arnoldshain am 8.11.2002.

¹³ So Prof. Dr. Heller, Institut für Interdisziplinäre Forschung und Fortbildung der österreichischen Universitäten, ebenfalls auf der o.g. Tagung.

¹⁴ So, Norbert Copray, Frankfurter Unternehmensberater und Direktor der Fairness Stiftung, ebd.

¹⁵ Siehe Fußnote 9.

1.1 Wandel des Sozialstaates

Es kann zweifelsohne konstatiert werden, dass der Sozialstaat, wie wir ihn aus den 70er/80er Jahren kennen, schleichend umgebaut wurde; man kann zum Teil sogar schärfer formuliert hören: der Sozialstaat wird mehr und mehr abgebaut. Parallel dazu nahm der Kampf um Ressourcen und um eine eigenständige Existenzsicherung zu. Vor allem ab den 90er Jahren haben sich die Wirtschafts- und Arbeitsmarktbedingungen im deutschen, europäischen wie auch internationalen Kontext ganz erheblich verändert. Es hat ein massiver sozialer Wandel stattgefunden. Es steht vorrangig die wirtschaftliche Effizienz und deren Steigerung im Vordergrund. Konkret bedeutet dies: mit weniger Personal und reduzierten Ressourcen soll sogar eine erhebliche Qualitätssteigerung realisiert werden, wodurch gleichzeitig ein erheblicher Controllingbedarf erforderlich wird. Zudem sind in den letzten 20 Jahren weitere Problemfelder hinzugekommen, Stichworte dazu sind¹⁶: Zusammenbruch des „real existierenden Sozialismus“; immense Beschleunigung und Ausdehnung des internationalen Geldhandels; Neuerungen in der Informationstechnologie, die unsere Arbeitsplätze sowie unsere Arbeits- und Kommunikationsstrukturen in kürzester Zeit grundlegend verändert haben. Nicht die Arbeit geht uns aus, sondern die existenzsichernde bezahlte Erwerbsarbeit. Eine Vollbeschäftigung wird sich unter den gegebenen Bedingungen wohl kaum wieder einstellen. Es werden zwar neue Erwerbsarbeitsplätze geschaffen, diese sind jedoch häufig ungeschützte Teilzeitverhältnisse, die eine eigenständige Existenzsicherung immer weniger ermöglichen.

Damit ergeben sich auch Konsequenzen für das Thema Geschlechterverhältnisse und Erwerbsarbeit. Das „Normalarbeitsverhältnis“, das vorwiegend Männern den Zugang zur Erwerbsarbeit sicherte, sie aber auch zur Familiernahrung verpflichtete, bricht allmählich zusammen. Eine zunehmende Verunsicherung im Geschlechterverhältnis ist die Folge. Dabei hat auch die Analyse von Geschlechterverhältnissen in Organisationen in den gegenwärtigen gesellschaftlichen Veränderungen keinesfalls an Relevanz verloren. Vielmehr müssten die bisherigen Geschlechterverhältnisse neu gestaltet werden. Dazu nachfolgend einige Stichpunkte, denn für einen Wandel sind günstige Voraussetzungen auszumachen: wissenschaftliche geschlechterspezifische Analysen liegen vor; Frauenquoten sind eingeführt und werden diskutiert; Frauenbeauftragte sind in Verwaltungen, Firmen, Kommunen, Ministerien und Universitäten tätig; Frauen verfügen vielfach über hervorragende Qualifikationen; selbst die emotionale "Intelligenz" ist Bestandteil des Berufslebens geworden. Es kann konstatiert werden, dass das Thema „Geschlecht“ Eingang gefunden hat in eine breite gesellschaftspolitische und wissenschaftliche Diskussion. Trotz dieser zu verzeichnenden Erfolge gibt es noch eine andere Seite. Zum Beispiel, wenn wir uns die Alltagsrealität von Organisationen oder die Erwerbsarbeit unter geschlechterspezifischen Aspekten anschauen. Zwar postulieren nicht wenige Veröffentlichungen politisch korrektes Verhalten, aber nach wie vor sind eine Vielzahl von alten stereotypen Bildern von Männlichkeit, Weiblichkeit und den dazu gehörenden unausgesprochenen Rollenzuweisungen wahrzunehmen. Michael Hartmann vertritt des-

¹⁶ Vgl. dazu Fröse, 1999; vgl. dazu insbesondere Carola Möller, 1995.

halb die These, dass die "Globalisierung der Wirtschaft letztlich zur Verstärkung der Elitebildung im Management führt und die ohnehin schon vorhandene hohe Exklusivität und Selektivität (Anmerkung die Autorin: des männlichen Geschlechts) eher verstärken als mildern"¹⁷. Dies würde zukünftig folgerichtig zu einer Verschärfung der homosozialen Auswahl und damit zu einem erneuten Ausschluss von Frauen führen¹⁸. Es kann dann von einer Re-Maskulinisierung des Managements gesprochen werden.

Die politische Kraft der Regierungen reicht immer weniger aus, die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen zu beeinflussen; diese werden zunehmend durch die wirtschaftlichen Mechanismen definiert, da der Einfluss der Staaten gegenüber dem sich globalisierenden Kapital schwindet¹⁹.

1.2 Wandel der Arbeits- und Organisationsbedingungen in der Sozialen Arbeit:

Die vorab skizzierten Entwicklungen haben Auswirkungen auf die Organisationen Sozialer Arbeit. Die Folge ist, dass sich die Bevölkerung in dieser Gesellschaft, und ebenso weltweit, zunehmend in Gewinnende und Verlierende, um die man sich nicht mehr kümmern muss, polarisiert. Für die teilweise oder ganz aus der Erwerbsarbeit Ausgegrenzten, für die Kranken, für Migranten, Flüchtlinge und für die alten Menschen verschlechtern sich die Lebensmöglichkeiten radikal. Für diejenigen Arbeitskräfte, die noch im „Normalerwerbsverhältnis“ stehen, entsteht jedoch gleichzeitig ein enormer Leistungsdruck. Denen, die aus diesem System herausgefallen sind, droht psychisches und körperliches Elend, so wie es auch Pierre Bourdieu (1997) in seiner Studie *Das Elend der Welt* dargestellt hat²⁰. Die gesellschaftlichen Kosten für Gesundheit, Arbeitslosigkeit und Armut steigen somit weiter an, während die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Veränderungen immer größere Löcher in das soziale Netz reißen. Die Folge ist, dass kurzfristig auch in den sozialen Organisationen erhebliche Einsparungen und Kürzungen vorgenommen werden. Negiert wird jedoch häufig, dass mit diesen Veränderungen langfristig enorme Folgekosten einhergehen. Gerade an den Berechnungen der entropischen Kosten wird dies ersichtlich: zum einen werden etliche Projekte, die in der Sozialen Arbeit einen klaren präventiven Ansatz haben, und die in der Erziehungsarbeit Zeit und Raum benötigen, verkleinert oder gar geschlossen, während man gleichzeitig weiß, dass die Investition in diese Bereiche langfristig für unsere Gesellschaft eine weitaus bedeutendere Rolle haben. Um ein Beispiel aus dem Management zu benennen, sei hier das Mobbing genannt; Investitionen in Mobbingprävention und -aufklärung können langfristig außerordentlich hilfreich für die Organisation sein und dies nicht nur unter finanziellen Gesichtspunkten. Es kann ebenfalls durchaus höchst effizient sein, ausreichende Mittel in einen nur vordergründig unproduktiv erscheinenden Bereich – wie zum Beispiel die Interkulturalität – fließen zu lassen. Statt der Zunahme

¹⁷Vgl. Michael Hartman in: Müller, Ursula, 1992:139.

¹⁸ Inwieweit dies u.a. auch durch die leistungsgerechte Bezahlung forciert wird, bleibt sicherlich eine der Forschungsfragen für das nächste Jahrzehnt.

¹⁹ Vgl. dazu auch die Diskussionen um das Mai-Abkommen oder um die Auflösung der Nationalstaaten in Richtung Dienstleistungszentren der Städte, Saskia Sassen, 2000.

²⁰ Vgl. dazu Pierre Bourdieu, 1997.

von Rassismus und Rechtsentwicklung könnte eine Förderung hin in Richtung einer multikulturellen menschengerechten und aufgeklärten Gesellschaft stattfinden, in der Werte wie Zwischenmenschlichkeit und respektvoller Umgang mit dem Anderen, dem Fremden, eine zentrale Bedeutung haben²¹.

Während beobachtet werden kann, dass im sozialen und im ökologischen Bereich finanzielle Zuwendungen stark zurückgefahren werden, entstehen gleichzeitig bereits heute aber ganz speziell ausgerichtete Einzelmärkte. Wie Nefiodow hervor hebt, stellt in der primär auf wirtschaftliches Wachstum orientierten Welt zukünftig die "Reparatur" körperlicher, seelischer, geistiger, sozialer und ökologischer Störungen mit Abstand einen der größten Märkte dar²². Die gesamten Prozesse beinhalten eine erhebliche Herausforderung auch für die sozialen Organisationen, und zwar nicht nur für die Arbeitsinhalte (Projekte etc.), sondern auch für die jeweiligen Organisationsabläufe (Management). Diese noch weitgehend unerschlossenen Möglichkeiten, durch Beratung Produktivitätspotentiale deutlich besser auszuschöpfen, stellen sicherlich eine der größten Wachstumsreserven dar. Diese Entwicklungen können ebenfalls mit den Ergebnissen aus dem Dritten Sektor korreliert werden. Bereits jetzt schon verweisen etliche Untersuchungen auf den Wandel im NPO-Sektor. Dieser stellt in einer Vielzahl von Ländern einen weitaus größeren Wirtschaftsfaktor dar, als bisher gemeinhin angenommen wurde. Der NPO-Sektor hat insgesamt mehr Erwerbsarbeitsplätze zur Verfügung gestellt als jeweils der Banken-, Automobil- und Versicherungsbereich. In Deutschland sind mehr als 1,4 Millionen Menschen im sozialen Bereich tätig, dazu kommen noch ca. 5,8 Millionen ehrenamtlich Tätige (Vollzeitäquivalent ca. 700.000 Stellen)²³. In unterschiedlichen Studien wird deshalb dem Dritten Sektor eine zunehmende arbeitsmarktbezogene Bedeutung bescheinigt; so sind zwischen 1991 und 2000 fast eine halbe Million zusätzlicher Arbeitsplätze entstanden; für das Jahr 2005 werden insgesamt 2,2 Millionen Beschäftigte für Dritten Sektor prognostiziert.

Des weiteren haben jüngste Entwicklungen in der Erwerbsarbeitswelt zur Folge, dass die bezahlte Arbeit verdichteter und entgrenzter wird. Arbeitsplatzabbau und Entlassung von Arbeitskräften steht meist eine unveränderte oder gar gesteigerte Arbeitsbelastung gegenüber, die unweigerlich zur Überbelastung der verbliebenen Mitarbeitenden führt. Damit wird sich auch das Privatleben zunehmend an der Erwerbsarbeitszeit orientieren müssen. Und auch dies wird Auswirkungen auf die Soziale Arbeit und der dazugehörigen Qualität haben²⁴. Einer der Leitgedanken von Günter Voss ist, dass die Arbeits-

²¹ Babette Scurrel wirft in diesem Zusammenhang zwei provokative Fragen auf, eine praktische und eine politische Frage (2001:19), die Pierre Bourdieu sicherlich vergleichbar stellen würde: Wie organisiert, finanziert, verknüpft man die Kräfte der Schwachen, um sie zu stärken? Und wie erreicht man eine Umverteilung der Kräfte zugunsten der Schwachen für eine zukunftsfähige Gesellschaft? Und was könnte eine zukunftsfähige Gesellschaft sein, in der die Ausgegrenzten nicht mehr ausgegrenzt sind?

²² Vgl. Leo A. Nefiodow, 1996:104, insbesondere seine Ausführungen zum entropischen Sektor der Gesellschaft.

²³ Vgl. dazu die Vielzahl von Untersuchungen seitens der John Hopkins University, u.a. Christoph Badelt (Hg.), 1999.

²⁴ Vgl. dazu Günther Voss, 1998: 473-487; vgl. dazu auch die umfangreichen Veröffentlichungen von Günter Voss, die sich explizit mit den Themen Entgrenzung, Lebenswelt, Lebensstil, Lebensführung beschäftigen; vgl. dazu auch die Untersuchungen am Beispiel der Call Centers, die belegen, dass die Krankheitsrate sowie psychischen Störungen im Vergleich zu anderen Arbeitsfeldern recht hoch ist; siehe auch Renate Böhm und Birgit Buchinger u.a., 1999.

kräfte zunehmend zu einer selbstverantwortlichen Steuerung der Arbeit und damit der gesamten Alltagsorganisation gezwungen werden – hin zu einem individualisierten Arbeitskraftunternehmer (AKU); dies wird eine nachhaltige Auswirkung auf die Qualifikationen und Qualifizierungen der Erwerbstätigen haben²⁵.

In den vergangenen Jahren hat sich auch die Soziale Arbeit in Richtung Qualifizierung und Professionalisierung verändert. Waren die 80er Jahre nach Margit Brückner²⁶ eher durch die „Therapeutisierung“ des Individuums in der Sozialarbeit – eine bedeutende und erforderliche Entwicklung in der Sozialen Arbeit – gekennzeichnet, so lassen sich die 90er Jahre meines Ermessens eher durch die individualisierte „Therapeutisierung und Bürokratisierung“ von Organisationen charakterisieren; es zeichnet sich jedoch ein Trend der Überbürokratisierung ab. Zweifelsohne war und ist diese Entwicklung teilweise notwendig für die soziale Arbeit, denn sie beinhaltet die Integration der Innensicht mit der Außensicht, die gerade für die Sozialen Organisationen sehr bedeutsam ist und daher angestrebt werden sollte.

Ein weiterer Aspekt ist, dass wir insbesondere in den Sozialen Organisationen – wie auch in anderen Unternehmen – darauf achten müssen, dass langfristig angelegte Ziele und Werte der sozialen Arbeit sich mit dem heute üblichen "Wirtschaften für den schnellen Gewinn" nicht ohne weiteres vergleichen lassen. So konstatiert Richard Sennett: „Wie bestimmen wir, was in uns von bleibendem Wert ist, wenn wir in einer ungeduldigen Gesellschaft leben, die sich nur auf den unmittelbaren Moment konzentriert? ... Muss diese Kurzfristigkeit des Wirtschaftens nicht in Konflikt geraten mit dem menschlichen Charakter, der auf Langfristigkeit, Verlässlichkeit und Entwicklung angewiesen ist?“²⁷ Und welche Konsequenzen hat dies für unsere Arbeit mit den Menschen in den Sozialen Organisationen? Dies ist sicherlich eine der Fragen, die in den nächsten Jahren differenzierter thematisiert werden muss.

Arie de Geus hat in einer seiner früheren Veröffentlichungen darauf hingewiesen, dass insbesondere die Langlebigkeit von Unternehmen heute in den Diskussionen zu kurz käme²⁸. Etliche nicht veröffentlichte Untersuchungen – so de Geus – weisen darauf hin, dass die meisten Unternehmen innerhalb der ersten 30 Jahre geschlossen werden. Und nur wenige Unternehmen und Organisationen existieren schon seit mehreren Jahrhunderten. Arie de Geus ging der Frage nach Langlebigkeit von Unternehmen nach, und stellte vier Merkmale dafür heraus: Langlebige Unternehmen reagierten sensibel auf ihre Umwelt und Veränderungen und stellen sich rechtzeitig auf neue gesellschaftliche Bedingungen ein. Langlebige Unternehmen zeichneten sich durch einen festen Zusammenhalt und ein ausgeprägtes Identitätsgefühl aus – ganz gleich, wie diversifiziert das Unternehmen ist. Starke Mitarbeiterbindung ist für die Überlebensfähigkeit in Zeiten des Wandels erforderlich. Langlebige Unternehmen waren tolerant. Den Begriff der Dezentralisierung gab es zwar in der Vergangenheit nicht (17-19. Jahrhundert); die Un-

²⁵ Vgl. Günter Voss, 1998; ebd.

²⁶ Vgl. dazu Margit Brückner (Hg.), 1992.

²⁷ Sennett, Richard, 1998:12.

²⁸ Vgl. dazu Arie de Geus, 1998:23ff; Arie de Geus war 38 Jahre bei Shell tätig, und hat eine Vielzahl von ungewöhnlichen Projekten in die Wege geleitet.

tersuchung von de Geus macht jedoch ersichtlich, dass diese Unternehmen auch Außen-seiter, Experimente und exzentrische Ideen innerhalb des zusammenhängenden Unter-nehmens duldeten. Dadurch konnte das Wissen ständig erweitert werden. Zudem hielten sich langlebige Unternehmen an den Grundsatz einer vorsichtigen Finanzierung. Spar-samer und sorgsamer Umgang mit dem Kapital: „der Groschen musste die Kasse zu-sammenhalten“. Und ein ganz wesentliches Element darf nicht vergessen werden: egal, welche Krise anstand, ein festgelegter Beitrag wurde für die Zukunftsforschung immer eingesetzt²⁹.

1.3 Ein Blick in die Entwicklung von Organisationen - Wandel hin zur Überdiffe-renzierung, Bürokratisierung und Standardisierung?

Wurde vorab der soziale Wandel und seine Auswirkungen skizziert, soll nun ein ausge-wählter Aspekt – die Überbürokratisierung aus Sicht der Organisationsanalyse näher be-trachtet werden.

Nach der Gründung einer Organisation gibt es die verschiedensten Phasen des Wach-sens und Reifens. Vergleichbar ist dies mit der Geburt, Kindheit, Jugend, Erwachsenen-alter, Reifung usw. Gemäß jeder Entwicklungsphase einer Organisation, ob nun *Pio-nierphase*, *Differenzierungsphase*, *Integrationsphase* oder *Assoziationsphase* gibt es in jeder Phase Schwierigkeiten und Konflikte auch im Führen und Leiten einer Organisati-on und dem dazugehörenden Umfeld. Dementsprechend verhält sich in jeder Phase das Unternehmen zu seinen Kunden oder zu den Mitarbeitenden unterschiedlich. Die ge-nannten vier Entwicklungsphasen sind als idealtypisch zu bezeichnen; sie sind jedoch hilfreich bei der Analyse von Organisationen³⁰. Nachfolgend soll explizit die Differen-zierungsphase eingehender betrachtet werden.

Etliche soziale Organisationen befinden sich derzeit in einer überreifen Pionierphase. Dies gilt insbesondere für kleinere Organisationen. Als ein hilfreiches Instrument für die Lösung der Probleme der überreifen Pionierorganisation wird häufig die klassische „wissenschaftliche Unternehmensführung“, das Scientific Management im Sinne von Taylor angesehen. Der Begriff ‚wissenschaftlich‘ – man müsste eher wissenschaftlich-technokratisch sagen – wurde gewählt, um das Scientific Management von dem unwis-senschaftlichen, persönlichen Organisationsstil der Pionierzeit hervorzuheben³¹.

Im Vergleich zur Pionierphase ist die Differenzierungsphase eine Art *Antithese*. Nun steht das Rationale im Vordergrund vor dem Intuitiven, das Mechanische vor dem Or-ganischen, das Unpersönliche vor dem Personengebundenen und das Systemisch-Prinzipielle vor dem Situativen. Wichtige Kennzeichen der klassischen technostruku-

²⁹ Ebd. Arie de Geus, 1998.

³⁰ Vgl. dazu Friedrich Glasl und Bernard Lievegoed, 1996:10.

³¹ Dafür stehen unter anderem zwei Persönlichkeiten aus dem beginnenden 20. Jahrhunderts. Es handelt sich um den Ameri-kaner Taylor mit seiner systematischen Arbeitsteilung, der Spezialisierung, dem rational gestalteten Arbeitsplatzumfeld und der Verbesserung von Arbeitsabläufen sowie dem Franzosen Fayol mit seinem bürokratisch-administrativer Ansatz.

rellen Differenzierungsphase sind die Standardisierung, Spezialisierung, Koordination, Mechanisierung, Automation, Formalisierung³².

In der Differenzierungsphase geht man davon aus, dass die Produktivität einer Organisation größer wird, je besser man den Menschen und sein Verhalten mit dem formalen Organisationsplan in Übereinstimmung bringt, so eine Vielzahl klassischer Managementansätze. Oftmals geraten Organisationen dann in eine Krise, wenn die Differenzierungsphase übertrieben wird, wenn zu lange die verschiedenen Abteilungen und Führungsebenen ihre eigenen Arbeits- und Denkwelten oder gar Sprachen entwickeln. Es wird mehr geregelt, organisiert und geplant, als häufig tatsächlich notwendig ist. Obwohl man weiß, dass gerade die wissenschaftlich-technokratische Betriebsführung mehr Klarheit und auch Ordnung in die überreife Pionierorganisation bringt, treten aber bei weiterem Wachstum eine Vielfalt von Krisensymptomen auf: Verlust von Flexibilität, Zunahme von Koordinationsproblemen, Unwissenheit / Unkenntnis durch Spezialisierung und Subspezialisierung zwischen den Abteilungen, Probleme in der vertikalen Kommunikation, Anstieg der Arbeitsbelastung in den Verwaltungsstrukturen, Verschiebung der Probleme nach oben, Ballung von Verantwortung an der Spitze mit Überlastung der Führung sowie Lehrlauf in der Organisation, Motivationsverlust, Problemlösung durch Spezialaktionen, Starrheit und Bürokratie, Verlust gemeinsamen Erlebens der Mitarbeitenden.

Diese Symptome sind zur Zeit in etlichen größeren sozialen Organisationen und auch Verwaltungen zu beobachten. Manches Mal drängt sich gegenwärtig der Eindruck auf, dass in den Organisationen Sozialer Arbeit mehr bürokratisiert und taylorisiert wird, als in reinen Wirtschaftsunternehmen, die mittlerweile die Kreativität wieder mehr in den Vordergrund stellen³³, und sich damit der Integrations- und Assoziationsphase zuwenden. Organisationsanalytisch gesprochen ist die Bürokratisierung und Differenzierung Teil eines Prozesses und somit erforderlich. Sie führt jedoch zu einer Erstarrung und Mittelmäßigkeit in der Qualität, so diese Phase nicht weiterentwickelt wird. Wenn Organisationen organisationsanalytisch betrachtet werden, könnte zudem der Eindruck entstehen, dass soziale Organisationen häufig nicht nur zu lange in der Differenzierungsphase verweilen, sondern gar nicht über die Differenzierungsphase hinauskommen – wohlwissend, dass keine Phase ohne weiteres übersprungen werden kann. Zudem erscheint insbesondere die deutsche Gesellschaft eher anfällig für übertriebene Bürokrati-

³² Vgl. dazu ausführlich Friedrich Glasl und Bernhard Lievegoed, 1996. *Das Prinzip der Standardisierung* beinhaltet eine Vereinheitlichung und Auswechselbarkeit. Z.B.: Planende, ausführende, kontrollierende Funktionen werden logisch getrennt und verschiedenen Abteilungen zugewiesen. In den Organisationen entstehen beispielsweise Hierarchien oder Stabsstellen. *Das Prinzip der Spezialisierung* beinhaltet die funktionelle Spezialisierung, die Spezialisierung der Führungsebenen sowie die Spezialisierung der Arbeitsphasen. Bei der *Spezialisierung der Arbeitsphasen* wird alles logisch unterscheidbare auch organisatorisch geschieden. Die Folge ist, dass die drei zusammenhängenden Phasen der normal üblichen, menschlichen Arbeit, der *Planung, Ausführung und Kontrolle* voneinander getrennt werden. *Das Prinzip der Koordination* kommt direkt oder indirekt auf verschiedene Weise zustande, z.B. durch Einheit der Führung. *Das Prinzip der Formalisierung* beinhaltet die logisch rationale Gestaltung von Aufgaben, Kompetenzen, Verfahrensstile, Arbeitsstile logisch rational geordnet und beschrieben. Das beinhaltet, Funktionen werden systematisiert, standardisiert und beispielsweise in Stellenbeschreibungen festgelegt.

³³ Dies wird insbesondere in professionellen Unternehmen wie etwa Medienorganisationen oder auch bei Hewlett Packard im Leitbild sichtbar.

sierungstendenzen. Aufbauend auf ein verinnerlichtes Gehorsamkeitsdenken wird bewusst oder unbewusst ein idealtypisches Bild von einem perfekten Funktionieren von Organisationen und Bürokratien projiziert³⁴.

2. Management als ein Hoffnungsträger

Die vorab skizzierten Entwicklungen haben dazu geführt, dass das Management oder Soziamanagement als ein Hoffnungsträger für die Sozialen Organisationen angesehen wird. Man erwartet, damit innerhalb kurzer Zeit zu praktikablen Problemlösungen zu kommen. Ohne wenn und aber existieren in sozialen Einrichtungen Rückstände, die in überschaubaren Zeiträumen mit kurzfristigen positiven Wirkungen zu beseitigen sind³⁵. Es ist jedoch eine Illusion bzw. idealtypische Vorstellung, dass es für diese gesellschaftlichen Veränderungen ein perfektes Management gibt, mit dem man alles fest im Griff halten und exakt planen kann³⁶. Mit einem guten und erfolgreichen Management können wir die Arbeit in unseren Organisationen durchaus verbessern. Allerdings muss der weitverbreiteten, bewussten wie unbewussten Hoffnung bzw. Erwartung entgegen getreten werden, mit einem derartigen Konzept ließen sich die gesellschaftlichen oder gar nationalen wie auch internationalen Probleme lösen; jedoch können durch das Management Missstände sichtbar gemacht werden oder vereinzelt darauf eingewirkt werden. Nachfolgend wird bewusst der Begriff „Management in sozialen Organisationen“ verwendet, und nicht der Begriff „Sozialmanagement“, der seit ungefähr fünfzehn Jahren in der Sozialen Arbeit genutzt wird. Woher kommt nun dieser Begriff? Sozialmanagement, so Cornelia Bader, habe keineswegs seinen Ursprung in fachlichen oder ethischen Prinzipien Sozialer Arbeit, sondern sei allein durch die politischen und ökonomischen Entwicklungen der letzten Jahre der Sozialen Arbeit auferlegt worden³⁷. Ein Sozialmanagement aber, welches die Dienstleistungen sozialer Arbeit auf Grund dieser Annahme zu managen versucht, läuft Gefahr, das Produkt „Mensch – Problem – soziales Elend“ ausschließlich einer sozialwirtschaftlichen Vermarktung zuzuführen. Es wird häufig das Bild einer optimal gesteuerten sozialen Organisation projiziert, die Kraft einer permanenten betriebswirtschaftlichen Zurüstung aus der freien Wirtschaft das optimale Management, die optimale Personalentwicklung, die optimale Organisationsentwicklung generiert, letzten Endes aber einem omnipotenten Machbarkeitswahn unterliegt. Demgegenüber betont zu Recht die systemisch-evolutionäre Managementlehre, dass heutzutage mit den Vorstellungen der intellektuellen Allmachbarkeit in Bezug auf Organisationen radikal aufgeräumt werden müsse³⁸. Der Glaube an die unbeschränkte Machbarkeit auch im Sozialen hat sich als allgemeine Überheblichkeit oder als Aberglaube einer einseitig rational denkenden Moderne erwiesen. Organisationen sind gewachsene Gebilde, die ihre Geschichte in sich tragen, die ihre Kulturmuster im Zusammenspiel von Menschen in den Organisationen geschaffen haben und diese folgerichtig auch abstützen.

³⁴ Vgl. dazu die Rädchentheorie von Hannah Ahrend, 1991.

³⁵ Vgl. dazu Merchel, Joachim, 1995:299.

³⁶ Vgl. dazu Thomas R. Hummel, 1994.

³⁷ Vgl. Bader, Cornelia, 1999:30ff.

³⁸ Vgl. dazu Friedrich Glasl (Hg.), 1983; Hans Ulrich und Gilbert J.B. Probst, 1988.

Auch die „beste“ Organisation kann beispielsweise zur Zeit die im Mittelpunkt stehenden arbeitsmarktpolitischen Krisen, die stetig steigende Erwerbslosigkeit und die zunehmende Polarisierung der Bevölkerungsschichten nicht verändern.

Heutzutage steht Effektivität und Effizienz im Vordergrund. Dies gilt auch im Kontext der lernenden Organisationen, um das Ziel „den Menschen“ zu erreichen. Fast drängt sich der Eindruck auf, dass nur noch die Organisationen eine Zukunft haben, die den ständigen Wechsel, die Veränderung und den Wandel nur noch in den Vordergrund stellen und eine permanente Weiterbildung institutionalisieren, dabei häufig die gleichfalls notwendige Stabilität vergessen. Diese Veränderungen haben gravierende negative Folgen, mit denen wir uns zukünftig verstärkt auseinandersetzen werden. Dem zunehmenden gesellschaftlichen Druck, „den Menschen“ – als Ziel der Sozialen Arbeit – tatsächlich auch zu helfen, stehen in der Sozialen Arbeit zudem Entwicklungen entgegen, die sich beispielhaft mit den Begriffen Arbeitsplatzvernichtung, Auflösung von Tarifen, Vereinzelung, entfremdete Arbeitsverhältnisse, zeitlicher und sozialer Arbeitsdruck oder Zwang zur Identifikation mit dem Betriebsziel beschreiben lassen. Die Folgen der jüngsten wirtschaftlichen und arbeitsplatzbezogenen Entwicklungen drohen nicht zuletzt auch mit einem Verlust von ethischen, religiösen oder spirituellen Bezügen einherzugehen. Es ist offensichtlich, dass ein derartiger Weg in der Sozialen Arbeit in eine Sackgasse führt. „Das Lächeln“ kann nicht standardisiert und bezahlbar – zur Ware – gemacht werden; schon gar nicht in der Alltagsarbeit mit Menschen, die eine hohe soziale Kompetenz erforderlich macht.

Um so wichtiger ist deshalb auch das Wissen um die Grenzen des Managements – auch in den Sozialen Organisationen. Denn die soziale Arbeit entspringt sowohl humanitären als auch demokratischen Idealen und ist dabei darauf ausgerichtet, menschlicher Not zu begegnen, und sie soll auf die Entfaltung menschlicher Möglichkeiten und Ressourcen hinwirken³⁹. Wissend auch, dass die „Produkte“ Sozialer Organisationen nicht ohne weiteres gewinnbringend zu verkaufen sind. Oftmals sind „soziale Produkte“ umstritten oder nicht gewollt. Und wenn die „Produkte“ Sozialer Arbeit gewollt sind, dann wird nicht selten erwartet, dass diese sich auf zahlungskräftige Kunden konzentrieren⁴⁰; Menschen, die zum Beispiel die Kosten für Betreuung, Behandlung und Beratung u.a. nicht selbst aufbringen können, fallen dann aus einem derartigen System heraus. Bourdieu spricht selbst von den Ausgegrenzten, um die sich niemand mehr kümmern wird. Daraus resultiert ein grundsätzliches Dilemma, dass in der heutigen Zeit alle, die in der Sozialen Arbeit tätig sind, zunehmend belastet: Unser erwirtschafteter gesellschaftlich

³⁹ Bereits Hannah Arendt (1991) thematisierte Anfang der 50er Jahre Fragen, die auch im Sinne der Autorin für die Soziale Arbeit relevant sind, wie etwa: „Wie kann der Einzelne urteilen und handeln in einer Welt, die die moralischen Maßstäbe aufgegeben hat und wie kann ich Recht von Unrecht unterscheiden, wenn die Mehrheit oder meine gesamte Umgebung die Frage schon vorentschieden hat?“

⁴⁰ Als Beispiel sei hier die Entwicklung zu „Zweiklassensysteme“ im Gesundheitswesen, im Gefängnis oder im Alten- und Pflegebereich genannt.

und ökonomischer Mehrwert wird und kann zum Teil in Bilanzen nicht quantifiziert werden⁴¹.

Im Zuge dieser Entwicklungen sind im deutschen Sprachraum unzählige Studiengänge, universitäre wie nichtuniversitäre Ausbildungsgänge entstanden, die das Thema des Sozialmanagements behandeln. Im Jahr 2002 sind bereits 86 Studiengänge erfasst worden, so Armin Wöhrle⁴². Eine Recherche im Internet macht zudem deutlich, dass derzeit ein nicht mehr zu überschauendes Angebot von Studiengängen in den Themenbereichen Soziale Arbeit und Management entsteht. Gleichwohl muss hier kritisch angemerkt werden, dass hierunter zunehmend auch fragwürdige Angebote vorzufinden sind, die sich mit „Management“ im Titel in erster Linie in einem sich verändernden Weiterbildungsmarkt besser positionieren möchten.

Diese Entwicklungen haben unzweifelhaft das Interesse an der Entwicklung und Beschreibung der verschiedenen Sozialmanagementkonzepte gefördert. Merchler benennt drei unterschiedliche Managementkonzepte: ein „sozialtechnokratisch orientiertes Konzept“, welches durch neue Führungstechniken, einem verbesserten Finanz- und Rechnungswesen zum einzigem Ziel der Steigerung der einseitigen finanziell ausgerichteten Effizienz führen soll; ein „gruppen- bzw. interaktionsdynamisch orientiertes Konzept“, welches durch Einübung von Kommunikation, Partizipation und Teamarbeit die organisatorische Struktur der Sozialen Arbeit ihren Ziel- und Wertvorstellungen anpasst; schließlich ein innovationsorientiertes, sozialpolitisch ausgerichtetes Konzept, welches in Organisationsentwicklungsprozessen die „innen- und außenorientierten Veränderungs- und Innovationsabsichten“ verbindet⁴³. Hinzuzufügen wäre ein weiteres Konzept, die Integration betriebswirtschaftlicher und sozialarbeiterischer Themenstellungen im Begriff der Sozialwirtschaft, der nach Wendt den notwendigen Ausbildungsgang des Sozialwirtes generiert, welcher einerseits als geschäftsführende Fachkraft in der Verfolgung von Sachzielen neben der fachlichen Leitung durch den leitenden Sozialarbeiter operiert oder den Makro-Sozialarbeiter in der Organisation, der das gesamte Management und die professionelle Arbeit leitet⁴⁴.

In dem nachfolgend dargestellten Master-Studiengang „Management in Social Organizations“ an der Evangelischen Fachhochschule in Darmstadt (EFHD) wird durch eine Synthese und Weiterentwicklung der genannten Konzepte ein Weg beschritten, der durchaus als fünfte Konzeption, dem „Darmstädter Managementmodell“ bezeichnet werden kann.

⁴¹ Als Beispiel sei hier insbesondere die Arbeit der oftmals ehrenamtlich tätigen Mitarbeitenden genannt; die Zahl liegt derzeit bei 5,8 Millionen ehrenamtlich Engagierten.

⁴² Vortrag von Prof. Dr. Armin Wöhrle (März 2002) auf der Tagung der Bundesarbeitsgemeinschaft Sozialmanagement / Sozialwirtschaft in München.

⁴³ Vgl. Merchel, 1995 – siehe Fußnote 33.

⁴⁴ Vgl. dazu Wendt, Wolf Rainer, 1999.

3. Postgraduierender, berufsbegleitender Master-Studiengang „Management in Social Organizations“ (EFHD) für Fach- und Führungskräfte Sozialer Organisationen⁴⁵

3.1 Zur Genese und zur Zielsetzung

Das Weiterbildungsangebot der EFHD hat eine Geschichte, deren Wurzeln unmittelbar an die Entstehung der Fachhochschulen zu Anfang der 70er Jahre anknüpfte. Ohne den Begriff „Management“ konkret zu verwenden, flossen Managementbetrachtungen bereits grundlegend in der Fortbildung von SozialarbeiterInnen und SozialpädagogInnen ein. Dies geschah mit dem Ziel, ein Verstehen zu fördern, wie die Kultur einer Organisation auf die Schlüsselprozesse sozialer Arbeit und die Beziehung zwischen Klient und SozialarbeiterIn einwirkt bzw. auch wie solche Systemkräfte gewinnbringend für den Auftrag der Sozialen Arbeit zu nutzen seien. Bereits im Jahre 1984 wurde erstmals eine dreijährige Management-Weiterbildung in Darmstadt eingerichtet. 1994 wurde der Aufbaustudiengang Management vom Hessischen Ministerium für Wissenschaft und Kunst genehmigt.

In der Zwischenzeit haben eine Vielzahl von Führungskräfte diese Weiterbildung abgeschlossen. Diese Entwicklungen mündeten aufgrund der international ausgerichteten hochschulpolitischen Veränderungen im neuen theorieorientierten Master-Studiengang „Management in Sozialen Organisationen“, mit dem Ziel internationaler Vergleichbarkeit, zunehmender Wissenschaftsbezüge, Zugang zum höheren Dienst und Promotionsmöglichkeit.

Vor dem Hintergrund eines ganzheitlichen, ethisch begründeten Menschenbildes sollen im neuen Studiengang Kenntnisse vermittelt werden, die die StudentInnen befähigen, in Organisationen Sozialer Arbeit eine verantwortliche Leitungsfunktion zu übernehmen. Die Qualifizierung erfolgt durch ein sowohl fachwissenschaftlich als auch gesellschaftsorientiertes Studium, dem die Würde des Menschen als zentrales Leitbild zugrunde liegt. Dies ist insbesondere in einer Zeit wichtig, in der sich – wie im zweiten und dritten Kapitel ausführlich dargelegt – Rahmenbedingungen für Führung und Leitung von Organisationen ständig verändern; und zwar durch geforderte Flexibilität und Mobilität, gesellschaftlichen Wandel, Entgrenzung von Arbeitsverhältnissen, den sich stetig verändernden Arbeitsmarkt und die zunehmenden Auseinandersetzungen um Ressourcen, Qualität und Effizienz einerseits und die Verwirklichung des Sozialstaatsprinzips andererseits.

Mit dem Master-Studiengang werden Fach- und Führungskräfte befähigt, in ihrem Führungshandeln diese zunehmenden Komplexitäten aufzunehmen und zu berücksichtigen. Dazu werden sie mit fundierter wissenschaftlicher, d.h. organisationsanalytischer, organisationssoziologischer sowie organisationspsychologischer Fach- und Methodenkompetenz ausgestattet, und sie erwerben gleichzeitig durch kontinuierliches Training eine hohe Kompetenz zur Selbstreflexion ihres Führungshandelns. Dazu gehört die Fähig-

⁴⁵ Ausführliche Informationen finden sich unter <http://www.masterstudiengang-management.de>.

keit, Phänomene und Probleme der Führung / Leitung von sozialen Organisationen ganzheitlich und in ihrer Vernetzung zu analysieren, Lösungen zu konzipieren und in Kooperation mit den Mitarbeitenden zu modifizieren und umzusetzen. Dies bedarf der Entwicklung von organisatorischen Rahmenbedingungen, unter denen soziale Dienstleistungen effektiv und professionell erbracht und Prozesse der Organisationsentwicklung initiiert und verantwortlich gestaltet werden können. Dazu gehört außerdem der selbstverständliche Umgang mit Differenz und Vielfalt ebenso wie die Einbeziehung von geschlechterdemokratischen und interkulturellen Formen von Leitung und Management. Speziell bei diesen Führungsaufgaben hat die selbstreflexive Kompetenz einen hohen Stellenwert. Die Initiierung von Veränderungsprozessen trifft auf Beharrungsvermögen, kann Widerstände auslösen, sie kann aber auch Neugierde, Offenheit, Kreativität aufgreifen und dieses organisationale Geschehen nutzen. Veränderungsprozesse im Management als Organisationsentwicklung konstruktiv zu gestalten, heißt, Aushandlungsprozessen, Widerständen und Kreativität Raum zu geben – in den Organisationen mit allen Beteiligten wie auch im gesellschaftlichen Umfeld mit seinen umfangreichen ungelösten Problemen. Dafür nutzt der Managementstudiengang ausgewählte Erkenntnisse aus dem Management sowie aus den Disziplinen Soziologie, Psychologie, Volkswirtschaftslehre, Betriebswirtschaftslehre, Pädagogik.

3.2 Allgemeine Informationen

Zum Masterstudium wird im Rahmen der zur Verfügung stehenden Studienplätze durch Entscheid zugelassen, wer die Voraussetzungen der Einschreibesatzung der Evangelischen Fachhochschule Darmstadt vom 10.12.1984 erfüllt: d.h. konkret, wer ein einschlägiges Fachhochschulstudium (Betriebswirtschaftslehre, Gemeindepädagogik, Pflegewissenschaft, Religionspädagogik, Sozialarbeit, Sozialpädagogik, Sozialwesen, Soziale Arbeit, u.a.) erfolgreich absolviert und soweit erforderlich die staatliche und / oder kirchliche Anerkennung erlangt oder ein einschlägiges Universitätsstudium (Betriebswirtschaftslehre, Pädagogik, Psychologie, Soziologie, Theologie, Volkswirtschaftslehre, u.a.) erfolgreich absolviert hat; wer eine mindestens dreijährige einschlägige Berufstätigkeit ausgeübt hat; wer eine schriftliche Bestätigung des Arbeitgebers / der Arbeitgeberin vorlegt, dass er / sie über die Studienpläne der Studentin / des Studenten informiert ist; wer eine leitende Position oder eine stellvertretende leitende Position in einer Organisation inne hat oder sich für eine leitende Position qualifizieren will – beide Gruppen werden gleichberechtigt berücksichtigt; wer berufstätig im Umfang von mindestens einer halben Stelle in einem entsprechenden Berufsfeld ist; aus familiären und / oder biographischen und / oder migrationsbezogenen Gründen ist eine Teilzeitbeschäftigung von mindestens zehn Stunden ausreichend.

Im Team der ProfessorInnen und Lehrbeauftragten finden sich SozialwissenschaftlerInnen, RechtswissenschaftlerInnen, TheologInnen, Organisations- und UnternehmensberaterInnen aus dem Non-Profit- wie dem Profit-Bereich, Fachkräfte der internationalen Entwicklungszusammenarbeit, Gender-ExpertInnen, QualitätsauditorInnen, PsychotherapeutInnen sowie systemisch, gestalttheoretisch und psychoanalytisch orientierte Su-

pervisorInnen. Die Regelstudienzeit des postgraduierenden Masterstudiums umfasst fünf Semester einschließlich der Master-Thesis und deren mündlicher Verteidigung. Es entspricht einem dreisemestrigen Vollzeitstudium. Das Studium ist international ausgerichtet und in berufsbegleitender Form organisiert. Das Studium beinhaltet insgesamt vierzehn Module und besteht aus 110 Präsenztagen. Das Studium endet mit einem international anerkannten theorieorientierten Abschluss: “Master of Arts – Management in Social Organizations (MMSO)“ sowie einem europäischen EURODIR Managementzertifikat. Der Studiengang ist von EURODIR, einem europäischen Verbundsystem zur Ausbildung von Führungskräften in Sozialen Organisationen, anerkannt. Nach bestandener Masterprüfung erhalten die Studierenden ein von der Europäischen Union anerkanntes EURODIR-Zertifikat. Zudem berechtigt, laut Hessischem Innenministerium, der Masterabschluss zur Zulassung zum höheren Dienst.

3.3 Darmstädter Managementmodell

Um einen durchgehenden Theorie-Praxis-Bezug zu gewährleisten, knüpfen die Module an der konkreten Praxis und den Erfahrungen der Studentinnen und Studenten in und mit Organisationen an. Das Masterstudium hat den Anspruch, auf vier Ebenen zu arbeiten. Die erste Ebene beschäftigt sich mit der persönlichkeitsentwickelnden Ebene, die zweite konzentriert sich auf die Praxis- Organisation-Reflexion; und die dritte Ebene zieht Erkenntnisse aus der Fachwissenschaft heran und die vierte Ebene bezieht darüber hinaus gesellschaftliche Erkenntnisse mit ein. Konkret bedeutet dies: Erstens wird das Management, das Führen und Leiten von Organisationen dahingehend verstanden, dass Menschen, die in diesen Fach- und Führungspositionen tätig sind, über einen kontinuierlichen Zeitraum ihr eigenes Führungs- und Leitungsverständnis biographisch bearbeiten. Zweitens wird das Management in sozialen Organisationen dahingehend verstanden, dass die jeweiligen Organisationen einer Analyse unterzogen werden. Diese Praxis-Organisations-Reflexion bildet die Basis für einen erweiterten Blick auf die eigene wie auch auf die anderen Organisationen, und ermöglicht eine Vielfalt von möglichen Handlungsalternativen. Dazu gehört insbesondere die Einübung in prozessorientiertes Denken und Handeln, das methodische Lernen, die Theorieaneignung wie auch die Anleitung zur Selbstreflexion. Auf einer dritten Ebene werden die beiden vorab genannten Ebenen verbunden durch Hinzufügung von wissenschaftlichen Erkenntnissen, Analysen und Theorien. Und auf einer vierten Ebene stehen gesellschaftliche Aspekte im Mittelpunkt – Religion, Ethik, Internationalität, Sozialpolitik.

Die Studentinnen und Studenten sollen erkennen, wie Beiträge zur Führung und Leitung von Organisationen und zum Management von sozialen Organisationen aus verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen zusammenwirken. Multiperspektivität und Interdisziplinarität sind didaktische Prinzipien. Selbständiges Lernen und wissenschaftliches Selbststudium, forschendes Lernen sowie Teamarbeit, Steuerungsgruppenarbeit und Projektarbeit stellen neben Vorlesung, Seminar, Übung, Tutorium und Praxisreflexion, Supervision, Elementen aus der Organisationsberatung sowie speziellen Trainings- und Lernformen sowie Einzelberatung in unterschiedlichen zeitlichen Frequenzen wesentliche

Lehr- und Lernformen dar. Wichtiger curricularer Bestandteil des gesamten Studiums ist die Kernstudiengruppe, in der die Studentinnen und Studenten als geschlossene und kontinuierlich arbeitende Lern- und Reflexionsgruppe im Studienverlauf durch ein paritätisch besetztes TrainerInnenteam begleitet werden. Hierzu finden sieben viertägige Blockveranstaltungen vorwiegend in auswärtigen Tagungshäusern statt. Diese intensive Form des gruppenbezogenen Lernens wird durch zwölf Tage Supervision in Kleingruppen ergänzt. Die Supervision im Rahmen des Masterstudiums ist ein in das Studium integrierter und durch die Hochschule begleiteter Studienabschnitt, der in der Regel in Kleingruppen abgeleistet wird.

3.4 Informationen zu den vierzehn Mastermodulen

Das Masterstudium besteht aus vierzehn Modulen, die nachfolgend kurz benannt werden (vgl. Tabelle 1). Ausführliche Informationen insbesondere zu den einzelnen Modulzielen können dem Internet entnommen werden.

Tabelle 1: Übersicht über den Masterstudiengang in Darmstadt

Sem	Modul	Kürzel	Bezeichnung	Tage
			Modul 1 - Grundlagen des Managements / 9 Punkte	10
1	M1	KS-G	Einführung (Kernstudiengruppe)	1
1	M1	KS-K	Komplexe Systeme verstehen (Kernstudiengruppe)	4
1	M1	E	Ethik in Organisationen	1
1	M1	T	Theorie der Sozialen Arbeit	1
1	M1	KS-SV	Supervision (Kernstudiengruppe)	3
			Modul 2 - Gesellschaftsrecht und Steuerrecht / 4 Punkte	4
1	M2	RI	Rechtsgrundlagen im Management	2
1	M2	RII	Rechtsgrundlagen im Management	2
			Modul 3 - Markt und Gesellschaft / 4 Punkte	5
1	M3	Ö	Ökonomie – Soziale Arbeit und volkswirtschaftliches Denken	3
1	M3	E	Europäische Sozialpolitik und Armutsentwicklung	2
			Modul 4 - Kulturelle und politische Dimensionen des Managements / 4 Punkte	6
1	M4	G	Grundlagen der nationalen und internationalen NPO-Forschung	1
1	M4	E	Ehrenamt in sozialen Organisationen	1
1	M4	GO	Gender und Organisationen	2
1	M4	T	Transkulturalität und Interkulturalität in Organisationen	2
			Modul 5 - Dynamische Unternehmensentwicklung / 11 Punkte	13
2	M5	KS-F	Führungsrolle verstehen und definieren (Kernstudien- gruppe)	4

2	M5	KS-PF	Personalführung (Kernstudiengruppe)	4
2	M5	K	Komplexität im Management I – Schulen des Management und der Organisationsentwicklung	2
2	M5	KS-SV	Supervision (Kernstudiengruppe)	3
Modul 6 - Betriebswirtschaftslehre für Soziale Arbeit / 7 Punkte				8
2	M6	BI	BWL – Entscheidungstheorie und Personalökonomik I	4
2	M6	BII	BWL – Buchhaltung / Leistungs-, Kosten- und Investitionsrechnung / Finanzierung	4
Modul 7 – Forschung / 11 Punkte				11
2	M7	FI	Grundlagen zur quantitativen und qualitativen Sozialforschung	3
3	M7	FII	Praxisforschung	3
4	M7	FIII	Praxisforschung	3
4	M7	M	Masterkolloquium	2
Modul 8 - Identität und Organisation / 11 Punkte				14
3	M8	KS-B	Biographie und Leitung (Kernstudiengruppe)	4
3	M8	KS-T	Teamführung (Kernstudiengruppe)	4
3	M8	K	Komplexität im Management II: Institutionenökonomik, organisationssoziologische und -psychologische Theorien im Verstehen von Organisationen	3
3	M8	KS-SV	Supervision (Kernstudiengruppe)	3
Modul 9 – Arbeitsrecht / 4 Punkte				4
3	M9	RI	Rechtsgrundlagen im Management – Arbeitsrecht und Vertragsgestaltung	2
3	M9	RII	Rechtsgrundlagen im Management – Arbeitsrecht - Arbeitnehmerrechte und Mitbestimmung	2
Modul 10 - Strategische Dimensionen des Managements / 4 Punkte				14
3	M10	M	Marketing, Fundraising, Sponsoring und Öffentlichkeitsarbeit	4
3	M10	K	Kreatives, visionäres Management	2
4	M10	PE	Personalentwicklung im Management	4
4	M10	QM	Einführung in die Qualitätssicherung – Theorien zum Qualitätsmanagement	4
Modul 11 - Management und Gesellschaft / 8 Punkte				9
4	M11	KS-O	Organisation und Umfeld (Kernstudiengruppe)	4
4	M11	K	Komplexität im Management III : Neuere Entwicklungen im Management	2
4	M11	KS-SV	Supervision (Kernstudiengruppe)	3
Modul 12 – Veränderungen in Organisationen / 4 Punkte				5

5	M12	KS-O	Organisation und Entwicklung (Kernstudiengruppe)	4
5	M12	E	Ethik in Organisationen	1
Modul 13 – Internationale Dimensionen des Managements / 4 Punkte				7
5	M13	Z	Zukunft des Managements	2
5	M13	E	EURODIR Exkursion	3
5	M13	L	Lingustic skills - English terms of management	2
Modul 14 - Master- Thesis / 25 Punkte				
4	M7	MT	Master-Thesis	

4. Nachgedanken

Abschließen möchte ich mit einem Nachgedanken, der an die eingangs erwähnte Elefant-Parabel anknüpft: Wenn wir uns die Geschichte mit den Blinden und dem Elefanten noch einmal vergegenwärtigen und uns dann aber zusätzlich die Frage stellen, wie wären die Deutungen ausgefallen, wenn der Elefant sich – realitätsnaher – in Bewegung befunden hätte? Dann wären die Interpretationen und auch die Fehldeutungen sicherlich noch weitaus ungewöhnlicher ausgefallen. So kann u.a. auf Mintzberg gestützt dazu festgehalten werden: "Wir sind die Blinden, und die Strategieentwicklung ist unser Elefant. Da bisher noch niemand einen so umfassenden Blick hatte, das er das Tier in seiner Gesamtheit hätte erkennen können, haben sich so manche eines seiner Teile bemächtigt – und verharren, was den Rest betrifft, 'in dunkelster Unwissenheit'. Natürlich ist der Elefant mehr als die Summe seiner Teile. Und trotzdem: Will man das ganze Tier sehen, muss man seine Teile kennen"⁴⁶. Zurückkommend auf die Organisationen Sozialer Arbeit sind sie nicht nur wie ein Elefant als kolossal zu nennen; ja es kann festgehalten werden, dass die Organisationen sich zudem in erheblicher Bewegung, d.h. im Wandel befinden. Dementsprechend versucht das Managementstudium die damit einhergehende Komplexität aufzunehmen. Wissend auch, dass Organisationen nicht als bloße rationale Konstrukte von Menschen verstanden werden können. Organisationen sind keine willkürlich konstruierten Artefakte, sondern sie sind ein Ergebnis eines komplizierten Zusammenwirkens von Umwelt- und Innenweltfaktoren und ein Produkt bewussten menschlichen Handelns und unbewussten sowie ungewollten Auswirkungen menschlichen und zwischenmenschlichen Denkens, Fühlens und Wollens. Organisationen sind gewachsene Gebilde, die ihre jeweiligen Geschichten in sich tragen, die ihre Kulturmuster im Zusammenspiel von Menschen in den Organisationen geschaffen haben und diese folgerichtig auch abstützen⁴⁷. Ausgehend von diesem Managementverständnis ist die betriebswirtschaftliche Betrachtung, die sich nur mit den Steuerungszwängen beschäftigt, nur ein Teilbereich in der Führung und Leitung von Organisationen und dem Management von Organisationen. Von daher sollte es darum gehen, dass Studierende in die Lage gebracht werden, strukturelle und psychologisch begründete Zusammenhänge in Organisationen, in denen sie zukünftig tätig sind, zu er-

⁴⁶ Mintzberg, Henry, et al., 1999.

⁴⁷ Vgl. dazu Friedrich Glasl und Bernard Lievegoed, 1996:10.

kennen. Nicht zuletzt aber sollten Studierende dahingehend ausgebildet werden, dass sie verantwortlich Leitungsfunktionen in sozialen Organisationen übernehmen können, die mit ihrem Wissen dem auch zukünftig anhaltenden Druck der eindimensionalen Betrachtung standhalten. Relevant ist deshalb, Menschen und Organisationen auf neue Weise zu sehen und zu verstehen, so dass sich neue Handlungsweisen herausbilden können⁴⁸. Denn die Bilder von Organisationen sind Theorien oder Vorstellungsmodelle, die historisch tief verwurzelt sind. Und erst wenn die enge Verbindung zwischen Denken und Handeln in der Organisationswirklichkeit sichtbar wird, kann erkannt werden, dass die Art, Organisationen zu deuten, Einfluss darauf hat, wie die eigene Organisation geleitet oder gar gestaltet wird.

VERWENDETE LITERATUR:

- AKADEMIE für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH [2001]: „Beziehungs-Weise...“ Führung und Unternehmenskultur. Ergebnisse der Akademie-Studie. Bad Harzburg.
- ANDRE, R. und P. D. Ward [1984]: The 59-Second-Employee. Boston.
- ARENDE, Hannah [1991]: Israel, Palästina und der Antisemitismus. Berlin.
- BADEL, Christoph (Hg.), [1999]: Handbuch der Nonprofitorganisationen. Stuttgart.
- BADER, Cornelia [1999]: Sozialmanagement - Anspruch eines Konzepts und seine Wirklichkeit in Non-Profit-Organisationen. Freiburg im Breisgau.
- BLANCHARD, K. H. und Sp. Johnson [1983]: The One-Minute-Manager. New York.
- BÖHM, Renate, und Birgit Buchinger u.a. [1999]: Call Centers in Salzburg. Telefonieren bis die Ohren glühen. Eine handlungsorientierte Untersuchung. Salzburg.
- BOURDIEU, Pierre [1997]: Das Elend der Welt. Zeugnisse und Diagnosen alltäglichen Leidens an der Gesellschaft. Konstanz.
- BRÜCKNER, Margit, (Hg.) [1992]: Frauen und Sozialmanagement. Freiburg im Breisgau.
- FRÖSE, Marlies W. [1999]: Mit Komplexität umgehen. Darmstädter Aufbaustudien-gang Management in sozialen Organisationen. In: Hochschulbrief der Evangelischen Fachhochschulen. Darmstadt, Freiburg, Ludwigsburg, Ludwigshafen, Reutlingen Nr. 25, 39 -44
- GEUS, Arie de [1998]: Jenseits der Ökonomie. Die Verantwortung der Unternehmen. Warum sterben Unternehmen und wie können sie überleben. Stuttgart.
- GLASL, Friedrich (Hg) [1983]: Verwaltungsreform durch Organisationsentwicklung. Bern.
- GLASL, Friedrich und Bernhard Lievegoed [1996]: Dynamische Unternehmensentwicklung. Bern.
- GLASL, Friedrich und Hans von Sassen [1983]: Reformstrategien und Organisationsentwicklung. In: Glasl, Friedrich (Hg): Verwaltungsreform durch Organisationsentwicklung. Bern. 17 - 46

⁴⁸ Vgl. Gareth Morgan, 1997:496.

HUMMEL, Thomas R. [1994]: Was Manager wirklich tun. In: Wagner, Dieter (Hg.): Management – eine alternative Betrachtung. München. 17 - 23

MERCHEL, Joachim [1995]: Sozialmanagement. Problembewältigung mit Placebo-Effekt oder Strategie zur Regorganisation der Wohlfahrtsverbände? In: Rauschenbach, Thomas, u.a.: Von der Wertgemeinschaft zum Dienstleistungsunternehmen. Jugend- und Wohlfahrtsverbände im Umbruch. Frankfurt am Main. 297 - 320

MINTZBERG, Henry et al. [1999]: Strategy Safari: Eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements. Wien.

MÖLLER, Carola [1995]: Die neue Arbeitsorganisation – eine Chance für Frauen. In: Friedrich-Ebert-Stiftung. Referat für Frauenpolitik. Diskurse zur Gleichstellung. Heft 1, Bonn.

MORGAN, Gareth [1997]: Bilder der Organisationen. Stuttgart.

MÜLLER, Ursula [1992]: Asymmetrische Geschlechterkultur in Organisationen und Frauenförderung als Prozess – mit Beispielen aus Betrieben und Universität. ZfP, 1998.

NEFIODOW, Leo A. [1996]: Der sechste Kondratieff. Wege zur Produktivität und Vollbeschäftigung im Zeitalter der Information. St. Augustin.

PESECHKIAN, Nossrat [1979]:73: Der Kaufmann und der Papagei. Orientalische Geschichten in der Positiven Psychotherapie. Frankfurt am Main.

SASSEN, Saskia [2000]: Machtbeben. Wohin führt die Globalisierung? Stuttgart.

SENNETT, Richard [1998]: Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus. Berlin.

STAEHLE, Wolfgang, [1999]: Management. 8. Auflage. München.

ULRICH, Hans und Gilbert J.B. Probst [1988]: Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln. Ein Brevier für Führungskräfte. Bern.

VOSS, Günther [1998]: Die Entgrenzung von Arbeit und Arbeitskraft. Eine subjektorientierte Interpretation des Wandels der Arbeit. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. 31. Jg. Stuttgart. 473 - 487

WENDT, Wolf Rainer [1999]: Sozialwirtschaft und Sozialmanagement in der Ausbildung. Freiburg im Breisgau.