

## **Which answer can management give to current and future challenges in different cultures, as well as political and economical systems?**

(Welche Antworten kann Management geben auf Herausforderungen der Gegenwart und der Zukunft in unterschiedlichen Kulturen sowie im Bereich der Sozialpolitik und der Ökonomie)

Management ! Das klingt in manchen Zusammenhängen wie ein Zauberwort, besonders wenn es dann auftaucht, wenn in Institutionen Fragen gelöst werden sollen, die durch mangelnde Ressourcen, neue soziale Probleme, schlecht ausgebildetes Personal und vielerlei andere organisatorische Probleme entstehen.

Management ! Seit einigen Jahren wird der Begriff benutzt, als sei er ein Heilmittel für alle Fragen im sozialen Bereich. Mit Management sollen Institutionen der sozialen und gesundheitlichen Versorgung besser funktionieren, alles weniger kosten, die Mitarbeiter zufriedener werden, die "Kunden" ebenso.

Die Aus- und Weiterbildungsangebote im Bereich Management sind in Deutschland in den letzten 10 Jahren wie Pilze aus dem Boden geschossen. Mir sind keine genauen Zahlen bekannt aber ich schätze, dass viele Ausbildungsinstitute, die sonst Angebote für Weiterbildungen im sozialen Bereich hatten, heute "Managementfortbildungen" anbieten. Dazu kommen die Institute, die früher psychotherapeutische Ausbildung anboten und die, die für Supervision weiterqualifizierten, ganz zu schweigen von den traditionellen Aus- und Fortbildungsstätten im Bereich der Wirtschaft.

Was aber ist Management, und warum boomt dieser Bereich seit einigen Jahren?

Der Begriff to manage aus dem Englischen wird übersetzt mit "handhaben, führen, leiten, verwalten, bewirtschaften, vorstehen, beaufsichtigen, dirigieren, regulieren, zu Stande bringen, fertig bringen, zu Wege bringen, bewerkstelligen, deichseln". Unter to manage wird aber auch gefasst: "herumkriegen" und "gefüügig machen". Ebenso finden sich unter dem Substantiv "Management" Begriffe wie "Handhabung, Behandlung, Verwaltung, Leitung, Führung, Bewirtschaftung, das Direktorium und kluge Handlungsweise". Der Manager kann dementsprechend sein ein Geschäftsführer, Betriebsleiter, Direktor, Verwalter, Generaldirektor, Prokurist oder aber ein Haushalter.

Die Vieldeutigkeit und oft auch Zweischnidigkeit der Übersetzungen des Begriffes zeigen, dass mit Management und managen sehr komplexe Zusammenhänge umschrieben werden, denen aber durch die Verwendung des Begriffes etwas Einheitli-

ches und vor allem Einfaches anhaften. Und so etwas muss doch erlernbar sein. Fast so wie man kochen lernen kann scheint es, dass man auch beim Management nur wissen muss, welche Zutaten zueinander passen und schon gelingt das Ganze. Aber da auch Kochen nicht gleich Kochen ist, sondern sich von der einfachen Hausmannskost bis hin zu komplizierten Edelmanüs ausdifferenziert, ist davon auszugehen, dass auch managen und Management keine einfache Lösung für vielfältige Probleme sein kann.

Der Ruf nach Management als Lösungsversuch für soziale Probleme oder besser für die Lösung von Problemen in Organisationen der sozialen und pflegerischen Bereiche, erscholl Ende der 80er Jahre immer lauter. Hatte man zuvor versucht soziale Fragen "therapeutisch" zu lösen (ab Mitte der 70er Jahre) und davor politisch, auf der Basis außerparlamentarischer Opposition, so schien sich nun ein neuer Weg aufzutun. Dass die Entwicklung im sozialen Bereich dabei immer ca. 10 bis 15 Jahre denen in der Wirtschaft nachhinkt, sei hier nur nebenbei erwähnt. Es ist allerdings wichtig, sich die Entwicklung im Wirtschaftsleben genauer zu betrachten, denn die Ideologien, die zu bestimmten Trends führen, sind sich sehr ähnlich. Aber bevor ich auf diese Aspekte genauer eingehe, möchte ich einen kleinen Rückblick auf die Trends der 70er und 80er werfen, um die damit verbundenen "Heilserwartungen" etwas genauer zu beschreiben.

Mit der Studentenbewegung Ende der 60er politisierten sich auch einige Strömungen im Bereich der psychosozialen Versorgung. Hier sei an die Heimkampagne (Auflösen geschlossener Einrichtungen für Jugendliche), die Kinderladen- und Schülerladenbewegung und die Psychiatriekampagne (Aufdecken inhumaner Zustände in psychiatrischen Kliniken) erinnert. Ideen von Solidarität, gemeinsam mit den Betroffenen zu agieren, Hierarchien aufzulösen und gleichberechtigt mit dem Klientel die Organisationen zu strukturieren und zu leiten, waren Vorstellungen davon, wie sich Veränderung, gleichgesetzt mit Verbesserung, realisieren sollte.

Diese Ideen stießen sehr schnell an die Grenzen des Machbaren. Man hatte das Veränderungspotential der Betroffenen überschätzt, deren Bedürfnisse falsch eingeschätzt, ebenso wie das eigene Leidenspotential und die heimlichen Machtstrukturen und Hierarchien in der Selbstverwaltung. Die meisten kollektiv verwalteten Organisationen brachen Ende der 70er wieder zusammen. Übrig blieben hierarchisch organisierte Institutionen wie eh und je, nur fanden sich auf der Leitungsebene verschiedener Institutionen weniger Juristen, Mediziner und Verwaltungsfachleute sondern eher

Pädagogen und Psychologen wieder. Dieser Trendwechsel hatte etwas damit zu tun, dass sich in einigen Institutionen die Erfahrung durchsetzte, dass Leitung nicht nur etwas mit juristischen und administrativen Kenntnissen zu tun hat, sondern auch mit Menschenkenntnissen. Die Qualifizierungen im psychosozialen Bereich waren zu diesem Zeitpunkt gekennzeichnet durch neue Formen therapeutischer Erkenntnisse und Methoden. Die individualpsychologischen Therapien gerieten zunehmend in Konkurrenz zu gruppen-, familien-, und systemtherapeutischen Methoden. Die Vorstellung, dass mit dem Verstehen von Gruppen- und Systemprozessen auch Leitung und damit Management besser zu verstehen sei, machte sich schnell breit. Institutionen, die vorher ausschließlich Fortbildung zur Qualifikation im therapeutischen Bereich anboten, setzten seit Mitte der 80er ebenfalls auf "Verstehen größerer sozialer Systeme" und übertrugen viele der therapeutischen Erkenntnisse auf das Analysieren und Verstehen sozialer Organisation.

So wie in den 70ern die Politisierung der Klientinnen und Klienten als allein "seligmachender Weg" aus Unterdrückung und sozialer Ungerechtigkeit gefeiert wurde, so war es in den 80ern vor allen Dingen das Verstehen von Menschen und sozialen Systemen und die Fantasie, mit entsprechenden "therapeutischen" Interventionen Organisationen der sozialen und pflegerischen Bereiche auf humanere, den Klienten dienlichere Wege bringen zu können. Teamarbeit, Supervision als Möglichkeit der persönlichen Entwicklung von Mitarbeitern und zur Beseitigung von Störungen und Konkurrenzen in der Zusammenarbeit, das Verstehen der Probleme von Einzelnen, die Erwartung, jeder habe sich "einzubringen" und natürlich Verständnis zu zeigen, prägten das Arbeitsklima in vielen Einrichtungen. Die Institution als "große Familie", die sich nur ihrer Probleme bewußt sein muß, oder sie bewußt gemacht bekommen muß, dann würde sie schon alles gut laufen, war ein gängiges Bild vom Funktionieren von Institutionen.

Dies deckte sich mit Entwicklungen in der Wirtschaft, wo seit den 70er Jahren ebenfalls Veränderungsprozesse im Organisations- und Führungsstil stattfanden. Etliche Unternehmen, Banken und Verwaltungen stießen an die Grenzen der Effektivität und drohten, gerade gegenüber Unternehmen aus dem asiatischen Raum, zusammenzubrechen (besonderes Beispiel: die Autoindustrie in den Vereinigten Staaten, die von den Europäern und den Japanern Anfang der 80er geradezu in die Knie gezwungen wurde). Ähnliches galt auch für die Computerindustrie, die Audio- und Videotechnik und einige andere Bereiche.

Man versuchte also heraus zu bekommen, was bei den asiatischen Unternehmen anders war als bei den herkömmlichen Strategien in Europa und Mittel- und Nordamerika.

Die "protestantisch - preußische" Arbeitsethik, deren Grundlagen Fleiß, Pünktlichkeit, Gehorsam, Unterordnung, das Ausrichten auf eine Führungsposition sind, stellten sich als nicht mehr zeitgemäß heraus. Industrien und Betriebe mit solchen Strukturen, deren Produktions- und Dienstleistungsprozess einem Tayloristischen Organisationsbild folgten, waren nicht mehr effektiv genug. Die Vorstellung, große Köpfe sitzen an der Spitze, haben den Gesamtüberblick, unterteilen die Aufträge und wissen was für die Einzelnen richtig und gut ist, führten nur dazu, wie am Beispiel von General Motors nachzuvollziehen, dass sich die Leitungskräfte immer mehr Rendite in die Tasche steckten ohne die Produktion entsprechend der Nachfrage und den Kundenbedürfnissen auszurichten. Man hatte nicht berücksichtigt, dass "mehr desselben" nicht immer eine angemessene Lösung ist und gerade die Erkenntnis, dass die Ressourcen auf der Welt begrenzt sind (Ölkrise 1972/73) brachte die Strukturen, die darauf ausgerichtet waren, die Produktivität immer nur zu steigern und nicht qualitativ zu überdenken, ins Wanken.

Zu diesen Erkenntnissen kam, dass mit philosophischen Diskussionen, die unter dem Titel "New Age" zusammengefasst waren, das Decartsche Weltbild von der Maschinisierung aller Lebensprozesse ein jähes Ende fand. Ganzheitlichkeit, die Einheit von Geist und Materie, das Zusammenspiel von Natur, Mensch und Umwelt und viele ähnliche Schlagwörter gewannen in der Diskussion um das Leiten und Führen großer Unternehmen ihre Bedeutung. Von nun an bezogen sich Schulungen in Management nicht ausschließlich auf ökonomische, finanzielle und strukturelle Prozesse, sondern die Persönlichkeitsentwicklung, die Selbstentfaltung, Spiritualität und sogar Astrologie und Esoterik standen auf dem Menü der Managerkurse.

Ein gefundenes Fressen für die therapeutischen Schulen. Hatten diese doch ähnliche Menüs längst in ihrem Angebot. Es boomten Fort- und Weiterbildung für Manager mit Kreativkursen, Survivaltrainings, Feuerlaufen, Fantasiereisen bis hin zum Sternedeuten.

Die Organisation der sozialen und pflegerischen Dienste standen diesen Entwicklungen nicht lange nach. Durch den Wechsel der Führungskräfte von administrativen zu humanwissenschaftlichen Qualifikationen war hier der Boden für alle möglichen "Persönlichkeitsentwicklungen" bereits bereitet. Nun war nicht mehr das Verständnis um

die Lebenslagen des Klientels, deren Beeinträchtigung und die Möglichkeiten der therapeutischen Intervention für Betroffene und Mitarbeiter die Lösung einer guten Organisation sondern die Ganzheitlichkeit, das Verstehen der Entwicklungsprozesse sozialer Organisationen, die Organisation als natürlicher Organismus, die Einbettung der Organisation in die soziale Umwelt, das Zusammenspiel von "Geist und Natur".

Der ironische Unterton dieser Formulierungen sollte nicht dazu führen, Erkenntnisse, die sich aus dem Verstehen komplexer Systeme ableiten, für gute Managementstrategien nicht zu nutzen. Er soll aber darauf hinweisen, dass in der Entwicklung, Management als Heilmittel für die Lösungsversuche aller möglichen sozialen, ökonomischen und politischen Fragen einzusetzen, genau der Gefahr unterliegt, Spielball im Bereich gesellschaftlicher Modetrends zu werden.

Aber was ist nun Management und welche Fragen im Bereich der sozialen und pflgerischen Institutionen, aber auch gesellschaftlicher und politischer Entwicklung lassen sich mit Strategien des Management lösen? Ich komme noch einmal auf das Beispiel der Kochkunst zurück und dem Bedürfnis von Menschen, sich zu ernähren. Ernährung heißt in erster Linie, dass Lebewesen die Dinge aufnehmen, verzehren, die sie für ihre Existenz benötigen. Dazu gehört eine gewisse Ausgewogenheit, Ernährung, die der Lebenssituation angemessen ist aber auch ein Teil, der die Nahrungsaufnahme zum Genuss macht. Berücksichtigt man nur die ersten beiden Elemente, so ließe sich Ernährung auf einen Einheitsbrei, der alle notwendigen Nährstoffe und Vitamine enthält und der den Personen regelmäßig zugeführt wird, reduzieren. (So übrigens in einem Heim für chronisch kranke Kinder erlebt.) Geht es um den Teil des Genusses, d.h. die Lebensqualität, wird es schon etwas komplizierter. Vielfach wird Genuss mit einem höheren Aufwand, mit mehr Ressourcen, mit mehr materiellen Voraussetzungen verknüpft. Nach dem Motto: entweder einen Grießbrei oder ein Viergängemenü in einem Fünfsterne-Restaurant.

Die Frage: brauchen soziale Organisationen Management ?, tauchte erst zu dem Zeitpunkt auf, wo die materiellen Ressourcen knapper wurden. Hinzu kam, dass sich die Anforderungen an soziale Versorgungsinstanzen verstärkten und der Bedarf für Institutionen der sozialen Arbeit wuchs. Am Beispiel der Jugendhilfe in Deutschland lässt sich dies sehr gut aufzeigen. In den 70ern und 80ern waren Jugendhilfeeinrichtungen mit umfangreichen Ressourcen ausgestattet. Egal ob in den Jugendgruppen 5 oder 15 Kinder und Jugendliche betreut wurden, auf die Existenz einer Einrichtung hatte dies wenig Auswirkung. Auch im Gesundheitsbereich wurden die Budgets nach

den Ausgaben des Vorjahres bewilligt, was nur dazu führen konnte, möglichst viel Ressourcen umzusetzen. Dass dies nicht immer zu Gunsten der Betroffenen geschah ist inzwischen längst bekannt. Eine geradezu unanständige Verschwendung von materiellen Ressourcen war nicht selten der Fall in Einrichtungen der Pflege und Betreuung aber auch der Erziehung und Ausbildung. Man fragte nicht danach woher das Geld kam und ob es wirklich seinem Zweck diene, man gab es einfach aus. Um auf die Kochmetapher zurückzukommen, das Motto "viel, heiß und fettig" sei gutes Essen, war in den Institutionen der sozialen und pflegerischen Bereiche gängig.

Neben den schmaler werdenden materiellen Ressourcen tauchten in den Einrichtungen der sozialen und pflegerischen Bereiche aber auch Fragen danach auf, ob denn das Angebot wirklich den Bedürfnissen der Betroffenen entspricht und ob diesen damit geholfen werden kann, sprich ob denn die eingesetzten Ressourcen eine "gesunde Ernährung" sind. Natürlich war man längst der Überzeugung, dass dies keine gesunde Ernährung sei, also nicht den Notwendigkeiten entsprach, nur alternative Rezepte waren nicht bekannt. Von daher waren neue Managementkonzepte für die Institutionen des sozialen und pflegerischen Bereichs in Deutschland geradezu eine Wohltat, auch weil sie gekoppelt waren mit Einsparung und knapper werdenden Ressourcen.

Dass sich hinter solchen Entwicklungen gleich wieder Heilserwartungen aufbauten, scheint wohl ein typisch deutsches Phänomen zu sein. Immer wenn darüber nachgedacht wird, mit welchen Methoden welche Problemlagen, soziale Fragen und Entwicklungen angegangen werden können, scheint man in Deutschland dazu zu neigen, aus einer Lösung sofort einen "Königsweg" abzuleiten, das heißt, dass eine Lösung für möglichst alles gelten sollte.

Was ist nun Management und welche Fragen, Bereiche können damit wirklich Lösungen zugeführt werden? Management umfasst für mich drei Aspekte des Verstehens von und des Handelns in sozialen Organisationen. Da ist zum einen der administrativ juristische Bereich. Ohne die Gesetze zu kennen, auf deren Grundlage eine Institution existiert und die festlegen, wer in der Institution welche Rechte und Ansprüche aber auch welche Verpflichtungen und Aufgaben hat, lässt sich wohl kaum eine Einrichtung leiten. Die Kenntnis dieser Rechte und Pflichten sollte soweit ausgedehnt werden, dass es möglich ist, für die Klienten einzutreten und Ansprüche anzumelden, besonders in den Bereichen, wo diese es selbst nicht können. Gesetze gilt es exzessiv auszulegen, im Interesse der Klienten.

Zur Administration gehört der Finanzbereich. Der Überblick, wofür was ausgegeben wird und wo was eingenommen werden kann, gehört ins Management. Ich komme auf meine Metapher zurück: ein Koch kann ein Menü nur dann zusammenstellen und den Preis berechnen, wenn er weiß, was er für Lebensmittel (und andere Ressourcen) ausgeben kann.

Der zweiten Bereich bezieht sich auf das Wissen über die Personen(gruppen), die von der Einrichtung profitieren oder auf sie angewiesen sind und auf die Personen, die in der Einrichtung arbeiten. D.h. ein Manager einer Einrichtung muss Kenntnisse über die Lebenswelt der Klienten haben, über deren Bedürfnisse, Probleme und Perspektiven. Er muss verstehen, was die Menschen brauchen und wollen. Diese Bedürfnisse auch im direkten Kontakt zu befriedigen, ist nicht unbedingt seine Aufgabe, d.h., der Koch serviert ja auch nicht unbedingt das Menü oder füttert die Gäste. Dieser Bereich der Kenntnisse ist sehr umfangreich. Die Vielfalt des notwendigen Wissens sind in vielen der Curricula der hier vertretenen Ausbildungsorganisationen nachzulesen.

Der dritte Bereich heißt: soziale Organisationen in ihrer Gesamtheit zu verstehen. Kenntnisse darüber, wie Organisationen in die sozialpolitische und ökonomische Entwicklung eingebunden sind, welche Eigendynamiken sie haben, wie Organisationen als "soziale Systeme" funktionieren und welche Auswirkungen dies auf zukünftige Entwicklungen haben kann, ist ein ebenso wesentlicher Teil wie die beiden anderen. D.h., der Koch muß wissen, ob sein Restaurant "in" ist, wo die Trends liegen, wieviel für Restaurantbesuche ausgegeben wird, ob das Ambiente stimmt und ob vielleicht demnächst die Straße vor dem Restaurant aufgerissen wird. Das Verstehen von sozialen Systemen in einer Gesellschaft ist wohl der mühsamste aber auch wichtigste Teil des Managements.

Viele Management-Ausbildungen bieten diese drei Bereiche voneinander getrennt an. So gibt es in der Wirtschaft nach wie vor viele Unternehmen, die vorrangig den betriebswirtschaftlichen und juristischen Aspekt im Blick haben und ebenso viele, die sich auf den Bereich der Persönlichkeitsentwicklung der Leitungs- und Führungskräfte aber auch auf das Verstehen der Klienten/ Kunden beziehen. Die Ausbildungen, die stärker den Bereich des Systemeverstehens focussieren, vernachlässigen oft die beiden Erstgenannten. Aber ebenso wie es beim Kochen nicht ausreicht, nur Rezepte zu kennen oder einen Überblick über die Lebensmittel und deren Preise zu haben oder das Funktionieren einer Küche und des Restaurantes zu verstehen, sondern es

notwendig ist, die Gesamtheit des Überblickes über das was zueinander passt, wie es miteinander funktioniert und was in der Kombination verschiedener Aspekte zu berücksichtigen ist, zu haben, ist auch im Management nur ein Zusammenspiel all dieser Bereiche wirkungsvoll.

Mit einem guten Management (und das heißt nicht, dass dies in der Hand nur einer einzelnen Person liegt) lassen sich meines Erachtens Organisationen und Institutionen so gestalten, dass man den Bedürfnissen der von den Organisationen Betroffenen auf einer angemessenen Weise gerecht wird, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Anforderungen ihres Arbeitsplatzes entsprechen und die Arbeit zu ihrer eigenen Zufriedenheit ausüben, und dass die Organisation im Gesamtsystem der sozialen und pflegerischen Arbeit in der Region ihren Platz behaupten und begründen können.

Hier unterscheiden sich Institutionen der sozialen und pflegerischen Bereiche meines Erachtens sehr deutlich von Wirtschaftsunternehmen. Der Bezug ist doch ein eher lokaler, der zwar im Austausch mit dem sozialen Umfeld steht und damit auch über die Region hinausgehen muss, er ist aber nicht so global wie es für größere Wirtschaftsunternehmen und Industriebereiche gilt. Von daher ist sehr genau zu differenzieren, auf welche Bereiche sich die Fragen des Management beziehen. Dass ein gutes Management auch immer zukünftige Entwicklungen im Visier haben muss, Trends antizipieren muss und neben kurzfristigen und mittelfristigen Planungen auch langfristige Visionen zu berücksichtigen hat, steht dabei außer Frage.

Management ist für mich ein Bereich, in dem es um Erkennen, Verstehen, Methoden des Planens und Umsetzung geht und nicht um Weltverbesserung oder die Lösung aller sozialen Fragen. Heilserwartungen und –versprechungen führen nur dazu, die Blicke vom Hier und Jetzt, vom Wesentlichen wegzulenken und mit Lösungen in der Zukunft zu verträsten. Management ist Erkenntnis und Handwerkszeug, was den einzelnen Institutionen und dem Zusammenspiel der Systeme der psychosozialen Versorgung helfen kann, die auftauchenden Probleme für die Betroffenen in angemessener und auf die Bedürfnisse der Betroffenen bezogenen Wege anzugehen. Hier werden Lücken und Unzulänglichkeiten bleiben, denn auch das ist Aufgabe von Management: zu wissen wo die Grenzen des Machbaren sind.

Ein guter Koch kann sicherlich auch aus einfachen Lebensmitteln eine schmackhafte Mahlzeit zaubern, was er nicht kann ist, durch Kochkunst die Probleme des Welthungers lösen.