

DAS WESENTLICHE MANAGEN

Symposium am 14.1.2020

Weglassen wir einige Antworten



ASOM

Akademie für
Sozialmanagement

Was bleibt übrig, wenn wir alles Unwesentliche weglassen?

Auf die Frage, wie er so wundervolle Musik komponieren könne, soll Mozart geantwortet haben, dass Komponieren ganz einfach sei: Man müsse nur die falschen Noten weglassen. Übertragen auf das Management könnte man sagen: Führen ist ganz einfach, man muss nur die falschen Dinge weglassen.

Im Rahmen des ASOM Symposiums am 14.1.2020 blicken wir auf unseren Erfahrungsschatz aus 35 Jahren Aus- und Weiterbildungen im Sozialmanagement zurück und stellen uns die Frage, was Führungskräfte auf keinen Fall weglassen sollten: Was ist das *Wesentliche im Management*? Was sind die Dauerbrenner und was ist für die Führungsarbeit der Zukunft wichtig?

Die Kunstform *Blackout Poetry*, die unser Symposiums-Sujet inspiriert hat, ist gerade der Renner auf Instagram. Sie ist die Poesie des Weglassens alles Unwesentlichen, so dass nur noch das Wesentliche bleibt. *Weglassen* ist auch das aktuelle Stichwort in Bezug auf Führung und Management. Es werden nicht nur Manager*innen dazu ermutigt, neben ihren To-Do-Listen auch *Let-it-Be-Listen* zu führen, wo all die Dinge stehen, die sie bewusst *nicht* erledigen. Sondern es ist auch längst Mainstream, Managementprozesse generell zu verschlanken. Konzepte wie Lean Management, New Work, Agilität, Soziokratie und Holokratie und viele andere mehr sind längst auch im Sozial- und Gesundheitsbereich angekommen. Doch eins nach dem anderen.

Der erste „Leiterlehrgang“ der ASOM 1984/85 ist entstanden aus einer Unzufriedenheit mit der Qualität der Betreuung in den damaligen „Behindertenheimen“. Die Pionier*innen der ASOM haben auf diese Unzufriedenheit mit der Provokation reagiert, Managementmodelle aus der Wirtschaft auf den Sozialbereich zu übertragen. Solides Wissen und Handwerkszeug in den Bereichen Kommunikation, Konfliktlösung, Veränderungsmanagement, Betriebswirtschaft und Arbeitsrecht waren von Anfang an im Curriculum. Gleichzeitig war und ist es essentiell, dass Führungskräfteausbildungen auch Persönlichkeitsentwicklungsausbildungen sein müssen. Führungskräfte müssen ihre Haltungen und Werte reflektieren. Und zwar nicht abstrakt, sondern vor dem Hintergrund ihrer ganz konkreten Führungspraxis. Die ASOM stellt das sicher durch intensives Coaching und konkrete Umsetzungsprojekte in der eigenen Praxis.

2019 ist Management im Sozial- und Gesundheitsbereich eine Selbstverständlichkeit. Das ist eine Erfolgsgeschichte, an der die ASOM in Österreich maßgeblich mitschreibt. Die Notwendigkeit von Führungskräfteausbildungen ist gesetzlich verankert und ein Teil der Personalentwicklung in sozialen Organisationen, der nicht mehr wegzudenken ist. Die Qualität für die Nutzer*innen hat sich messbar verbessert.

Mit der Professionalisierung des Managements, der Einführung von Qualitätsmanagementsystemen und dem stetigen Wachstum der Angebote stieg aber auch der Grad an Bürokratisierung und Hierarchisierung in vielen sozialen Organisationen. Während etwa in einer bekannten ostösterreichischen Sozialorganisation noch Mitte der 90er Jahre Einrichtungsleitungen direkt an den Direktor berichteten, liegen hier mittlerweile fünf Hierarchieebenen dazwischen. Ein Hausleiter dieser Organisation berichtet in einer Mischung aus Stolz und Amusement, dass bei der Jubiläumsfeier seiner Einrichtung insgesamt 7 Hierarchieebenen anwesend waren.

So eine gewaltige pyramidale Struktur bietet Stabilität und vermeintliche Übersicht, macht aber auch träge. Die Entscheidungsbefugten an der Spitze der Hierarchie sind nicht immer

die Entscheidungskompetentesten, und oft irren notwendige Entscheidungen durch die undurchschaubare Kompetenzlabyrinth der Organisation. Hierarchie, das wissen wir seit Luhmann, ist eine wirkungsvolle Möglichkeit mit Komplexität umzugehen und Organisationen entscheidungsfähig zu halten, ab einer gewissen Größe macht sie jedoch schwerfällig und produziert Reibungsverluste.

Jetzt wird in vielen Organisationen der Ruf nach einem Rückbau von Überregulation und Überhierarchisierung immer lauter. Die Pyramide muss wieder flacher werden. Die Entscheidungskompetenz muss wieder mehr direkt in die Teams vor Ort kommen, denn die sind schließlich die Expert*innen für die Arbeit mit den Klient*innen. Organisationsstrategien sollen nicht vom Top-Management herunterbuchstabiert werden, sondern höchstens als grobe Leitplanken zur Orientierung für kleine Teams gelten, die weitgehend autonom arbeiten. Wir brauchen wieder weniger Kontrolle und mehr Vertrauen, so die Forderung. Was erwarten wir uns von alledem? Dass unsere Arbeit wirksamer wird und noch näher dran an den Bedürfnissen der Betroffenen ist.

Geht das? Es muss gehen! Es muss gehen, weil eine neue Generation an Fachkräften gerade ausgebildet wird, die andere Ansprüche an ihre Organisationen stellen. Es muss gehen, weil eine sich wandelnde Förderlandschaft das immer wieder Neuerfinden von sozialen Dienstleistungen notwendig macht. Innovation ist kein *Nice-to-have* mehr, sondern notwendig, um zu überleben. Es muss funktionieren, weil die Digitalisierung die Umwelt von Organisationen so sehr beschleunigt, dass zu träge Strukturen ihr nicht mehr gewachsen sind.

Und ist das gut? Das kommt darauf an.

Es ist gut, wenn dadurch tatsächlich die Kompetentesten die Entscheidungen treffen und wenn dadurch die Dienstleistungen tatsächlich die Bedürfnisse der Zielgruppen besser treffen. Es ist gut, wenn dadurch tatsächlich Mitarbeitende noch eigeninitiativer, freudvoller und von ihren Werten geleitet ihre Arbeit tun können. Es ist gut, wenn dadurch die Partizipation aller

Akteur*innen – die der Mitarbeitenden und der Nutzer*innen – gesteigert wird und wenn dadurch echte soziale Innovationen in die Welt kommen, die das Leben von Menschen konkret verbessern.

Es ist nicht gut, wenn das bedeutet, dass soziale Organisationen ein *Survival of the Fittest* ausrufen. *New Work* ist stark von der Startup-Kultur geprägt und zuweilen schwingt mit, dass alle Mitarbeitenden Entrepreneurs sein müssen. *Everybody leads* lautet das Credo. Und es wird kein Hehl daraus gemacht, dass Personen, die sich nicht als Unternehmer*innen verstehen, nicht geeignet für eine solche Organisationsform sind. Soziale Organisationen müssen weiterhin auch Arbeitsplätze bieten für Menschen, die kompetent und menschlich mit ihren Klient*innen arbeiten, aber keine Gesamtverantwortung für das Unternehmen übernehmen wollen.

Und es ist auch dann nicht gut, wenn unter dem Deckmantel der Agilität Führungspositionen gestrichen werden und den Fachkräften zusätzliche Aufgaben übertragen werden, für die sie nicht besser bezahlt werden. Sparmaßnahmen sind zuweilen für das Überleben von Organisationen notwendig und unabwendbar, sollten aber auch als solche benannt werden.

New Work, Agilität und Co. sind nicht die Allheilsbringer für die Herausforderungen von Sozialorganisationen in der Zukunft, auch wenn das Marketing mancher Beratungsfirmen das vermuten ließe. Gleichzeitig haben sie dazu beigetragen, dass ein Diskurs über Führung und Management entstanden ist, der so emotional wie schon lange nicht mehr geführt wird. Darüber hinaus zwingen sie Organisationen dazu, den Fokus noch stärker auf das Wesentliche der Organisationen – ihr *Why?* bzw. ihren *Purpose* – zu richten: Und das ist die Begleitung, Betreuung, Ermächtigung und *Advocacy* für ihre Kund*innen, Klient*innen, Bewohner*innen und Nutzer*innen.

Die Organisationen im Sozialbereich setzen sich unterschiedlich damit auseinander. Während manche das Thema kaum beachten, andere da und dort kleine Versuche starten,

rufen wieder andere den kompletten Umbruch aus. Diese Diversität ist auch bei den Teilnehmenden in den ASOM Lehrgängen spürbar und hochgradig befruchtend für wesentliche Diskussionen über Führung. Die ASOM ist weiterhin einer der wenigen Orte, wo Führungskräfte von unterschiedlichsten Organisationen so intensiv voneinander lernen können.

Lernen lässt sich auch von internationalen *Best Practice* Beispielen. Es gibt Vorzeigebispiele von sozialen Organisationen, die mit einem schlanken Management und selbstorganisierten Teams sowohl wirtschaftlich als auch fachlich erfolgreich sind. Die Hauskrankenpflegeorganisation Buurtzorg aus den Niederlanden ist wohl das bekannteste Beispiel.

All diese Organisationen arbeiten unterschiedlich, und kein Modell lässt sich als Schablone auf eine bestehende Organisation stülpen. Was all diese Organisationen jedoch gemein haben, ist, dass sie enorm in die Weiterbildung aller Mitarbeitenden investieren. Wenn *alle* Führungsaufgaben übernehmen sollen, brauchen auch *alle* die Kompetenz dazu. Schulungen gibt es vor allem in den Bereichen Werteorientierung, Konfliktkompetenz, Reflexionsfähigkeit, Coaching, Feedback, Kommunikation, Moderation und Veränderungskompetenz. Kommt Ihnen das bekannt vor? Das sind die Kerninhalte der ASOM Lehrgänge, die heute relevanter sind denn je. Die ASOM beschäftigt sich intensiv mit diesen neuen Diskursen, und die Trainer*innen ergänzen auf Grund ihrer Feldkompetenz und -präsenz diese wesentlichen Kernthemen mit den aktuellen Auseinandersetzungen. So auch beim 35-Jahre ASOM-Symposium am 14.1.2020.

*Dr. Johannes Jurka ist
Leiter der ASOM*

Veranstaltungstipp:

Das Wesentliche Managen. 35 Jahre ASOM.
Am **14.1.2020** im Kardinal König Haus.

Das detaillierte Programm finden Sie unter www.asom.at. Siehe Seite 22

