

# **SOZIALE ORGANISATIONEN NEU GESTALTEN**



Ein Impulspapier der SONG-AG  
Personal- und Organisationsentwicklung

# INHALT

<b>1 Warum sollen sich SONG-Organisationen verändern?.....</b>	<b>4</b>
1.1 SONG-PRINZIPIEN UND AUFTRAG ZUR ORGANISATIONSENTWICKLUNG .....	4
Bedeutung für die Organisationsentwicklung - Auftrag der AG .....	6
1.2 KONTEXTBEDINGUNGEN SOZIALER ORGANISATIONEN UND ENTWICKLUNGSTRENDS .....	7
Megatrends und deren Auswirkungen auf soziale Organisationen.....	7
<b>2 Auf was hin sollen sich SONG-Organisationen verändern?.....</b>	<b>12</b>
2.1 ZUKUNFTSSZENARIEN: SONG 2030 - EIN BLICK IN EINE MÖGLICHE ZUKUNFT .....	12
2.2 UNTERSCHIEDLICHE ORGANISATIONSENTWICKLUNGSKONZEPTE ALS IMPULSE FÜR DIE WEITERENTWICKLUNG DER SOZIALORGANISATIONEN.....	13
2.2.1 Welfare-Mix und Hybridisierung .....	14
2.2.2 Governance und Stakeholdermanagement .....	20
2.2.3 Agilität und Selbstorganisation .....	23
2.2.4 Innovation und Ambidextrie .....	27
2.2.5 Koopkurrenz und Netzwerkorientierung .....	29
2.2.6 Organisationskultur .....	33
2.2.7 Agile Sozialunternehmen - Führung neu denken .....	37
<b>3 Merkmale zukünftiger SONG-Organisationen .....</b>	<b>42</b>
IDENTITÄT - WOFÜR STEHEN WIR? .....	43
STRATEGIE - WO WOLLEN WIR HIN? .....	43
STRUKTUR - WIE VERTEILEN WIR VERANTWORTUNG UND GLIEDERN DIE ORGANISATION?.....	45
STEUERUNGSSYSTEME - WIE STEuern UND ENTSCHEIDEN WIR? .....	46
PROZESSE - WIE GENERIEREN WIR PERSONENORIENTIERTE DIENSTLEISTUNGEN? .....	47
KULTUR - WIE TICKEN WIR? .....	47
MENSCHEN - WIE STELLEN WIR EINE PASSUNG ZWISCHEN PERSON UND ORGANISATION HER? .....	48
FÜHRUNG - WIE FÜHREN UND STEuern WIR?.....	49
<b>4 Fazit: Sich auf den Weg machen - Potenziale nutzen.....</b>	<b>50</b>
<b>Quellenverzeichnis .....</b>	<b>52</b>

# EINFÜHRUNG

## 1 WARUM SOLLEN SICH SONG-ORGANISATIONEN VERÄNDERN?

Inspiziert vom Namen „Soziales neu gestalten“ haben wir uns von der Frage anregen lassen: Wie können soziale Organisationen neu gestaltet werden? Impulse, warum sich Soziale Organisationen verändern sollen, stammen zum einem aus den SONG-Prinzipien selbst; zum anderen sind die Kontextbedingungen sozialer Organisationen in einem rasanten Veränderungsfluss und treiben als Megatrends die Neugestaltung sozialer Organisationen voran.

## 2 AUF WAS HIN SOLLEN SICH SONG-ORGANISATIONEN VERÄNDERN?

Ein kurzer Blick in ein mögliches Zukunftsszenarium 2030 zeigt auf, wie eine zukunftsfähige SONG-Organisation ausschauen kann. Angereichert wird dieses Bild durch unterschiedliche Organisationsentwicklungskonzepte, die aktuell in der Fachliteratur diskutiert werden.

## 3 MERKMALE ZUKÜNFTIGER SONG-ORGANISATIONEN

Zusammenfassend erlauben wir uns - mit einem „normativen“ Unterton - Merkmale zukünftiger SONG-Organisationen darzulegen.

## 4 FAZIT: SICH AUF DEN WEG MACHEN - POTENZIALE NUTZEN

Zum Schluss wird noch einmal Mut gemacht, sich als SONG-Organisation zu hinterfragen und sich proaktiv und im Austausch mit der Weiterentwicklung der Organisation zu beschäftigen.

**QUELLEN-  
VERZEICHNIS**

# 1 Warum sollen sich SONG-Organisationen verändern?

## 1.1 SONG-PRINZIPIEN UND AUFTRAG ZUR ORGANISATIONSENTWICKLUNG

Die Zielsetzungen und das Selbstverständnis des Netzwerks SONG sind in der Präambel der Vereinssatzung folgendermaßen ausgedrückt:

*„Das gemeinsame Fundament des Vereins und seiner Mitglieder ist das Engagement für das Gemeinwohl und der Wille, die Herausforderungen und Chancen des demografischen und sozialen Wandels aktiv zu gestalten. Daraus ergibt sich die gemeinsame Überzeugung, dass soziale Leistungen sich verstärkt an den Prinzipien Subsidiarität und Solidarität sowie am Sozialraum und dessen Ressourcen orientieren müssen. Dies erfordert neue Formen des Wohlfahrtsmix und der sektorübergreifenden Kooperation von frei gemeinnütziger Wohlfahrtspflege mit Bürgerschaft, Kommunen, Wohnungswesen, Gesundheitswesen und weiteren Akteuren vor allem auf regionaler und lokaler Ebene. Als bundesweites Bündnis reformorientierter Akteure arbeitet das Netzwerk an der Entwicklung entsprechender innovativer Konzepte und neuer Mechanismen der Steuerung der Systeme, Organisationen und Angebote.“*

Aus diesem Selbstverständnis leitet das Netzwerk im Policy Paper/SONGbook „Neu denken - mutig handeln“ folgende sechs SONG-Prinzipien als Leitlinien für den Wandel von Angebotsformen, Strukturen, Haltungen und Handlungsweisen ab.

### SONG-PRINZIP 1: SOZIALRAUMORIENTIERUNG

Zunehmend unterschiedliche Lebensbedingungen und Bedarfslagen verlangen nach maßgeschneiderten sozialen Lösungen in überschaubaren Räumen: im Quartier, in der Nachbarschaft, im Dorf.

Die Sozialräume im Sinne der gelebten Sozialbeziehungen eines Menschen sind immer individuell und können sowohl überörtliche als auch lokale Beziehungen umfassen. Bei

Menschen mit Behinderungen und älteren Menschen konzentrieren sich die Lebensbezüge - abhängig von Mobilität und Wohndauer - in der Regel stark auf das unmittelbare Wohnumfeld. Im Lebensumfeld, in dem sich Menschen zugehörig fühlen, können öffentliche Verwaltung, gemeinnützige Träger, Privatwirtschaft und engagierte Bürger flexibel zusammenarbeiten. Vor Ort im Sozialraum lassen sich bürgerschaftliche Teilhabe- und professionelle Versorgungsangebote in gemeinsamer Verantwortung zu einem ganzheitlichen Welfare-Mix verbinden.

Ziel ist es, stets vom Willen der Menschen auszugehen und so individuelle Lösungen zu finden sowie Menschen im Sinne der Inklusion gleichwertige Chancen zu bieten, sich entsprechend ihrer Bedürfnisse und Potenziale zu entfalten. Die SONG-Unternehmen knüpfen an den Erfahrungen der Menschen an und unterstützen sie, ihr Leben so zu gestalten, wie sie es sich selbst vorstellen.

In einer zielgruppenübergreifenden Perspektive sollen im Sinne der Inklusion die Strukturen so weiterentwickelt werden, dass für alle Generationen und Menschen in unterschiedlichen Lebenslagen und mit individuell variierenden Bedarfen eine für sie passgenaue Lebenswelt entsteht, die ihrer subjektiven Wirklichkeitskonstruktion gerecht wird.

Die im Netzwerk SONG vertretenen Träger kooperieren mit den Akteuren vor Ort und verstehen sich als Teil dieser lokalen Verantwortungsgemeinschaften. Sie können Funktionen sowohl in der Entwicklung und Gestaltung von Quartieren und Sozialräumen als auch in der sozialräumlichen Erbringung von Sozialdienstleistungen und der Anwaltschaft für die jeweilige Klientel im Quartier wahrnehmen.

### SONG-PRINZIP 2: PARTIZIPATION

Das Sozialmodell der Zukunft trennt nicht zwischen Erbringer und Empfänger von Hilfeleistungen, nicht zwischen Produzenten und Konsumenten.

Das Bedürfnis nach Mitverantwortung und Mitgestaltung ist dem Menschen grundgelegt. Auch im hohen Alter, bei Krankheit oder Behinderung wollen Menschen nicht nur Sorge empfangen, sondern selbst Sorge für sich und die Gemeinschaft tragen. Besonders in einer älter werdenden Gesellschaft muss ein Sozialmodell diesem Anspruch gerecht werden und Möglichkeiten für alle schaffen, mitgestaltend tätig zu sein.

Die im Netzwerk SONG verbundenen sozialen Träger suchen und praktizieren Wege, alle Akteure im Sozialraum schon an der Entwicklung von Strukturen und Angeboten aktiv und mitverantwortlich zu beteiligen und die Selbstorganisation und Partizipation der Menschen aus den Zielgruppen zu ermöglichen. Eine stimmige Kultur der Partizipation umfasst auch Haltungen und Arbeitsweisen in den Sozialunternehmen selbst.

### SONG-PRINZIP 3: WELFARE-MIX

SONG engagiert sich für einen grundlegenden Wandel in Teilhabe und Pflege.

Es genügt nicht mehr, Menschen mit Unterstützungsbedarf durch einseitige Leistungen des Staates und sozialer Einrichtungen zu versorgen. Dieses System stößt bereits an seine Grenzen – finanziell, personell und damit auch qualitativ. Die demografische Entwicklung verschärft die Herausforderung.

Unser Ziel ist der Wechsel von weitgehend statischen Leistungskatalogen und in „Säulen“ gefangenen Akteuren hin zu einem flexiblen Mix aus generationen-übergreifenden Wohn- und Betreuungsformen, Nachbarschaftshilfe, professioneller Medizin, Pflege und Rehabilitation sowie zivilgesellschaftlich getragenen Teilhabemöglichkeiten im öffentlichen Raum.

### SONG-PRINZIP 4: KOOPERATION

Eine zukunftsorientierte Sozialwirtschaft versteht es, im Sozialraum vorhandene Ressourcen miteinander zu ver-

binden. Die eigene Produktion sozialer Dienstleistungen ist nur dann sinnvoll, wenn ein dringend benötigtes Angebot vor Ort nicht bereits von einem anderen Akteur erbracht wird.

SONG-Mitglieder erfinden das Rad nicht neu. Sie setzen sich dafür ein, dass vorhandene Räder besser ineinandergreifen. Sie unterstützen andere Organisationen bei der Weiterentwicklung und Verbesserung ihrer sozialen Angebote und bieten ihnen eine Plattform zur erfolgreichen Verbreitung.

Der Wille und die Kompetenz zur Kooperation werden somit auf verschiedenen Handlungsebenen zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor.

### SONG-PRINZIP 5: INNOVATION

Die Realisierung des angestrebten sozialen Wandels erfordert die Bereitschaft, bestehende Strukturen und Abläufe zu hinterfragen und neue Wege zu entwickeln und zu erproben. Diese fortlaufende Innovation umfasst nicht nur die Konzepte sozialer Dienstleistungserbringung. Auch der Einsatz innovativer Technologien und digitaler Anwendungen im Kontext der Pflege und der häuslichen Versorgung bietet große Chancen. SONG geht neugierig und offen auf diese Möglichkeiten zu.

Technologie wird den menschlichen Einsatz nicht ersetzen. Das Prinzip des Welfare-Mix eröffnet die Möglichkeit, der Digitalisierung dort ihren Platz zu geben, wo sie die Arbeit der Pflegenden erleichtert und die Chancen zur Teilhabe verbessert.

### SONG-PRINZIP 6: TRANSFORMATION

Netzwerken genügt nicht. Gemeinsames Wirken geht weiter. Die kooperative Produktion von Wohlfahrt mit unterschiedlichen Akteuren aus den Sektoren Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft vor Ort im Sozialraum erfordert ein neues Rollenverständnis gemeinnütziger Träger. Sie haben die Chance, sich vom Dienstleister zum Kooperationsstifter zu wandeln.

Diese neue Rolle anzunehmen, erfordert von den Unternehmen der Sozialwirtschaft nicht nur Mut, sondern auch den Aufbau neuer Kompetenzen in den eigenen Organisationen. Durch eine entsprechend ausgerichtete Personal- und Organisationsentwicklung kann diese Transformation gelingen.

### Bedeutung für die Organisationsentwicklung - Auftrag der AG

Vor diesem Hintergrund wurde neben anderen Arbeitsgruppen die SONG-AG Personal- und Organisationsentwicklung ins Leben gerufen. Die AG sollte entsprechend dem Auftrag der SONG-Mitgliederversammlung 1/2016 dem Austausch zu Erfahrungen und Notwendigkeiten hinsichtlich Haltungsveränderung, notwendige Organisationsver-

änderung und Personalentwicklung bei der Umsetzung der Sozialraum- und Quartiersorientierung in den Mitgliedsunternehmen dienen. Mit Unterstützung durch Vorstand/Mitgliederversammlung legte die AG als Schwerpunkt die Auseinandersetzung mit der Frage nach der adäquaten Führungs- und Organisationsstruktur und -kultur („Machtteilung“, Kooperation, Innovation, Offenheit, gesellschaftspolitische Orientierung neben Dienstleisterrolle ...) sowie des Umgangs mit Spannungsfeldern (z. B. Hierarchie/Netzwerke, Wettbewerb/Kooperation) fest. Dadurch sollte der Blick von der Frage der Qualifizierungsmaßnahmen in Richtung Organisations- und Kultur-entwicklung erweitert werden.

Insgesamt geht es somit um eine Transformation der Gesamt-Unternehmen der SONG-Mitglieder (bzw. von

SONG-Prinzipien	Folgerungen für die Organisationsentwicklung
1. Sozialraumorientierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Lokalisierung und Regionalisierung der Aufbaustruktur mit lokalen Akteuren</li> <li>■ lebensweltlich- und personenorientierte Angebote entwickeln</li> <li>■ gesellschafts-, abteilungsübergreifende Zusammenarbeit für zielgruppenübergreifende Konzepte</li> </ul>
2. Partizipation	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Co-Produktion in der Dienstleistungsgestaltung</li> <li>■ Beteiligungsformate zur Mitgestaltung ermöglichen</li> <li>■ zur Selbstorganisation im Kontext institutioneller Rahmenbedingungen befähigen</li> </ul>
3. Welfare-Mix	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Flexible, durchlässige, generationsübergreifende Angebotsentwicklung</li> </ul>
4. Kooperation	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ zielgenaue Formen von Kooperationen mit anderen Akteuren innerhalb und außerhalb der Sozialwirtschaft: Netzwerke (Allianzen), Projekte, Aktionen</li> </ul>
5. Innovation	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Digitalisierung von Prozessen</li> <li>■ Digitales und Soziales als neues Hybrid</li> <li>■ Reflexions- und Entwicklungskultur</li> <li>■ Risiko- und Erprobungskultur durch iterative Prozessgestaltung</li> </ul>
6. Transformation	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Identitätsentwicklung und Differenzierung als Dienstleister, Kooperationsstifter</li> <li>■ Entwicklung neuer Kernkompetenzen der Mitarbeiter und Führungskräfte</li> </ul>

Abbildung 1: Folgerungen aus den SONG-Prinzipien für die Organisationsentwicklung

sozialen Organisationen generell) im Sinne des neuen Rollenverständnisses gemeinnütziger Träger durch eine entsprechend ausgerichtete Personal- und Organisationsentwicklung (vgl. SONG-Prinzip 6: Transformation).

„Soziales neu gestalten“ gelingt nur, wenn wir auch „Soziale Organisationen neu gestalten“. Aus den SONG-Prinzipien können direkt erste Folgerungen für die Organisationsentwicklung abgeleitet werden (Abbildung 1).

Hiervon ausgehend hat sich die Arbeitsgruppe im Dialog innerhalb der Gruppe sowie mit externen Fachleuten vertieft und umfassend mit den Megatrends, denen Gesellschaft und Sozialorganisationen ausgesetzt sind, und den aktuellen einschlägigen Organisationsentwicklungskonzepten auseinandergesetzt. Die Erkenntnisse weisen einerseits über die Perspektive der SONG-Prinzipien hinaus, führen jedoch andererseits an zentralen Punkten immer wieder zu den Kernanliegen dieser Handlungsleitlinien zurück.

## 1.2 KONTEXTBEDINGUNGEN SOZIALER ORGANISATIONEN UND ENTWICKLUNGSTRENDS

Soziale Organisationen unterliegen den großen Entwicklungsthemen der Gesellschaft, Natur, Technologie und Wirtschaft. Diese wirken unterschiedlich auf die Organisationen im Hinblick auf das Selbstverständnis, die Arbeitsformen, die Kultur und somit auch auf die Art der Dienstleistungsangebote. Ein Konzept, um sich diesen Entwicklungen zu nähern, beschreibt das Zukunftsinstitut auf dessen Webseite unter dem Begriff der „Megatrends“. Als Megatrends werden hier langsame, aber sehr tiefgreifende Veränderungen bezeichnet, die sich durch eine lange Dauer, ihre Auswirkung auf alle gesellschaftlichen Bereiche, ihr globales Auftreten und ihre Komplexität auszeichnen (vgl. Zukunftsinstitut).

## Megatrends und deren Auswirkungen auf soziale Organisationen



Abbildung 2: Megatrends (Darstellung in Anlehnung an Zukunftsinstitut)

### Silver Society und die demografische Entwicklung

Eine weltweit wachsende Anzahl an älteren und dabei zunehmend weiterhin fitten Menschen wird die Gesellschaft verändern. In Zukunft wird sich die Frage stellen, welche Rolle diese Menschen im soziokulturellen Gefüge der Gesellschaft spielen werden.

Für soziale Organisationen bedeutet dieser Megatrend gleich mehrere Herausforderungen auf einmal. Zum einen bedeutet der demografische Wandel, dass erfahrene Mitarbeitende in den Ruhestand gehen und die Situation des Fachkräfte- und Mitarbeitermangels noch verschärft wird. Im Dienstleistungsbereich sind die Mitarbeitenden der wichtigste Erfolgsfaktor für die Erbringung und Qualität der Leistung. Der „War of Talents“ bzw. der Kampf um Arbeitskräfte ist hier schon Realität geworden. Die Herausforderung besteht darin, die Bedarfe und Bedürfnisse der Mitarbeitenden wahrzunehmen und sie mit den bestehenden Ressourcen in Einklang zu bringen. An dieser Stelle überholt aktuell die Nachfrage am Markt die Möglichkeiten der sozialen Träger. Zum anderen wächst mit der Anzahl an älteren Menschen auch die Nachfrage im Pflege- und Betreuungsbereich. Des Weiteren erleben wir eine Verän-

derung im Hinblick auf das System Familie, welche einen Großteil der Pflege und Betreuung im Moment noch trägt. Setzt sich die bestehende Tendenz fort - der Wegfall der familiären Versorgungsstrukturen - wird die Nachfrage nach professionellen Angeboten noch weiter anwachsen. Eine Chance kann im Engagement der Älteren liegen.

### **Gesundheit**

Gesundheit ist als fundamentaler Wert in den letzten Jahren immer wichtiger geworden. Gesundheit steht als Symbol für eine hohe Lebensqualität. Damit verbunden sind ein ganzheitliches Verständnis von Gesundheit, der Trend der Selbstoptimierung, ein großes Angebot und eine höhere Nachfrage nach Präventionsmaßnahmen, auch mit digitalen Hilfsmitteln, sowie eine genderberücksichtigende Medizin. Besonders für die Älteren wird eine hohe Lebensqualität mit mehr Achtsamkeit und Entschleunigung ein wichtiges Ziel.

Für soziale Organisationen hat dieser Megatrend ebenfalls mehrfache Bedeutung. Zum einen steigt der Anspruch an ein betriebliches Gesundheitsmanagement. Im Kampf um Arbeitskräfte werden eine gesundheitspräventive und -fördernde Umgebung und ein gesundes Arbeitsklima immer wichtiger. Unter dem Stichwort Corporate Health sammeln sich Konzepte zum Umgang mit Stress und Konflikten, flexible Arbeitszeiten genauso wie gesundheitsfördernde Bau- sowie Einrichtungskonzepte. Besonders in einem Arbeitsumfeld, das physische und psychische Belastungen mit sich bringt, haben diese Konzepte eine besonders hohe Bedeutung.

Zum anderen haben diese Gesundheitskonzepte nicht nur für Mitarbeitende Bedeutung, sondern auch für die Hilfeangebote. Auch hier wird der Anspruch an ein ganzheitliches, gesundheitsförderndes Konzept wachsen und Veränderungen notwendig machen. Im Fokus werden Konzepte stehen, die einer mit der Isolierung einhergehenden seelischen Belastung und somit dem institutionellen Charakter der Einrichtungen entgegenwirken sowie mehr Teil-

haben ermöglichen. Dazu werden auch hier gesundheitsfördernde Maßnahmen wie auch die Ernährung eine größere Bedeutung bekommen.

### **Sicherheit**

In Zeiten mit einem hohen Sicherheitsstandard steigt das Bewusstsein für Unsicherheiten und die Erkenntnis, dass es keine totale Sicherheit gibt. Besonders die Pandemie hat diese Wahrnehmung befördert und bringt die Frage mit sich, wie mit Krisen und Unsicherheiten in Zukunft umgegangen wird.

Das Streben nach Sicherheit wird auch in den engen Kontrollen der sozialen Träger sichtbar. Die Pandemie hat aber auch gezeigt, dass die Organisationen selbst Verantwortung für ihre Leistungen übernehmen können und wollen. Dies erfordert einen gemeinsamen Diskurs zwischen Trägern und Aufsichtsbehörden über den Umgang mit Unsicherheiten, die notwendigen Rahmenbedingungen für die zu Recht geforderte Qualität sowie die zukünftige Zusammenarbeit. Neben dieser Herausforderung bringt auch die Forderung nach mehr Teilhabe und Selbstbestimmung ein notwendiges Umdenken im Hinblick auf die Rolle der sozialen Organisationen mit sich. Mit mehr Assistenz und weniger Fürsorge müssen auch andere Risiken in Kauf genommen werden. Dazu bringt der vermehrte Einsatz von Technik und die Digitalisierung ebenfalls weitreichende Sicherheitsaspekte mit sich. Darauf mit passgenauen Lösungen entsprechend zu antworten, ist mit Kosten verbunden, die auch monetär eine Herausforderung darstellen.

Für die Zukunft wird die Frage wichtig sein, wie eine resiliente Organisation mit Unsicherheiten und Krisen umgehen kann.

### **Wissenskultur, Konnektivität, Digitalisierung und New Work**

Mit dem Begriff Konnektivität ist die Vernetzung von einzelnen Organisationen und Unternehmen mit Hilfe von

Kommunikationstechnologien gemeint. Diese digitale Transformation hat erst begonnen. Die Grenzen zwischen Leben und Arbeiten verschwimmen, die Sinnfrage rückt in den Fokus, monotone Arbeitsschritte werden durch die Digitalisierung ersetzt und schaffen Raum für mehr kreative oder empathische Aufgaben. Das bringt neue flexible, agile Arbeitsstrukturen und Arbeitszeitmodelle mit sich. Lebenslanges Lernen, aber auch wissenschaftliche Forschung werden unabdingbare Begleiter dieser Megatrends.

Für soziale Organisationen bedeutet das, diesen Transformationsprozess umfassend zu begreifen und mitzugestalten. Es gilt eine real-digitale Unternehmenskultur zu formen und darin eine gute Allianz zwischen Mensch und Maschine zu ermöglichen. Die Fortschritte der Technologie, insbesondere die Digitalisierung, werden alle Unternehmensbereiche durchdringen und die Arbeitsweisen erheblich verändern. Welchen Einfluss der technische Fortschritt in der direkten Pflege und Betreuung oder für die damit verbundenen Berufsbilder haben wird, zeichnet sich noch nicht ab. Neben der Klärung ethischer Fragestellungen sind auch hier Investitionen in die Infrastruktur, in die Ausbildung der Beteiligten und die Anpassung der Ablauf- und Aufbauorganisation notwendig. Soziale Organisationen stehen hier vor der Aufgabe, Lernkonzepte zur Förderung digitaler Kompetenzen zu entwickeln und vor allem auch einen digitalen Zugang zu Wissen zu ermöglichen. Des Weiteren steht die Frage im Raum, wie Ansprüche von „New Work“ fern von den Bürobereichen umgesetzt und somit auch den zukünftigen Bedürfnissen der hier tätigen Mitarbeitenden Rechnung getragen werden kann.

### **Globalisierung und Gender Shift**

War die Globalisierung in der Vergangenheit vor allem durch wirtschaftliche und politische Interessen geprägt, befinden wir uns im Moment in einem Zwischenstadium von starken Gegenbewegungen und einer grenzüberschreitenden Solidarität zwischen den Menschen. Für die Zukunft geht man davon aus, dass die Vernetzung der Menschen und Gesellschaften der Motor der Globalisie-

rung sein wird. Diverse Gesellschaften mobilisieren zum gemeinsamen Kampf gegen Unterdrückung und kooperieren, um gemeinsame Ziele zu erreichen. Der Megatrend „Gender Shift“ beschreibt die Entwicklung zu einer pluralistischen Kultur, in welcher die klassisch zugeschriebenen Rollen ihre gesellschaftliche Verbindlichkeit verlieren. Das Geschlecht verliert in den individuellen Biografien an Bedeutung.

In sozialen Organisationen gab es in den letzten Jahren eine große Anstrengung, Fachkräfte aus dem Ausland anzuwerben. Diesen Menschen zu helfen, in einer fremden Kultur Fuß zu fassen und ihnen eine Chancengleichheit zu ermöglichen, ist im Moment eine der großen Herausforderungen. Das Thema der kulturellen Vielfalt bedeutet eine Anpassung von Werten und eine Neudefinition der Zusammenarbeit. Der Gender Shift wird ebenfalls einen großen Einfluss auf die Art der Zusammenarbeit und die Aufbaustrukturen der sozialen Organisationen haben. Der Fokus wird noch stärker auf eine gute Vereinbarkeit von Familie und Beruf, flexible Arbeitszeitmodelle und Frauen in Führungspositionen gelegt. Das Mehr an Diversität führt zum Hinterfragen traditioneller Machtstrukturen und Führungsmodelle.

### **Individualisierung, Urbanisierung und Mobilität**

Die persönliche Identitätsbildung bleibt ein wichtiger Faktor der individualisierten Gesellschaft. Aber die Verortung des Individuums in der Gemeinschaft wird eine zentrale Bedeutung einnehmen. Gemeinsame Werte und Zusammenarbeit werden für die Zukunft immer wichtiger sein. In den Städten werden Lösungen für Mobilität, Umweltschutz und andere Herausforderungen entwickelt und umgesetzt. Die Entwicklung der Städte mit eigenen flexiblen Krisenkonzepten führen dazu, dass die Nachbarschaft wieder eine wichtigere Rolle spielen wird. Die Mobilität wird sich in der Zukunft nicht nur durch den Einsatz postfossiler Brennstoffe, sondern vor allem in den Städten durch ein vernetztes Angebot zwischen individuellen und öffentlichen Verkehrsmitteln verändern.

Soziale Organisationen als Teil der Gesellschaft können den Raum bieten, in welchem Individuen Verantwortung übernehmen. Es gilt, Probleme in Gemeinschaften zu lösen und die Trennung zwischen Staat, Wirtschaft und Gesellschaft zu überwinden. Nachbarschaftliche Strukturen, nicht nur in Städten, können als hilfreiche Ergänzungen für Klientel und Bewohnerschaft genutzt werden. Im Hinblick auf die Mobilität werden soziale Organisationen Teil der Veränderung durch die Nutzung von umweltfreundlichen Möglichkeiten: sei es im Hinblick auf die eigenen Dienstwagen, das JobRad oder die Bezuschussung von Jahrestickets. Auch durch das autonome Fahren wird sich die Mobilität der Mitarbeitenden sowie der Klientel und der Bewohnerschaft verändern.

### Neo-Ökologie

Die Ansprüche an Nachhaltigkeit und Umweltbewusstsein haben sich stark verändert und zeigen jetzt schon die Anfänge einer zukünftigen Entwicklung der Wirtschaft und der globalen Gesellschaft. Es findet eine Neudefinition von Werten statt, die unser Konsumverhalten in eine neue Balance mit unserer ökologisch-sozialen Umwelt bringt. Es geht darum, die knappen Ressourcen nachhaltig und sinnvoll einzusetzen.

Auch soziale Organisationen werden in Zukunft mit einem veränderten Anspruch an die Dienstleistungen, die damit verbundenen Materialien sowie die baulichen Rahmenbedingungen umgehen müssen. Dabei kann es sich um die beim Bauen eingesetzten Rohstoffe, den Einkauf regionaler Lebensmittel, den Einsatz alternativer Kraftstoffe, eine umweltfreundliche Energiegewinnung, die papierlose Verwaltung oder Ähnliches handeln. Hier stehen sie wie viele Unternehmen noch eher am Anfang der notwendigen Entwicklungen.

Diese aufgezeigten Einflüsse auf die Sozialwirtschaft sind keineswegs umfassend belegt und müssen für sich nochmals kritisch betrachtet sowie hinterfragt werden. Sie sollen aber an dieser Stelle als Beispiele dafür dienen, dass diese Megatrends tiefgreifende Veränderungen bedeuten und ein aktiver Gestaltungsprozess notwendig sein wird.

Die Megatrends bedingen sich gegenseitig und zeigen eine eher ungewisse, unbeständige, sehr komplexe und nicht immer eindeutige Welt. Dieses Konzept wird anschaulich durch das Bild der sogenannten VUCA-Welt (Abbildung 3).

## VUCA: Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity

Volatility	Uncertainty	Complexity	Ambiguity
Volatilität/Flüchtigkeit	Ungewissheit/Unsicherheit	Komplexität	Mehrdeutigkeit/Unklarheit
Veränderungen treten schneller und öfter auf.	Die Berechenbarkeit von Ereignissen nimmt ab und Prognosen werden schwieriger.	Herausforderungen werden vielschichtiger und Zusammenhänge undurchsichtiger.	Es gibt nicht <b>die eine</b> richtige Antwort oder Entscheidung.

Abbildung 3: VUCA-Welt (Vgl. [www.vuca-welt.de](http://www.vuca-welt.de), Abruf 20.04.2021)

Vor diesem Hintergrund gilt es, sich gleichzeitig vor Augen zu führen, dass die Notwendigkeit zur Anpassung an eine sich schnell verändernde Umwelt, in welcher mit Komplexität, Unsicherheit und Unklarheiten umgegangen werden muss, in den meisten sozialen Organisationen auf

ausdifferenzierte Geschäftsprozesse sowie äußere, stark regulative Vorgaben trifft. Zudem ist aktuell oft noch kein großer Handlungsdruck zu tiefgreifenden Veränderungen zu verspüren.

### **MEGATRENDS UND DEREN AUSWIRKUNGEN AUF SOZIALE ORGANISATIONEN**

- Megatrends sind langsame, aber sehr tiefgreifende Veränderungen, die sich durch eine lange Dauer, ihre Auswirkung auf alle gesellschaftlichen Bereiche, ihr globales Auftreten und ihre Komplexität auszeichnen.
- Die Megatrends und auch lokale Trends führen zu einer immer ungewisseren, unbeständigen, sehr komplexen und nicht immer eindeutigen Welt - der sogenannten VUCA-Welt.
- VUCA: Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity
- Die zwölf Megatrends im Überblick:  
Gender Shift, Gesundheit, Globalisierung, Individualisierung, Konnektivität, Mobilität, New Work, Neo-Ökologie, Sicherheit, Silver Society, Urbanisierung, Wissenskultur
- Auswirkungen:  
Die tiefgreifenden Veränderungen werden nicht nur die Ansprüche an soziale Organisationen im Hinblick auf die Entwicklung des Leistungsangebotes beeinflussen, sondern die gesamte Organisation verändern. Die sozialen Organisationen sollten sich deshalb schon frühzeitig auf die VUCA-Welt einstellen und mit den anstehenden Veränderungen planen.

### **REFLEXIONSFRAGEN:**

Spielen die Megatrends in Ihren strategischen Überlegungen eine Rolle?

Welche Trends nehmen Sie wahr?

Welche der Trends haben besonderen Einfluss auf Ihre soziale Organisation?

Welches Chancen- und Risikomanagement ergibt sich daraus für die Weiterentwicklung der Organisation?



# 2 Auf was hin sollen sich SONG-Organisationen verändern?

## 2.1 ZUKUNFTSSZENARIEN: SONG 2030 - EIN BLICK IN EINE MÖGLICHE ZUKUNFT

In der deutschen Volkswirtschaft ist der Transformationsprozess durch die digitale Revolution in vollem Gange. Viele Dienstleistungen werden elektronisch erbracht und die Menschen, deren Arbeit vormals darin bestand, müssen sich neu orientieren. Zusätzlich hat die Corona-Pandemie viele Veränderungsprozesse beschleunigt. Vielen Menschen ist bewusst geworden, dass es keine gesellschaftliche Sicherheit gibt. Das Bild vom autonomen Individuum weicht der Erkenntnis, dass die Menschen stärker als früher angenommen in die natürlichen Prozesse eingebunden sind. Die Arbeitswelt ist in Bewegung: Ein Grundeinkommen für alle Menschen rückt immer näher. Neben der Arbeit als Existenzsicherung wächst der Diskurs über den Sinn der Arbeit.

Was vor einigen Jahrzehnten Ausbildungsberufe waren, wird heute von Computern und Robotern erledigt. Soziale und interpersonelle Dienstleistungen in der Pflege und Betreuung älterer und behinderter Menschen sind aber als eine gesellschaftliche Kernaufgabe erhalten geblieben. *„Authentische Ansprache, Teilnahme und Fürsorge bleiben ein wertvolles Gut. Das Gleiche gilt für Sozialarbeiter, Bewährungshelfer und Therapeuten. [...] Freizeit, Erholung und Gesundheit sind jene Felder, in denen der Bedarf an guten Kräften hoch bleibt.“* (Precht 2020: 27 f.). In der medizinischen und pflegerischen Versorgung ist der Einsatz von technischen Hilfen sprunghaft angestiegen, lernende (KI-)Systeme übernehmen Assistenzaufgaben.

Zwischen den gesellschaftlichen Trends einer Entsolidarisierung und Privatisierung sowie der kollektiven Verantwortung für Altersrisiken gibt es keinen eindeutigen Sieger. Technischer Fortschritt und Leistungskomplexe bieten gut situierten älteren Bürgern eine individuelle Versorgung. Der Staat liefert hierzu ein Grundversorgungspaket. Wohlfahrtsunternehmen und Zivilgesell-

schaft haben alternative Strukturen einer sorgenden Gemeinschaft weiterentwickelt. Das generationsübergreifende Bürgerengagement ist längst keine Ergänzung des Profi-Systems mehr, sondern die Profis unterstützen jetzt die Helfer in einem Profi-Laien-Technik-Mix. Es ist ein intelligentes Netzwerksystem entstanden, in dem Community Organizing und kommunale Verantwortung für die Daseinsfürsorge eine große Rolle spielen.

Die Partnerunternehmen aus dem SONG-Netzwerk haben in den letzten Jahren neue Formen von Führung und selbst organisierter Arbeit erprobt und in ihren Unternehmen etabliert. So sind attraktive Arbeitsfelder entstanden, die Menschen anziehen. Pflege und Behindertenarbeit sind nicht mehr mit dem zu vergleichen, was sie noch in den 20er-Jahren waren. Heute sind sie bunter und vielfältiger. Sie entsprechen dem Lebensgefühl von Generationen, die sich nicht in industriell geprägte „Versorgungsstrukturen“ einfügen lassen. Für die Mitarbeitenden zählt nicht nur ein gutes Einkommen; der Sinn einer Tätigkeit und die Eingebundenheit in ein umfassendes ökologisches Konzept haben ein starkes Gewicht. Die SONG-Unternehmen haben sich in einem Hybridisierungsprozess zu agilen Organisationen weiterentwickelt und verstehen sich als Schirmorganisationen in einem riesigen Netzwerk aus bunten, lokal angebotenen Profi-Bürger-Mix-Teams, die verantwortungsvoll „ihr eigenes Ding machen“.

Wohlfahrtsunternehmen haben sich durch Rückbesinnung auf ihre Wurzeln, die häufig in selbst organisiertem Handeln zur Lösung sozialer Probleme liegen, und ihre Rolle als Sozialanwälte für die Benachteiligten und Schwächeren in der Gesellschaft von den Denkschemata der Ökonomisierung gelöst. Neben der Dienstleistungsentwicklung ist die systematische Entwicklung einer Care-Kultur zentrale Aufgabe gemeinnütziger Unternehmen. Dieser Prozess machte es möglich, experimentierfreudiger, resilienter und diverser zu werden. Heute sind soziale Organisationen als Moderatoren und Treiber bei der Suche nach den besten Lösungen im Bürger-Profi-Technik-Mix gefragt.

### **WAS IST EIN SZENARIO?**

Ein Szenario ist ein Zukunftsbild, das unter Berücksichtigung verschiedenster Einflussfaktoren entwickelt wird. Ein Szenario ist keine Vorhersage der Zukunft, sondern die Beschreibung möglicher Abfolgen von Ereignissen in einem bestimmten Themenfeld. Szenarien bilden also denkbare Zukunftsentwicklungen und Ereignisse in diesem Themenfeld über einen bestimmten Zeitraum ab.

### **REFLEXIONSFRAGEN:**

Angenommen Ihrer Sozialorganisation gelingt es, die Chancen der Trends zu nutzen und die Risiken zu minimieren, wie würde Ihre Organisation 2030 aussehen?

Wie würde Ihre Organisation aussehen, wenn Sie alles lassen, wie es jetzt ist („was passiert, wenn nichts passiert“)?

Wie unterscheiden sich die beiden Szenarien für Ihre Organisation?



## **2.2 UNTERSCHIEDLICHE ORGANISATIONS- ENTWICKLUNGSKONZEPTE ALS IMPULSE FÜR DIE WEITERENTWICK- LUNG DER SOZIALORGANISATIONEN**

In diesem Kapitel stellen wir verschiedene Ansätze zum Organisationsverständnis dar, die aktuell in der Fachliteratur

diskutiert werden. Die Ansätze werden kurz erläutert und kritisch gewürdigt. Der erkenntnisleitende Fokus liegt darauf, welche Anregungen und Bestärkungen diese Ansätze für die Weiterentwicklung sozialer Organisationen enthalten. Abbildung 4 zeigt zunächst einen Überblick:



Abbildung 4: Verschiedene Ansätze zum Organisationsverständnis

## 2.2.1 Welfare-Mix und Hybridisierung

Der Welfare-Mix steht im Zentrum der SONG-Unternehmen. Wie gelingt es SONG-Organisationen, diesen Bürger-Profi-Technik-Mix zu erbringen, wenn die Erbringung dieses Mixes von unterschiedlichen Sektorlogiken beeinflusst wird? Wie organisiert sich ein Sozialunternehmen, um an die unterschiedlichen Sektorlogiken anschlussfähig zu sein und diese mitzugestalten?

## Die Sektorenlogiken als Kontextbedingungen für die Gestaltung des Welfare-Mixes

Im Kontext der Ausdifferenzierung der Gesellschaft in Funktionssysteme sind an der Produktion von Wohlfahrt verschiedene Teilbereiche der Gesellschaft beteiligt. Das sektorenübergreifende Zusammenspiel von Markt, Staat, Gemeinschaft und Bürgergesellschaft sichert die Wohlfahrtsproduktion, die kein Sektor alleine gewährleisten kann. Jedem dieser Sektoren lassen sich spezifische Institutionen, Funktionslogiken und zentrale Werte zuordnen.

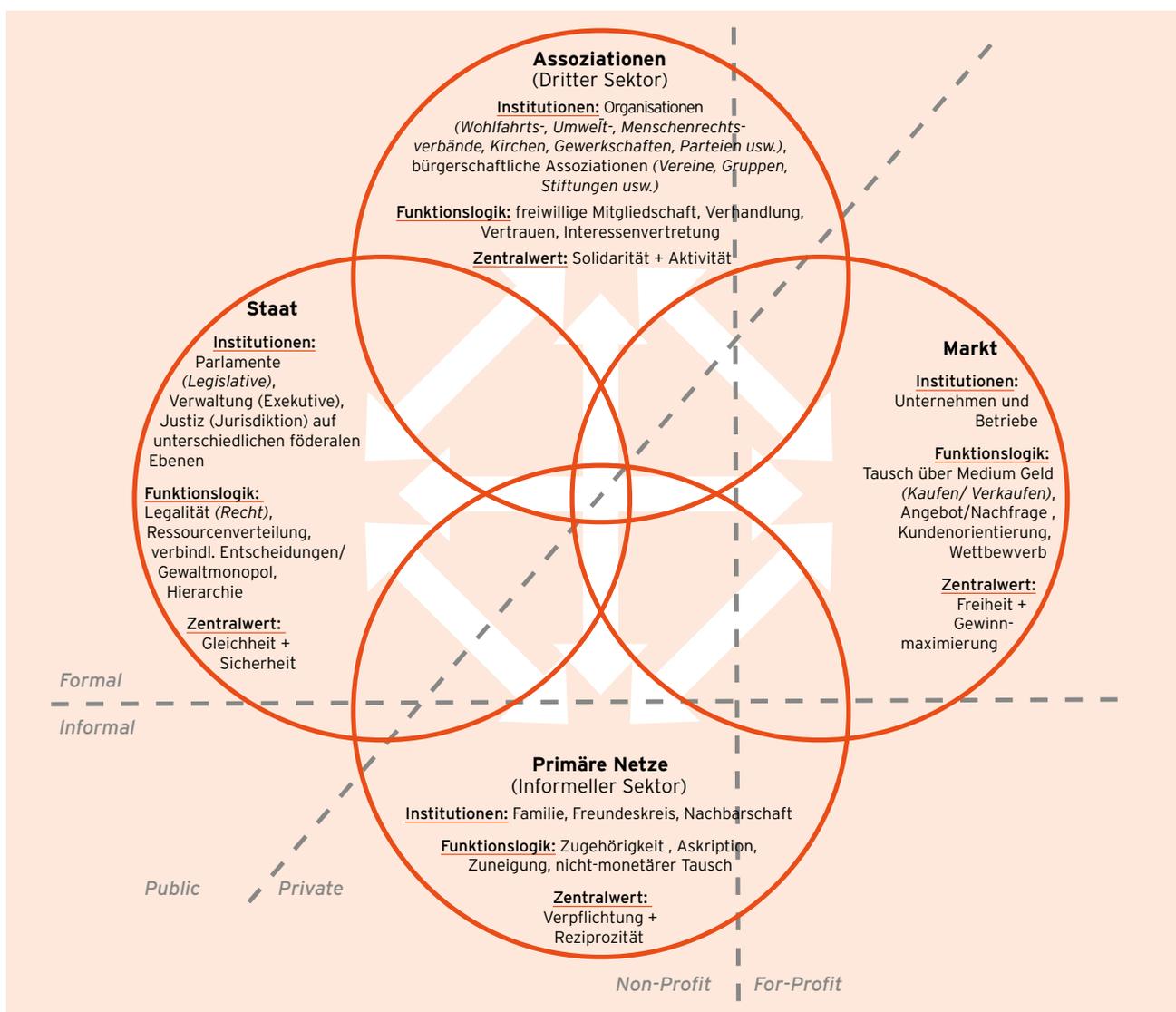


Abbildung 5: Gesellschaftliche Sektoren von gemischter Wohlfahrtsproduktion und Politiksteuerung (Grunwald/Roß 2014: 21)

Die vier Sektoren setzen sich wechselseitig Kontextbedingungen (z. B. schafft der Staat durch die Pflegeversicherung Rahmenbedingungen, die privatwirtschaftliche Angebote auf dem Quasi-Markt der Pflege ermöglichen, oder das gemeinschaftliche Engagement einer Familie wird durch finanzielle Unterstützung durch den Staat gestärkt).

Jeder dieser Sektoren hat eine entsprechende Leistungsfähigkeit und eine systemimmanente Leistungsgrenze. Der Mehrwert des Welfare-Mix-Ansatzes ist, je nach sozialer Fragestellung einen Mix aus den Stärken der unterschiedlichen Systemlogiken für die Problemlösung zu kreieren (Abbildung 6).

So wird beispielsweise die Familie (Primäre Netze) bei der Pflege eines schwerkranken Kindes durch eine mobile Krankenpflege (Sektor Staat) in der Behandlungspflege entlastet. Hinzu kommt der ambulante Kinderhospizdienst, der über die Ehrenamtlichen für die Geschwister Freizeitaktivitäten anbietet und durchführt (Assoziationen/Sektor Zivilgesellschaft). Die Systemstärke der direkten, emotionalen Unterstützung der Familie wird ergänzt durch den Rechtsanspruch auf Pflege durch den Staat, um eine Überforderung der Familie zu vermeiden. Das ehrenamtliche Engagement bringt die persönliche Solidarität zum Ausdruck. Damit wird das gesamte Familiensystem gestärkt.

Sektoren	Spezifische Systemstärken	Spezifische Systemschwächen
<b>Primäre Netze</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ emotionale Nähe</li> <li>+ direkte wechselseitige Unterstützung im Alltag</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Überforderung/mangelnde Verlässlichkeit</li> <li>- Bevormundung/soziale Verstrickungen</li> </ul>
<b>Assoziationen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Freiwilligkeit von Ein- und Austritt</li> <li>+ Abbildung und Bündelung pluraler Interessen/Werte, freie Meinungsbildung</li> <li>+ Identifizierung von Handlungsbedarfen, Umsetzung in Aktion</li> <li>+ Ermöglichung persönlicher Solidarität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- voraussetzungsreich hinsichtlich Entstehung und Bestand</li> <li>- hohe Heterogenität</li> <li>- eingeschränkte Durchsetzungsmacht</li> <li>- aufwendige Ressourcengewinnung</li> </ul>
<b>Staat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Durchsetzung verbindlicher Regelungen</li> <li>+ Gewährleistung von Sicherheit, Legalität und Rechtsansprüchen</li> <li>+ Umverteilung von Ressourcen entsprechend legitimer Prioritätensetzungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- langsame Reaktion auf Veränderungen bzw. Innovationsanforderungen</li> <li>- Tendenz zu Bürokratie/Abkoppelung</li> <li>- Angewiesenheit auf politische Mehrheiten</li> </ul>
<b>Markt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Versorgung mit nachgefragten Gütern</li> <li>+ Wertschöpfung</li> <li>+ Innovationskraft/Anpassungsfähigkeit an veränderte Bedarfe</li> <li>+ Produktverbesserung und/oder Kostensenkung durch Wettbewerb</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Abhängigkeit von zahlungskräftiger Nachfrage, Verschwinden wenig nachgefragter Produkte</li> <li>- ungleiche Verteilung von Gütern</li> <li>- Einebnung spezifischer Werte</li> </ul>

Abbildung 6: Spezifische Systemstärken und -schwächen der Sektoren (Grunwald/Roß 2014: 23)

Die SONG-Unternehmen setzen darauf, dass die sozialen Dienstleistungen immer stärker im Welfare-Mix erbracht werden. Die Eigeninitiative der primär Betroffenen, die privaten Unterstützungsleistungen der Familien, des Freundeskreises und der Nachbarschaft, die staatlich geregelten Dienstleistungen, die von öffentlichen, freien oder gewerblichen Trägern erbracht werden, und die Ressourcen, die in der Lebenswelt der Betroffenen vorhanden sind, fließen in den Hilfe-Mix ein. Genau diese Kombinationen und Mischformen von Dienstleistungen machen den Mehrwert dieses Ansatzes aus.

Dieser setzt immer beim Willen des Betroffenen an, um dessen Lebensqualität zu sichern und die Teilhabe an der Gemeinschaft und Gesellschaft zu ermöglichen. Anliegen des Welfare-Mix ist es, eine passgenaue Hilfe zu ermöglichen, die im Prozess der Co-Produktion subsidiär von den Ressourcen der Adressaten, in ihrem Nahraum, über das Gemeinwesen hin bis zu professionellen Hilfesystemen erbracht wird.

Der Mix wird auf verschiedenen Handlungsebenen entweder personenbezogen, angebotsbezogen oder auf lokaler Ebene in Co-Produktion und geteilter Verantwortung gestaltet und umgesetzt.

Wenn der Mehrwert des Welfare-Mix-Ansatzes so im Zentrum der SONG-Unternehmen steht, was bedeutet er für die Gestaltung des Unternehmens?

## **Hybridisierungsprozesse in Sozialorganisationen**

Sozialwirtschaftliche Organisationen werden also durch kommunale und staatlich geregelte Rahmenbedingungen, durch starke Marktorientierung, durch sozialräumliche Verankerung und zivilgesellschaftliche Rückbindung sowie die Nähe zu lebenswelt- und personenorientierten Bedürfnissen und Ressourcen der Menschen bestimmt.

Auf diese Tendenzen reagieren sie mit Prozessen der Hybridisierung, um in der Lage zu sein, in durchaus spannungsreicher Weise gleichzeitig in den verschiedenen Sektoren mit ihren Funktionslogiken agieren zu können. Hybride Organisationen sind solche, *„die in ihren Strategien und Dienstleistungen Merkmale kombinieren, die normalerweise eindeutig dem Staat, dem Markt oder dem dritten Sektor zugeschrieben werden“* (Wasel/Haas 2012: 588).

Die Hybridisierungsprozesse lassen sich anhand der folgenden Aspekte für die Organisationsentwicklung sozialer Organisationen präzisieren und veranschaulichen. (vgl. Grunwald/Roß 2014: 30 f., Wasel/Haas 2012: 89, Evers/Rauch/Stitz 2002, Evers/Ewert 2010: 103 f.).

### **Identität**

Aus den Anpassungsprozessen gegenüber den Sektorenlogiken kristallisieren sich multiple Identitäten heraus, die charakteristisch für Sozialunternehmen sind. *„Darunter verstehen wir die Koexistenz mehrerer grundsätzlich gleichrangiger Selbstzuschreibungen und Rollenmuster innerhalb ein und derselben Person“* (Evers/Ewert 2010: 120).

So steuert eine Einrichtungsleitung der Altenhilfe ihr Haus im Kontext der Budgetvorgaben betriebswirtschaftlich, integriert Angehörige mit ihrer Familienbindung und Geschichte in die Lebensgestaltung des Hauses, sichert durch die Mitarbeitenden die Qualität in der Pflegearbeit und bietet Ehrenamtlichen ein stimmiges Setting für ihr freiwilliges Engagement. Demnach ist die Einrichtungsleitung zugleich Betriebswirt, Koordinator fürs Ehrenamt, Pflegeexperte und Familienbegleiter.

Was hier an den vielfältigen Rollenidentitäten einer Führungskraft anschaulich wird, lässt sich auf die Identitätsebene von Organisationen übertragen. Soziale Unternehmen sind in ihrem Selbstverständnis zuallererst Erbringer sozialer Dienstleistungen (Anbieter mit Kompetenz in

sozialen Diensten, Leistungserbringer im Dreieck mit Leistungsträger und -empfänger, Wettbewerber im staatlich regulierten Markt). Ferner sind sie ein lokaler Akteur, der im Gemeinwesen und in der Gemeinde/Quartier seinen Beitrag zur Daseinsvorsorge der Bürger leistet (Partner im Zusammenspiel mit anderen lokalen Akteuren, professioneller Netzwerker und Broker, Co-Produzent von sozialen Diensten und Netzwerken, Förderer/Ermöglicher von Selbstorganisation, Nachbarschaftshilfe und bürgerschaftlichem Engagement). In ihrer anwaltschaftlichen Funktion verstehen sie sich als gemeinwohlorientierter Akteur (Interessensvertreter und Verhandler in politischen Netzwerken, Lobbying für „schwache Interessen“, Mitgestalter gesellschaftlicher Verhältnisse).

Die Kunst besteht darin, alle Identitäten im Blick zu haben, keine Rolle einseitig zu besetzen, je nach Situation die Fokussierung von Rollen und Nebenwirkungen zu begründen und diesen Prozess des Balancierens und Hybridisierens offenzuhalten. In diesem Balanceakt entscheidet sich letztendlich die Glaubwürdigkeit und damit das Image und die Attraktivität eines Sozialunternehmens.

### **Strategie**

Nach Wasel/Haas (vgl. 2012: 589) sind soziale Organisationen hybrid, wenn sie in ihren Strategien und Dienstleistungen Merkmale verschiedener Sektoren kombinieren. Den Welfare-Mix als Angebotsportfolio in der Lebenswelt zu platzieren, setzt einmal die Fähigkeiten voraus, die ein Sozialunternehmen aufweisen muss. SONG-Unternehmen zeichnen sich durch eine starke Kernkompetenz für ihre Adressaten, einen effizienten und effektiven Ressourceneinsatz und Wirtschaftlichkeit, durch eine sozialräumliche Vernetzungsfähigkeit mit den Akteuren und durch eine Philosophie des personen- und lebensweltorientierten Empowerments aus. Zum anderen sind die Angebote der SONG-Unternehmen attraktiv für die Nutzer in ihrem Sozialraum, wenn sie bei den Adressaten eine hohe Nach-

frage erzeugen, gegenüber Verwaltung und Politik einen nachhaltigen Einfluss ausüben, wettbewerbsfähig gegenüber Mitwettbewerbern sind und die Selbstbestimmung und Teilhabe an der Gesellschaft und Gemeinschaft stärken. Mit der Welfare-Mix-Brille lassen sich der Fokus auf Veränderung des Verhaltens von Individuen und der auf die Verhältnisse („Fall und Feld“) verbinden, kann die Ressourcenorientierung mit der Bedarfsorientierung in einen Bürger-Profi-Technik-Mix kombiniert werden sowie die zielgruppenspezifische mit der zielgruppenübergreifenden Orientierung der Angebotsentwicklung verknüpft werden. So entsteht ein Mix aus einem rechtlich vorgegebenen Leistungsspielraum und einem markt-, kunden- und lebensweltorientierten Angebotsspielraum.

### **Ressourcen**

Ressourcen generieren soziale Organisationen vor allem über staatlich finanzierte Leistungen, Zuschüsse und geldwerte Vergütungen. Dazu kommen kundenfinanzierte Leistungen durch den Verkauf von Dienstleistungen in einem mehr oder weniger freien Markt. Im Kontext der Gemeinschaft und Zivilgesellschaft wird soziales Kapital durch Spenden, Sponsoring, freiwilliges Engagement und Netzwerke erschlossen.

### **Einfluss- und Entscheidungsstrukturen**

Soziale Organisationen sind durch ihre starker Rückkopplung zu staatlichen Institutionen von ihrer Geschichte her sehr hierarchisch geprägt. Formale Regeln wie Gesetze, Förderrichtlinien und Qualitätsstandards werden im abhängigen Beziehungsverhältnis im Konfliktfall mit Macht durchgesetzt. Über die Ökonomisierung der sozialen Arbeit sind die Steuerungsstrategien wie Angebot und Nachfrage, Wettbewerb und Rentabilitätserwartung in Sozialunternehmen integriert worden. Die Einflussnahme über partizipative Strukturen, über Vernetzung sowie ein Wechselspiel aus Anliegen und Vertrauen knüpft an Wertorientierungen an, welche die Zivilgesellschaft auszeichnet.

### **Konzepte/Handlungsansätze**

Auf konzeptioneller Ebene haben soziale Organisationen Handlungsansätze entwickelt, die die vielfältigen und unterschiedlichen Funktionslogiken miteinander kombinieren, um den Welfare-Mix umzusetzen. Die in SONG am stärksten verankerten Ansätze sind:

- die Sozialraumorientierung, die Gemeinwesenarbeit und Dienstleistungsorientierung verbindet.
- das Case Management, das in der Vielfalt der Bedarfe und Fragestellungen der Klienten in formellen und informellen Hilfesystemen fall- und systembezogene Lösungen arrangiert.
- die Quartiersarbeit, die Themen, Bedürfnisse und Interessen der lokalen Akteure aufgreift, das „soziale Kapital“ in Aktionen und Projekten bündelt und die politischen Akteure in ihrer Verantwortung für die Daseinsvorsorge der Bürger miteinbezieht.
- die Öffnung stationärer Angebote in hybride Angebotsformen mit Elementen der Selbsthilfe der Betroffenen, der professionellen Versorgung, des bürgerschaftlichen Engagements und der Einbindung der Angehörigen.

### **Berufs- und Rollenbilder**

In der Besetzung von Rollen in der Organisation spiegeln sich die multiplen Identitäten, wenn Leitungskräfte als Team mit unterschiedlichen Professionen eine Organisationseinheit leiten oder interdisziplinäre Teams mit unterschiedlichen Fachexpertisen Maßnahmen und Konzepte für von Klienten entwickeln und umsetzen oder sich hybride Rollenbilder wie Sozialwirt/Gesundheitsökonomie bilden. Spannend wird es hier sein, wie sich die Digitalisierung auf die soziale Arbeit auswirkt und zu neuen hybriden Rollenbildern führt. Aus der Quartiers- und Sozialraumarbeit lässt sich lernen, wie wichtig die Qualitäten eines Brokers sind, der zwischen den Logiken der Sektoren vermittelt.

### **Strukturen**

Die Strukturen der Aufbau- und Ablauforganisation werden hybridisiert, wenn das Kerngeschäft der sozialen Dienstleistung in eigene Organisationseinheiten unterteilt wird, bei dem gegen Entgelt Dienste für die Adressaten erbracht werden, während eine Fundraising-Abteilung als Stabsstelle eingerichtet wird, die das „soziale Gewissen“ der Spender anspricht. Die Parallelisierung von Organisationseinheiten und Prozessen ermöglicht deren Nebeneinander, sodass Spezialwissen und die spezifischen Kompetenzen gegenüber den jeweiligen Adressaten zum Zuge kommen.

Die Erweiterung der Möglichkeiten durch Hybridisierungsprozesse hat eine Kehrseite, nämlich die von Zielkonflikten.

Hybridisierungsprozesse führen zu Spannungen zwischen

- Gemeinwohl- und Marktorientierung
- Institutionsorientierung und Lebensweltorientierung
- Dienstleistungen verkaufen und diese durch Aktivierung von Selbsthilfepotenzialen verhindern
- Konkurrenz und Wettbewerbsorientierung einerseits und Kooperation und Netzwerkarbeit andererseits
- der Funktionalisierung der Dienste und einem abteilungs- und trägerübergreifenden Denken und Handeln
- der Steuerung und Führung über Hierarchie und der Selbstorganisation in Netzwerken.

Dies ist genau der Punkt, der Hybridisierung ausmacht. Der Umgang mit den unterschiedlichsten Funktionslogiken erweitert die strategischen Möglichkeiten, Angebote für Adressaten zu entwickeln und wieder näher an deren Bedürfnisse heranzurücken, Auf der anderen Seite birgt sie aber vielfältige Zielkonflikte und Spannungsfelder in sich.

Wer einfache und eindeutige Lösungen will, ist in Gefahr, die Wohlfahrtsproduktion einseitig aus der Funktionslogik eines Sektors zu verstehen. Deutlich wird dies beispielhaft, wenn in Sozialunternehmen die Quartiersarbeit als Marketingstrategie etikettiert wird, um das eigentliche Geschäft der sozialen Dienste zu bewerben. Hier wird der Wert der unmittelbaren Solidarität (Funktionslogik Zivilgesellschaft) instrumentalisiert für die Wettbewerbsorientierung der Marktlogik. In der Auswirkung werden Mitarbeitende der Quartiersarbeit, die für die Werte der Selbst-

und Nachbarschaftshilfe stehen, darin entwertet und funktionalisiert.

Entscheidend für die Hybridisierung ist die Auflösung dominierender Prinzipien nur eines Sektors und die Öffnung für lockere Bindungen zwischen den Sektoren. Diese „Gleichzeitigkeit der Unterschiedlichkeit“ eröffnet mehr Antwortmöglichkeiten auf den gegenwärtigen und zukünftigen Anpassungs- und Wandlungsdruck.

### **WOHIN FÜHRT DER WELFARE-MIX?**

Am Welfare-Mix sind die Funktionslogiken von Staat, Markt, primären Netzen (Informeller Sektor) und Assoziationen (Dritter Sektor) beteiligt.

Dies führt zu Hybridisierungsprozessen in Sozialunternehmen.

Hybridisierungsprozesse lösen durch Zielkonflikte Spannungen aus, die durch eine „Gleichzeitigkeit der Unterschiedlichkeit“ beantwortet werden können.

### **REFLEXIONSFRAGEN:**

Welche der vier Sektorlogiken ist die Stammlogik Ihrer Organisation?

Wie wirkt sich diese im Selbstverständnis aus?

Wenn Sie Ihr Angebotsportfolio untersuchen, welche Angebote sind hybridisiert?

Wie gelingt es, hybridisierte Angebote mit den unterschiedlichen Logiken zu koordinieren und zu organisieren?



## 2.2.2 Governance und Stakeholdermanagement

Die dargestellten aktuellen und zukünftigen Trends machen verstehbar, vor welchen unsicheren, komplexen und ambivalenten Steuerungsanforderungen Sozialorganisationen stehen.

Die Steuerung in einer VUCA-Welt lässt sich immer weniger allein durch den Steuerungsmodus der Hierarchie (über formale Regeln, in abhängigen Kooperationen von oben und unten, über Anweisung und Kontrolle sowie letztlich über die zugeschriebene Macht der Position) noch alleine über den Markt und die zentralen Mechanismen von Angebot und Nachfrage, des Wettbewerbs und des Vertragsrechts bewältigen. Vielmehr kristallisiert sich zunehmend ein Mix verschiedener Steuerungsmechanismen heraus. Im Vordergrund stehen Aushandlungsprozesse, die in direkter Interaktion der Beteiligten geregelt werden. Kennzeichnend für diese sogenannte Governancelogik ist:

- Fokus: hohe Problemkomplexität - lösbar nur unter Beteiligung der Stakeholder
- Regulierte Koopkurrenz: Steuerung in der Art von Netzwerken mit öffentlichen, privaten, freigeinützigen Beteiligten und Adressaten (vgl. Kap. 2.2.5)
- Aufbau von Vertrauen im dialogischen Austausch in gegenseitiger Abhängigkeit
- Ausbau von lokalen Arenen der Partizipation und des Engagements
- Beteiligung der Stakeholder an der Verantwortung für die Planung und Produktion von (Dienst-)Leistungen
- Mobilisierung zivilgesellschaftlicher Ressourcen, Energien und Ideen in der Kommune

Betrachtet man den Governancebegriff organisationsorientiert, dann ergibt sich die organisationale Governance der Sozialwirtschaft einerseits aus den Beziehungen und Prozessen zu anderen Organisationen und Akteursgruppen und andererseits aus der sektorübergreifenden Zusammenarbeit (vgl. Schubert 2010).

Damit stellen Sozialorganisationen die Anschlussfähigkeit an die zentralen Anspruchsgruppen/Stakeholder aus allen Sektoren sicher. Sie können so als ein Partner zur kooperativen Daseinsvorsorge dazu beitragen, zwischen den unterschiedlichen Welten der Sektorenlogiken zu vermitteln, die „schwachen Interessen“ in ihrer Mitwirkung zu stärken und für eine transparente Kopplung zu den repräsentativ-demokratischen Strukturen politischer Willensbildung zu sorgen. Die Co-Produktion und die Co-Kreation werden somit zentraler Referenzpunkt sozialer Arbeit und Pflege, deren tatsächliche Leistungsfähigkeit evaluiert und weiterentwickelt wird.

Die Governancelogik rückt damit die Beteiligung der Betroffenen mit ihren Interessen und Bedürfnissen in den Mittelpunkt. Folglich verstehen sich Sozialunternehmen als Multi-Stakeholder-Organisationen, die dem Prinzip folgen, dass die von einem Vorhaben oder einer Problemlösung Betroffenen an der Entwicklung von Angeboten oder deren Umsetzung in geeigneter Weise beteiligt werden.

Stakeholder sind Anspruchsgruppen im Umfeld oder innerhalb einer Organisation, deren Unterstützung für das langfristige Überleben von zentraler Bedeutung sein kann. Sie können auf die Erreichung von Organisationszielen Einfluss nehmen oder selbst von der Qualität der Zielerreichung betroffen sein.

Ein erfolgreiches Stakeholdermanagement besteht darin,

- die Stakeholder zu identifizieren,
- deren Interessen zu erfassen,

- ihre Betroffenheit und Einflussmöglichkeit zu verstehen, um dann in diesem Interessens- und Machtgeflecht handlungsfähig zu sein und gestaltend darauf einzuwirken.

Stakeholder verfügen in dem Maße über Einfluss und „Macht, in dem sie sich in Situationen, die durch Interessensgegensätze gekennzeichnet sind, gegen andere Stakeholder behaupten vermögen“ (Theuvsen 2001:7). Verschiedene Machtbasen ermöglichen es, auf den Interaktionspartner einzuwirken. Eine geläufige Differenzierung ist die zwischen Belohnungs-, Legitimations-, Experten-, Beziehungs-, Informationsmacht und Reputation. Je nachdem wie viele Machtbasen dem Stakeholder zur Verfügung stehen und welche Relevanz diese in der Situation haben, desto stärker ist die Intensität, mit der von seiten des Stakeholders Einfluss ausgeübt werden kann.

Für Sozialunternehmen spielt die Frage der Legitimität von Handlungen eine zentrale Rolle. Dabei können drei Formen unterschieden werden: Die regulative Legitimität stützt sich auf die Einhaltung von gesetzlichen Bestimmungen (vgl. Kostenträger, Heimaufsicht, Fallmanagement der Agentur ...). Normative Legitimität wurzelt in Werten, Normen, Spielregeln, die Stakeholder entspre-

chend ihrer Sektorenlogik oder Berufssozialisation internalisiert haben. Die kognitive Legitimität bestärkt Stakeholder, wenn sie sich nach den ihnen zugewiesenen Handlungsrollen beteiligen, z. B. die Gewerkschaften als Vertreter der Arbeitnehmerinteressen oder die kirchlichen Einrichtungen als Anwalt der Nächstenliebe. Die Handlungen von Stakeholdern sind umso stärker legitimiert, auf je mehr Legitimationsbasen sie sich stützen können.

Einfluss speist sich aus der Möglichkeit, den eigenen Willen in sozialen Beziehungen auch gegen Widerstände durchzusetzen, sowie der Legitimität, die Handlungen zugesprochen wird. Wenn die Einflussmöglichkeiten eines Akteurs mit dem Interesse an der Zukunftsfähigkeit des Sozialunternehmens kombiniert werden, ergeben sich vier relevante Anspruchsgruppen (Abbildung 7).

Governance identifiziert die zentralen Stakeholder des Sozialunternehmens, analysiert deren Interesse, Einflussmöglichkeiten und Legitimität und handelt und interveniert, um die eigenen Handlungsoptionen wo möglich zu vergrößern oder Schäden vom Sozialunternehmen fernzuhalten. Anknüpfend an die genannten Stakeholdergruppen lassen sich folgende Handlungsinterventionen idealtypisch benennen (Abbildung 8).



Abbildung 7: Stakeholdergruppen für Sozialunternehmen (weiterentwickelt nach Schubert 2017)



Abbildung 8: Handlungsinterventionen gegenüber Stakeholdergruppen (eigene Abbildung entwickelt nach Schubert)

Die Handlungsinterventionen dienen dazu, die Ressourcen der jeweiligen Stakeholder zu nutzen und mit den

eigenen Basen von Macht und Legitimität auf sie Einfluss zu nehmen.

## STAKEHOLDER

Stakeholder sind für das langfristige Überleben von sozialen Organisationen von zentraler Bedeutung. Sie nehmen auf die Erreichung von Organisationszielen Einfluss und sind ggfs. selbst von der Qualität der Zielerreichung betroffen.

Ein erfolgreiches Stakeholdermanagement besteht darin,

- die Stakeholder zu identifizieren,
- deren Interessen zu erfassen,
- ihre Betroffenheit und Einflussmöglichkeiten zu verstehen, um dann in diesem Interessen- und Machtgeflecht handlungsfähig zu sein und gestaltend einzuwirken.

Stakeholder verfügen in dem Maße über Einfluss und „Macht, in dem sie sich in Situationen, die durch Interessensgegensätze gekennzeichnet sind, gegen andere Stakeholder behaupten vermögen“ (Theuvsen 2001: 7).

**REFLEXIONSFRAGEN:**

Welche Steuerungslogik (Hierarchie, Markt, Beteiligung) dominiert in Ihrem Unternehmensalltag?

Wer sind die zentralen Stakeholder?

Welche Interessen und Ziele verfolgen diese?

Welche Machtbasen und Legitimationen bestimmen das Kräftefeld?

Welche Konsequenzen ergeben sich daraus, um das Sozialunternehmen zukunftsfähig aufzustellen?

Welche Stakeholder aus welchen Sektoren sind in Aufsichts- und Entscheidungsgremien sowie Beteiligungsprozessen vertreten?



### 2.2.3 Agilität und Selbstorganisation

Die dargestellten Rahmenbedingungen der Sozialwirtschaft legen nahe, Unbeständigkeit, Ungewissheit und Komplexität als Kontextbedingungen für die Führung und Steuerung von Organisationen zu akzeptieren.

Wie kann dies gelingen? Welche Mindsets und Handlungskonzepte bieten eine Landkarte, die hilft, sich im unbekannten und unsicheren Terrain zu bewegen und das Ziel der Zukunftsfähigkeit zu erreichen?

Dazu ist aktuell das Konzept der Agilität in aller Munde. Hier soll der Versuch unternommen werden, Agilität auf den Kontext der Sozialwirtschaft zu beziehen und zu einem Handlungsansatz für die Realitätsbewältigung kritisch weiterzuentwickeln.

„Soziales neu gestalten“ bedeutet die Herstellung und Weiterentwicklung einer Kohärenz zwischen den Bedarfen, Bedürfnissen und Interessen der Zielgruppen im Kontext gesellschaftlicher Entwicklungen und den innerorganisatorischen und kulturellen Organisationsmustern.

Diese Passung ist als eine prozesshafte Organisationsentwicklung zu verstehen und in Fluss zu halten. Genau diese Anpassungsfähigkeit an aktuelle und zukünftige Kontextbedingungen im Sinne einer Assimilation (Angleichung neuer Erfahrungen an bestehendes Schema) und Akkommodation (Erweiterung des Schemas an neue Situationen) der Organisation als soziales System mit seinen Stakeholdern macht Agilität aus. Dabei ist Agilität kein Selbstzweck oder die neue Prophetie der Organisationsentwicklung, sondern sie wirkt wie ein paradoxes Kunststück, das zwei unvereinbare Denkfiguren zusammenfügt - nämlich Anpassung und Selbstentfaltung (vgl. Erlinghagen/Witzel 2019: 3).

Wie kann dieses Kunststück gelingen? Am besten erklären wir zunächst, was unter Agilität zu verstehen ist.

*„Agilität ist die Gewandtheit, Wendigkeit oder Beweglichkeit von Organisationen und Personen bzw. in Strukturen und Prozessen. Man reagiert flexibel auf unvorhergesehene Ereignisse und neue Anforderungen. Man ist, etwa in Bezug auf Veränderungen, nicht nur reaktiv, sondern auch proaktiv“ (Gabler Wirtschaftslexikon Online 2021a).*

Erstmals wurden die Werte von Agilität im Agilen Manifest von 2001 postuliert (vgl. Kolletzky):

1. Individuen und Interaktionen haben Vorrang vor Prozessen und Werkzeugen.
2. Funktionsfähige Produkte haben Vorrang vor umfassender Dokumentation.
3. Zusammenarbeit mit den Kunden hat Vorrang vor Vertragsverhandlungen.
4. Das Eingehen auf Änderungen hat Vorrang vor strikter Planverfolgung.

Diese Leitlinien ergänzen das klassische Projektmanagement nach dem sogenannten Wasserfallmodell (Analyse, Konzeptentwicklung, Implementierung und Evaluation) und stellen die situative Anpassungsfähigkeit an die Kundenbedürfnisse in den Vordergrund.

Wichtige Prinzipien zur Umsetzung der Agilität sind (nach Volk 2019:48):

- **Adaption:** fähig sein, sich an Veränderungen anzupassen;
- **Business Value:** kein „Nice-to-have“, sondern nur, was notwendig ist;
- **Active-User-Involvement:** aktive Einbeziehung der Kunden in die Entwicklung;
- **Accepted-Responsibility:** verantwortlich und fokussiert verfolgen, was man als sinnvoll akzeptiert;
- **Visualizing:** Arbeit wieder sichtbar machen;
- **Baby-Steps:** iteratives Arbeiten, schrittweise Annäherung an das Ziel;

- **Empowered-Team:** hat alles, um selbst zeitnah entscheiden zu können;
- **Flow:** Balance zwischen Über- und Unterforderung (Shared-Zone-Verkehr);
- **Seeing-the-whole:** Beitrag zum Gesamtnutzen vs. „Silodenken“;
- **Inspection:** stetiger Abgleich mit der Realität, Lernen aus Fehlern.

Die Zwillingsschwester der Anpassungsfähigkeit ist im Konzept der Agilität die Selbstorganisation.

In sozialen Organisationen konnotiert man Selbstorganisation erst einmal mit dem Fachkonzept der Selbstbestimmung. Die Leitidee der Selbstbestimmung wird als ein politisches, emanzipatorisches Programm verstanden, nach dem Menschen empowerd bzw. befähigt werden, ihr Leben selbst zu gestalten, sich freiwillig zusammenzuschließen und solidarisch zu handeln.

Aus einer systemtheoretischen Perspektive sind Organisationen oder Teams per se sich selbst erzeugende soziale Systeme. Deren Ordnung spielt sich selbst organisiert durch Interaktionen zwischen den Beteiligten und der Selbstreferenzialität der Prozesse ein. Es bilden sich Regeln heraus, eine eigene Kultur entsteht und durch das ständige Herbeiführen von Entscheidungen reproduziert sich das System selbst. Alles zielt darauf ab, die eigene Funktionsfähigkeit zu erhalten. Führung übernimmt dabei eine spezifische Systemleitung im Sinne der Selbstorganisation des Systems.

Im Kontext der Agilitätsdiskussion tauchen Konzepte der Selbstorganisation auf, damit sich Organisationen oder Teams möglichst schnell an Anforderungen von Kunden anpassen können und der Sinn der Arbeit als Motor für die Mitarbeitenden erlebbar wird. Im Zentrum dieser Ansätze steht die evolutionäre Organisation als Prozess

der Selbstführung. Beispiele dafür sind die Soziokratie, Holokratie und das Konzept der integral-evolutionären Organisation von Laloux (vgl. Oestereich/Schröder 2017: 11). Diese sehr unterschiedlichen Ansätze für Organisationsentwicklung unterstreichen den Trend zur hierarchiearmen Organisation mit den Kennzeichen:

- Personen und Teams entscheiden eigenständig, wie ihre Arbeit gestaltet wird
- Abgabe von Verantwortung und damit auch von Macht durch Führungskräfte
- Beteiligung von Mitarbeitern an Entscheidungen und damit Verantwortungsübernahme
- Selbststeuerung des Teams in lateralen Kooperationsbeziehungen

Das Agilitätskonzept wird aktuell oft sehr schnell und undifferenziert auf die Gesamtorganisation übertragen, ohne vorab zu klären, welches Verständnis über dieses Konzept besteht. Deshalb muss man sich die Frage stellen, für welche unternehmerischen Herausforderungen agile Organisations- und Arbeitsformen eine sinnvolle Antwort darstellen und für welche nicht. Bei einer Ausgangslage, in der Auftraggeber oder Kunden einen Bedarf haben, der einen hohen Komplexitätsgrad mit vielen Unbekannten widerspiegelt, setzt agiles Handeln ein. In wiederkehrenden Feedbackschleifen mit den Kunden werden iterativ Problemlösungen erarbeitet, von denen die beteiligten Akteure zu Beginn des Prozesses keine Ahnung hatten.

Das Arbeiten unter Ungewissheit, die mögliche heterogene Zusammensetzung solcher Teams, der Ergebnissdruck und oft knappe Ressourcen führen zu enormen Herausforderungen, wie solche Teams strukturell und kulturell in eine Organisation eingebunden werden und mit welchen Kooperationsfähigkeiten ein solcher selbst organisierter Prozess gestaltet wird.

Das Agilitätskonzept wurde in Organisationen entwickelt, die stark vom rasanten technischen Fortschritt beeinflusst sind und deshalb die aktive Einbeziehung der Kunden in die Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen in den Vordergrund stellen. In Sozialorganisationen ist die interaktive Dienstleistung als Co-Produktion handlungsleitend, die sich im Hier und Jetzt und „face to face“ ereignet und nach professionellen Werten und Handlungskonzepten reflektiert und gestaltet wird. Insofern kann diese Personenorientierung selbstbewusst als „agil“ definiert werden, wenn über Hypothesen zum Verstehen der Klienten immer wieder neu, quasi interaktiv, neue „Prototypen“ von Handlungsinterventionen erarbeitet werden. Diesen Kern sozialer Arbeit gilt es trotz rechtlicher und wirtschaftlicher Kontextbedingungen zu stärken.

Teams der Pflege, Betreuung und der Assistenz gestalten diese personenorientierten Dienstleistungen. Sie brauchen ein möglichst hohes Maß an Selbststeuerung, das in einem hierarchischen Kontext eingebettet ist. Im Sinne des gemeinsamen Auftrages werden Ziele und Spielregeln definiert sowie Freiräume und Verantwortlichkeiten delegiert, um die Co-Produktion zu stärken.

Diese gerahmte Selbststeuerung steht vor der Herausforderung, einerseits die professionelle Gestaltung der Personenorientierung mit den Klienten situativ zu gestalten und zu reflektieren, andererseits die enge Kopplung an Kontrollinstanzen wie Heimaufsicht oder internes Qualitätsmanagement als eigene Qualitätssicherung und -entwicklung zu integrieren. Die dabei auftretenden gruppendynamischen Prozesse und Spannungsfelder durch unterschiedliche Sektorenlogiken bedürfen eines Unterstützungssystems wie Fallsupervision und Teamentwicklung.

Für die Gesamtsteuerung einer Sozialorganisation regt das Agilitätskonzept an, die Organisation stärker von außen und von der Zukunft her – nämlich den gesellschaftlichen Trends – zu steuern und zu entwickeln. Damit wird die eigene Anpassungsfähigkeit trainiert und die

Resilienzfähigkeit in Krisen gestärkt. Diese Steuerung kann angesichts der Unsicherheit und Komplexität nicht mehr allein von oben oder der Zentrale gemanagt werden. Klug ist es, die Organisation so aufzustellen und an die zentralen Stakeholder mit ihrer Funktionslogik anzukoppeln, dass in ständigen Feedbackschleifen gesteuert und gelernt werden kann (vgl. Stakeholdermanagement). Agilität bedeutet, nah am Kunden, an den Klienten und an den Anspruchsgruppen zu sein.

Sich auf diesen Anpassungsprozess mit einem Mehr an Selbstorganisation einzulassen, impliziert auf der strukturellen Ebene eine Verschiebung der Verantwortung im Sinne der Subsidiarität und damit eine Machtübergabe der Führungskräfte an die ausführenden Mitarbeitenden. Auf der kulturellen Ebene kommt die Ressource Vertrauen ins Spiel: Was an Kompetenzen und Lernbereitschaft wird den Mitarbeitenden zugetraut. Selbst organisierte Arbeitsformen nehmen für sich in Anspruch, die volle Ent-

faltung der persönlichen Talente und Bedürfnisse zu ermöglichen. Damit werden Familienkonzepte auf Arbeitsorganisationen übertragen. Familiäre Werte wie emotionale Nähe, Wechselseitigkeit und moralische Verpflichtung für die Anerkennung der Person mit allen Facetten macht die Anziehungskraft solcher Konzepte verständlich. Dennoch steht in Organisationen der Auftrag im Vordergrund, sodass Arbeitsverhältnisse an Mitgliedsbedingungen gekoppelt sind. Die Erwartungen an das Ideal, den ganzen Menschen im Blick zu haben, müssen enttäuscht werden.

Wenn man sich die Mühe macht, das Konzept der Agilität in den Kontext der Sozialwirtschaft zu transformieren, dann braucht es ein Organisations- und Führungsverständnis, das Organisationsansätze nicht in einem Entweder - oder gegenüberstellt, sondern bestehende hierarchische Organisationsansätze und solche der Selbstorganisation in einem Sowohl-als-auch verbindet.

### **AGILITÄT IST EIN PROAKTIVES UNTERNEHMENSPRINZIP**

Die Förderung agiler Strukturen führt zu mehr Selbstorganisation.

Diese findet in einem definierten Rahmen statt.

Verbunden damit sind eine Verschiebung der betrieblichen Machtstrukturen und eine kulturelle Weiterentwicklung.

### **REFLEXIONSFRAGEN:**

Mit welchen Werten/Gefühlen wird bei Ihnen das Thema Agilität konnotiert?

Wie hoch schätzen Sie die Anpassungsfähigkeit Ihrer Organisation bezüglich der Co-Produktion im Dienstleistungsprozess und strategisch gegenüber den Treibern ein?  
Und an was machen Sie Ihre Einschätzung fest?

Wie stehen Sie zu der Entwicklungsrichtung, Sozialorganisationen hierarchieärmer und damit selbstorganisierter aufzustellen? Welche förderlichen bzw. hinderlichen Faktoren nehmen Sie für diese Veränderungsrichtung wahr?



## 2.2.4 Innovation und Ambidextrie

Mit den SONG-Prinzipien der Innovation und Transformation wird die spannende Frage bezüglich der Anpassungs- und Veränderungsbereitschaft der sozialen Organisationen gestellt. Dabei ist inhaltlich zu fragen, ob vor allem große Träger der Sozialwirtschaft mit bisher erfolgreichen Geschäftsmodellen selbst in der Lage sind, den erforderlichen Transformationsprozess angesichts der VUCA-Welt in Gang zu setzen. Wie können sie eine Kraft zur vorausahnenden Selbsterneuerung entwickeln, um neben den angestammten Geschäftsfeldern mit ihrem Angebotsportfolio Innovationspotenzial zu entwickeln?

Soziale Organisationen müssen aktuell ihre gängigen Geschäftsmodelle stabilisieren, indem sie genügend Personal finden und binden, für verlässliche Arbeitszeiten sorgen und Mitarbeitenden genügend Regenerations- und Freizeit garantieren. Außerdem gilt es für sie die unmittelbare Arbeit mit den Klienten und deren Sinnstiftung und Qualität zu stärken und für die Prozesse die mögliche Digitalisierung finanziell zu stemmen. Neben dieser Optimierung des bestehenden Geschäftes braucht es die Suche nach der substanziellen Weiterentwicklung bestehender Angebote und die Kreation neuer Geschäftsideen und -modelle.

John P. Kotter kritisiert tradierte „hierarchische Betriebssysteme“, weil sie nicht mehr in der Lage sind, in den turbulenten Umwelten die Risiken und Chancen zu erkennen und innovative Angebote zu entwickeln (vgl. Kotter 2014). Erforderlich sei vielmehr ein zweites Betriebssystem in netzwerkartigen Strukturen. In diesen bewusst geschaffenen Organisationseinheiten wird hierarchieübergreifend an Innovationen und Veränderungen gearbeitet. Er spricht insofern von einem dualen Betriebssystem aus einer Koexistenz von Hierarchie und Netzwerk. Entscheidend ist das Top-Management, das die Initiierung und Aufrechterhaltung des Netzwerkes gegenüber der etab-

lierten Hierarchie sicherstellt. Personen, die in beiden Betriebssystemen tätig sind, sorgen für die Verbindung beider Systeme durch wechselseitige Anregungen.

In der Fachliteratur zur Organisationsentwicklung wird diese Gleichzeitigkeit von unterschiedlichen Transformationslogiken vor allem unter dem Schlagwort „Ambidextrie (Beidhändigkeit)“ diskutiert. Insofern kann man Ambidextrie als Fähigkeit bezeichnen, einerseits zu forschen und diskontinuierliche Innovationen mit neuen Dienstleistungen und Produkten zu generieren und andererseits zu optimieren und kontinuierliche inkrementelle Innovationen mit der Verfeinerung eingespielter Routinen und Effizienzsteigerungen umzusetzen.

Die strukturelle Ambidextrie trennt in der Organisation diese widersprüchlichen Logiken von Forschen und Optimieren in eigene Organisationseinheiten, die kontextuelle Ambidextrie belässt beide innerhalb einer Struktur (vgl. Schumacher/ Wimmer 2020: 10-15).

Bei der kontextuellen Beidhändigkeit besteht die Herausforderung darin, widersprüchliche Logiken innerhalb einer Organisation zu steuern. Dies gelingt, wenn eine stark ausgeprägte Innovationskultur vorhanden ist, Räume für Eigeninitiative und Selbststeuerung geschützt zur Verfügung stehen und die Widersprüchlichkeit zwischen den Erfordernissen des Routinegeschäfts und des Innovationsgeschäfts für alle transparent gemacht wird.

Die strukturelle Beidhändigkeit gewährleistet entschiedener den Freiraum für Innovationsprozesse. Dafür braucht es geeignete strukturelle Abgrenzungen dieser verschiedenen Organisationswelten, ohne diese gänzlich voneinander zu trennen.

Während die kontextuelle Beidhändigkeit in Gefahr ist, Routine und Innovation zu vermischen, steht die strukturelle vor der Herausforderung der Anschlussfähigkeit.

Die bei der Ambidextrie auftretenden Widersprüche sind immer auf die gemeinsame kollektive Identität der Organisation hin verständlich zu machen und auszurichten. Der Beitrag des Einzelnen zum Gesamtziel einer Organisation, mit einer Kultur des wechselseitigen Unterstützens und Lernens, wird gefordert und gefördert.

Die spannende Frage für soziale Organisationen ist, wie die kontinuierlichen Innovationen mit neuen Dienstleistungen und Geschäftsmodellen herbeigeführt werden können. Innovationen im sozialen und pflegerischen Kontext finden nicht auf dem freien Markt von Anbieter und Kunden statt, sondern sind in gesellschaftliche Diskurse über geltende Werte, Bedarfe und Priorisierungen eingebunden. Sie zielen auf die Lösung eines gesellschaftlichen Problems, um damit individuelle kollektive Wohlfahrt zu ermöglichen. Insofern verfolgen sie in erster Linie gemeinwohlorientierte Ziele, die in Abstimmung mit ökonomischen Zielen umsetzbar sind. Sie stellen eine relative Neuartigkeit dar und bieten wirksamere Lösungen als bisherige Ansätze. Die neuen Dienstleistungen entspringen oft der Logik zivilgesellschaftlichen Engagements, nutzen das Know-how vorhandener Netzwerke und umfassen neue Formen der Kooperation oder Steuerung. Neue Dienstleistungen werden nicht ausschließlich von Nutzern bezahlt, sondern Dritte wie z. B. staatliche Institutionen übernehmen die Kosten (vgl. Welfare-Mix und Hybridisie-

rung). Insofern ist die Gemeinwohlorientierung der Referenzrahmen für soziale Innovationen und legt dafür governanceorientierte Kooperationsformate mit den staatlichen Instanzen nahe.

Neue unternehmerische Tätigkeiten erfordern drei verschiedene Innovationsphasen. Erstens geht es um die Idefindung, um potenziell neue Dienstleistungen und Geschäftsmodelle zu generieren. Zweitens folgt die Inkubation, um über viele Experimente vielversprechende Lösungen zu designen und in einem iterativen Prozess mit den Nutzern zu validieren. Und drittens müssen diese Lösungen im Anschluss skaliert werden, um mit den neuen Dienstleistungen den Mehrwert für die Nutzer in der Lebenswelt und am Markt zu erhöhen.

Der kritische Punkt bei der Bedienung beider Ansätze ist die sogenannte „Erfolgsfalle“. Aufgrund historischer etablierter Geschäftsmodelle, die profitabel sind, werden Innovationen in bestehenden Aktivitäten auf Kosten forschender, explorativer Aktivitäten überbetont.

In der Steuerung erfordern beide hierarchische und netzwerkartige Formen (siehe Koopkurrenz und Netzwerkorientierung), in der Führung den Umgang mit Zielkonflikten, Widersprüchen und Paradoxien (siehe Führungsarbeit).

### **AMBIDEXTRIE**

„Beidhändigkeit“ bedeutet, neue innovative Arbeitsformen und Produkte zu entwickeln und dabei gleichzeitig die bestehenden Routinen effizienter voranzutreiben.

Neue Dienstleistungen sind eng mit der Logik zivilgesellschaftlicher Prozesse verknüpft.

**REFLEXIONSFRAGEN:**

Wie organisieren Sie in Ihrer Organisation die Beidhändigkeit zwischen Forschen/Entwickeln und Stabilisieren/Optimieren? Eher strukturell, kontextuell oder im Mix?

Welche Führungsebenen stehen in Ihrem Verantwortungsbereich eher für das Erneuern, welche für das Stabilisieren?

Mit welchen Beteiligten, Instrumenten und Methoden und in welchen zeitlichen Abständen schaffen Sie Räume mit dem Ziel einer vorausschauenden Selbsterneuerung, die Organisation strategisch, konzeptuell, strukturell und kulturell zukunftsfähig zu gestalten?

Welche Vorstellungen und Ideen haben Sie, die Governance mit staatlichen Behörden und der Politik zu gestalten, wenn es um soziale Innovationen geht?

### 2.2.5 Koopkurrenz und Netzwerkorientierung

Kooperation und die Kombination von vorhandenen Ressourcen gehören zu den SONG-Prinzipien und sind somit Orientierungspunkte einer zukunftsorientierten Ausrichtung einer SONG-Organisation. Als Antwort auf Unsicherheit, Unbeständigkeit, Komplexität und Mehrdeutigkeit (VUCA-Welt) gilt es, Wissen zunehmend zu teilen und Kompetenzen sowie Perspektiven zu vernetzen.

Wie ist jedoch Kooperation und Co-Kreation möglich, wenn Konkurrenz zwischen sozialen Trägern besteht? Und wie können lebensweltliche Akteure an einer gemeinsamen Wertschöpfung im Sozialraum kooperativ mitwirken? Hilfreicher Verstehenszugang hierfür sind Koopkurrenz und Netzwerkorientierung, die im Folgenden überblicksartig skizziert werden.

Kooperation und Konkurrenz sind zunächst einmal wertneutral; durch beide können positive Effekte entstehen. Kooperation stellt ein freiwilliges, zweckgerichtetes und koordiniertes Zusammenwirken von Akteuren mit gemeinschaftlichen Zielen dar, wodurch im besten Fall ein Mehr-

wert für Zielgruppen und beteiligte Akteure entstehen kann.<sup>1</sup> Konkurrenz beschreibt eine entgegengesetzte Wechselwirkung zwischen Akteuren; ein höherer Zielerreichungsgrad bei einem Akteur bedingt einen niedrigeren beim anderen. Konkurrenz regt jedoch dazu an, am Markt durch bessere Qualität oder günstigere bzw. schnellere Angebote zu bestehen.

Der Staat setzt heute Anreize für beides, Kooperation (beispielsweise im Kontext von Förderprojekten) und Konkurrenz im Sozialmarkt, und ermöglicht somit beide oben beschriebenen Nutzeneffekte. Dies kann man auch als regulierte Koopkurrenz bezeichnen (vgl. Schönig 2015: 12).

Aber was bedeutet Koopkurrenz genau? Sie bringt zum Ausdruck, dass Akteure in dem einen Kontext eine Konkurrenzbeziehung haben (z. B. um Kunden stationärer Pflegeeinrichtungen oder Mitarbeitende), während sie an anderer Stelle miteinander kooperieren (z. B. im Rahmen

<sup>1</sup> Dies können Kooperationen mit anderen Sozialunternehmen, aber auch mit Organisationen anderer Sektoren wie Wohnungsbaugenossenschaften sein. Die Steuerung „hybrider Kooperationen“ ist aufgrund der unterschiedlichen Systemlogiken noch komplexer und anspruchsvoller (vgl. hierzu Roß 2017).

gemeinsamer Lobbyarbeit). Demnach ist in der Sozialwirtschaft immer beides latent vorhanden – Konkurrenz und Kooperation – ohne, dass eines von beidem grundsätzlich als schlecht zu bewerten oder gar als Tabu anzusehen wäre.<sup>2</sup>

Wie kann Koopkurrenz aber nun aussehen? Eine mögliche Ausgestaltung bzw. Gestalt von Koopkurrenz sind Netzwerke. Denn kooperative Netzwerke haben das Potenzial, Kompetenzen verschiedener eigenständiger Akteure zu kombinieren, ohne dass diese sofort einen organisationalen Zusammenschluss oder eine vertragliche Vereinbarung bedeuten. So ist es für Organisationen möglich, in

<sup>2</sup> Nichtsdestotrotz bleibt Konkurrenz zwischen sozialen Trägern im Kontakt oft unerwähnt und ein gern umschifftes, eher unangenehmes Thema. Hier spiegelt sich die hohe Anforderung wider, doch sozial und gleichzeitig Marktakteur zu sein (vgl. Hybridisierung).

Netzwerkform zusammenzuwirken, Synergien zu erzeugen und Energien zu bündeln, während man auf einer anderen Ebene in Konkurrenz zueinander steht.

Das besondere Kennzeichen der Netzwerklogik und die hohe Effizienz dieser Struktur besteht zudem darin, dass nicht – wie in der Gruppensituation – jeder mit jedem in Kontakt stehen muss, um aufeinander bzw. zusammen zu wirken (Pfadstrategie).

Schauen wir zunächst auf die über professionelle Kooperation gestalteten inter-institutionellen Netzwerke im gemeinnützigen Kontext. Schubert (vgl. 2017: 97 ff.; 2018: 52 ff.) unterscheidet diese Netzwerke in Bezug auf ihre Zielsetzungen. Diese Vernetzungsziele können in Anlehnung an Schubert sein (Abbildung 9):

Vernetzungsziele	Beispiel/Erläuterung
<b>Informationsaustausch</b>	Ein Ziel des Netzwerks der Fort- und Weiterbildungsanbieter in der Caritas ist es, <b>Wissen zu teilen und voneinander zu lernen</b> , um qualitativ hochwertige Bildungsformate anbieten und weiterentwickeln zu können.
<b>Interessenbündelung und -vertretung</b>	Der Brüsseler Kreis formuliert als eines seiner Ziele die „ <b>Vertretung</b> einer unternehmerisch handelnden Sozialwirtschaft angesichts einer wachsenden Nachfrage nach sozialen Dienstleistungen bei knappen Ressourcen“.
<b>Überbrückung struktureller Lächer</b>	Über eine lokale Beratungsstelle in der Gemeinde können sich Seniorinnen und Senioren über das für sie relevante Leistungsspektrum verschiedenster Anbieter im Kontext von Alter und Medizin informieren und erhalten so einen <b>vereinfachten Zugang</b> über konkrete Ansprechpartner vor Ort.
<b>Gemeinsame Wertschöpfung bzw. Dienstleistungserbringung</b>	Verschiedene unabhängige Akteure tragen mit unterschiedlichen „Leistungskomponenten“, die allerdings koordiniert und abgestimmt sind, zu einer <b>übergreifenden Dienstleistung</b> bei. Dies geschieht zum Beispiel im Quartier Oberteuringen um das Herzstück „Haus am Teuringer“, wo viele verschiedene Akteure miteinander kooperieren, um eine neue Mitte mit vielen inklusiven Angeboten zu schaffen.

Abbildung 9: Vernetzungsziele nach Schubert

Diese Differenzierung hilft Organisationen dabei, bewusster und von der Zielsetzung her gedacht Netzwerkstrukturen aufzubauen, zu gestalten und zu steuern.<sup>3</sup>

Netzwerke müssen auf dieser Basis zweifelsohne auch in irgendeiner Form organisiert und gestaltet werden: Es bedarf - mit dieser strategischen Brille - eines professionellen Netzwerkmanagements, das wiederum eine intensive Beschäftigung mit den relevanten Akteuren und ihren Stärken, Interessen etc. voraussetzt.<sup>4</sup>

Wie kann eine Organisation jedoch überhaupt netzwerkfähig sein? So zeichnet sich ein Sozialunternehmen doch ursprünglich durch klare Grenzen, formale Regeln, Macht und Hierarchie aus (vgl. Miller 2013: 293). Wie kann es gelingen, ebenso wertschöpfend und parallel dazu mit anderen Akteuren in netzwerkartigen Strukturen zu arbeiten, die u.a. durch Offenheit, Selbstorganisation, Multiperspektivität

<sup>3</sup> Natürlich kann ein Netzwerk auch verschiedene Ziele gleichzeitig verfolgen. So sind Informationsaustausch und Interessenvertretung oft eng miteinander verbunden.

<sup>4</sup> Dem Kräftefeld aus Interessen, Zielen, Nutzen, Bedürfnissen und Einflussmöglichkeiten widmet sich das Stakeholdermanagement als zentrales und wichtiges strategisches Instrument (vgl. hierzu das Kapitel 2.2.2).

und Gleichwertigkeit der Mitglieder gekennzeichnet sind (vgl. *ibid.*)?

Ein gemeinsamer Ankerpunkt ist hier sicherlich, wenn sich der Organisationszweck und der Zweck der Vernetzung miteinander verbinden lassen und vor allem der entstehende Nutzen für die Zielgruppe für das Sozialunternehmen handlungsleitend ist. Christakis/Fowler (vgl. 2010: 285 f.) sprechen hier auch vom *Homo dictyos* (Netzwerk-mensch) - als Weiterentwicklung des *Homo oeconomicus*, der rein rational und autonom handelt (vgl. Schubert 2017: 93). Dies lässt sich auch auf Organisationen übertragen. Die Entscheidungen einer „Netzwerk-Organisation“ hängen vor allem von der Einbettung im sozialen Kontext und dem Beziehungsgefüge ab, in das sie eingebunden ist. Im Zentrum des Bewusstseins steht somit wie in der Governance (vgl. Kap. 2.2.2) die Interdependenz.

Gleichzeitig stehen natürlich konkrete Personen und nicht abstrakte Organisationen in Beziehung zueinander und bilden letztlich das Netzwerk. Dabei ist nach der Netzwerktheorie nicht jede Person, sondern die Beziehung zwischen den Akteuren als Atom eines Netzwerks zu ver-



Abbildung 10: Lebensweltliche und organisierte Netzwerke als Grundtypen (Schubert 2017: 95)

stehen, die es aufzubauen, auszuhandeln und zu pflegen gilt - diese Beziehung bzw. die jeweilige Interaktion ist das Sozialkapital. So wird auch deutlich, dass es Netzwerke gewiss nicht nur auf organisationaler Ebene gibt, sondern auch Netzwerke von Verwandten oder in der Nachbarschaft.

Schubert ist an dieser Stelle wiederum hilfreich, indem er diese verschiedenen Netzwerkformen differenziert. So unterscheidet er die bislang beschriebenen und thematisierten *organisierten* von *lebensweltlichen* Netzwerken (Abbildung 10), die vor allem durch informelle Beziehungen charakterisiert und natürlich gewachsen sind (vgl. Abbildung 6).

In Schuberts Gegenüberstellung wird nun auch die zentrale Herausforderung jeder SONG-Organisation über die

allgemeine Netzwerkfähigkeit hinaus erkennbar (vgl. Schubert 2017: 95): die Verknüpfung organisationaler (bzw. organisierter) und lebensweltlicher Netzwerke. Wie gelingt es als organisierter Akteur, mit Akteuren der Lebenswelt so zusammenzuwirken, dass ein Mehrwert für eine Zielgruppe und gleichzeitig ein Nutzen für die beteiligten Akteure entsteht? Wie sind die professionellen Strukturen und Ressourcen anschlussfähig an die lokalen Potenziale? Wie ist eine Organisation also nicht nur netzwerk-, sondern auch „lebensweltnetzwerkfähig“?

Genau diese Lebensweltnetzwerkfähigkeit ist das Alleinstellungsmerkmal sozialer Organisationen im Vergleich zu Marktkooperationen.

### **KOOPKURRENZ**

Auf dem Sozialmarkt herrscht eine „regulierte Koopkurrenz“ zwischen den Anbietern.

Kooperative Netzwerke kombinieren die Stärken verschiedener Anbieter.

### **REFLEXIONSFRAGEN:**

Welche Bilder und Assoziationen verbinden Sie mit Kooperation bzw. Konkurrenz und was ermöglichen bzw. verhindern diese Bilder?

An welchen Stellen kooperieren Sie schon zum Nutzen Ihrer Zielgruppen mit Konkurrenten und wie bzw. auf welcher Grundlage treffen Sie hierfür eine Auswahl (gemeinsame Wertebasis etc.)?

Wie begegnen Sie aktuell anderen professionellen und lebensweltlichen Akteuren? Geschieht dies z. B. auf Augenhöhe?

Welche Vernetzungsziele haben Ihre bestehenden Netzwerke? Welche möchten Sie ausbauen?

Kennen Sie strukturelle Lücken in der wertschöpfenden Prozesskette, die Sie strategisch angehen möchten?



## 2.2.6 Organisationskultur

Eine Reihe von Megatrends beschreiben Einflüsse für eine Entwicklung zu einer pluralistischen Kultur in Gesellschaft, Organisationen und Unternehmen. Gender Shift, Silver Society, Individualisierung, Globalisierung sowie die Ansätze des New Work bringen viele Veränderungsimpulse mit sich, die sich in neuen Werten, Normen und Ansprüchen von Menschen zeigen und somit Einfluss auf die Organisationskultur nehmen. Diese Veränderungen gilt es aufzugreifen, zu begleiten und für sich zu nutzen.

Unter Organisationskultur wird ein „System gemeinsam geteilter Muster des Denkens, Fühlens und Handelns sowie der sie vermittelnden Normen, Werte und Symbole innerhalb einer Organisation“ verstanden (Gabler Wirtschaftslexikon 2021b). Schein beschreibt sie auch als die in einer Gruppe gemeinsam erlernten Überzeugungen, Werte und Verhaltensregelungen (vgl. Schein 2017: 5 ff.). Die Organisationskultur sorgt für Stabilität und ist gleichzeitig dynamisch, d. h. sie unterliegt äußeren Einflüssen und passt sich im Laufe der Zeit an neue Rahmenbedingungen an. Ob die Organisationskultur gezielt entwickelt werden kann, ist in Expertenkreisen strittig. Einigkeit besteht jedoch in dem Punkt, dass keine Organisationsentwicklung erfolgreich sein wird, die den Faktor der Organisationskultur außer Acht lässt. Somit sollten Organisationsentwicklungen und Veränderungsprozesse immer im Einklang oder zumindest nicht gegen eine Kultur verfolgt werden. Schein berichtet aus einem Beispiel, dass in einem Führungsgremium eine sehr konfliktreiche und emotionale Diskussionskultur festgestellt wurde. In der Analyse hat sich später herausgestellt, dass der von der Gruppe erlernte Wert war, dass man nie gegen seine Überzeugung handeln soll, bei Entscheidungen alle anderen überzeugen muss und allen Gegenargumenten standzuhalten hat. Diesen Wert können die Beteiligten nicht einfach ablegen, aber die Gruppenmitglieder können durch ein strukturiertes Vorgehen zur Diskussion und Entscheidungsfindung entlastet und der Prozess kann damit auch

effizienter werden (vgl. Schein 2017: 28 ff.). Das heißt, neue Methoden und Vorgehensweisen müssen eingeführt und erlernt werden, wenn das gelebte Verhalten nicht mehr zum Erfolg führt.

Wenn Transformationsprozesse in sozialen Organisationen gelingen sollen, stellt sich somit die Frage nach der Unternehmenskultur. Diese zeigt sich in den Kommunikationsmustern und den Spielregeln, die sich im Laufe der Zeit scheinbar wie von selbst etabliert haben. In Leitbildern, Pflege- oder Assistenzkonzepten, in vorsichtigem oder direktem Kommunikationsstil, in den Geschichten und Witzten, in Ritualen und Zeremonien, usw. spiegelt sich die Unternehmenskultur. Sie kanalisiert Verhalten, schafft Klarheit, was erlaubt ist bzw. nicht, formuliert indirekt, worauf man sich einstellt. All diese Verhaltensweisen basieren auf tief verwurzelten Werten und Überzeugungen. Kultur ist wie ein Schatten. Man kann ihn sehen, aber nicht direkt auf ihn einwirken. Wie lässt sich das, was selbstverständlich scheint, beschreiben und beeinflussen? Das Entwicklungsmodell für die Evolution von Kulturen und Organisationen in Anlehnung an Graves (vgl. Bendig/Baumann 2021) bietet die Möglichkeit, einen Überblick über die verankerten Werte, Denkmuster und Überzeugungen einer Organisation zu gewinnen.

Das Modell verortet in der evolutionären Werteentwicklung sechs Kulturmuster zwischen Autonomie und Gemeinsinn. Es stellt eine Pendelbewegung zwischen individuellen und kollektiven Stufen dar und dient als Modell für Komplexitätsverarbeitung - je höher die Stufe, die ein Unternehmen abbilden kann, desto besser funktioniert komplexes Arbeiten.

Zum Verständnis dieses Modells gehört auch hier, dass eine Organisation verschiedene Kulturmusteranteile in sich trägt, die gemeinsam eine Unternehmenskultur bilden. Die Ausprägung der Anteile kann sehr verschieden sein, in der Regel gibt es aber immer eine Zusammensetzung, in der sich einige Anteile dominanter hervorheben als andere. (Abbildungen 11 und 12).

In der Realität gibt es nicht nur die eine Unternehmenskultur. Der Mix der Kulturen in einer für jede Sozialorganisation hybridisierten Form ist typisch. Dabei mag beispielhaft für die Pflegenden/Assistierenden die Fürsorgekultur, für das Controlling die Erfolgskultur und für das Qualitätsmanagement die Ordnungskultur im Vordergrund stehen und ihre Verhaltensweisen beeinflussen. Im Miteinander wird sichtbar und erfahrbar, wie die jeweilige Eigenkultur mit anderen kulturellen Mustern in ein Spannungsverhältnis gerät und wie darin interagiert wird.

Ausgehend vom gezeigten Kulturmustermodell ist Selbstorganisation erst ab der gelben Stufe/Lernkultur realistisch umsetzbar. Ab der Lernkultur kommt die Multiperspektive mit Gleichzeitigkeit und Bewegung zur Potenzialentfaltung zum Tragen. Veränderung in der Organisation ist immer dann möglich, wenn sie nötig erscheint. Entscheidungen werden kompetenzbasiert getroffen und sind weniger von Führung abhängig. Die Komplexität von Entscheidungen wird zusätzlich navigierbarer gemacht durch intuitives Vorgehen. „Gelb“ bringt Fühlen und Denken zusammen und macht Komplexität, die aber empirisch

nicht mehr abbildbar ist, bewältigbar. Die Lernkultur ist der Ausgangspunkt für Weiterentwicklung hinsichtlich Agilität und Selbstorganisation. Hier stellt sich allerdings die Frage: Wie muss sich Unternehmensstruktur und -kultur verändern, um Lernkultur erlebbar zu machen?

Innerhalb der vorherrschenden Linienorganisation großer sozialer Unternehmen ist es schwer, Strukturen und Prozesse grundlegend neu aufzusetzen. Es stellt sich eher die Frage, in welchen Bereichen eine strukturelle Veränderung sinnvoll und erfolgsfördernd erscheint. Dies ist beispielsweise in Bezug auf sozialräumliche Arbeit in Quartierskonzepten oder in kleinen Einheiten, wie Wohngruppen-Teams vorstellbar. Hier spielt Führung eine entscheidende Rolle. Im Sinne des Kulturmustermodells sollte eine Führungskraft alle Farben des Modells anbieten können, um jedem Mitarbeitenden entsprechend seinen Bedarfen Entwicklungsmöglichkeiten zu eröffnen. Den Rahmen dazu schafft eine Pendelbewegung zwischen Sicherheit/Zugehörigkeitsgefühl und autonomen Selbstaussdruck/Inspiration. Entwicklungsschritte ergeben sich immer dann, wenn der aktuell gesetzte Rahmen zu eng wird: bevor man „in

## KULTURELLE EVOLUTION

in Anlehnung an Graves

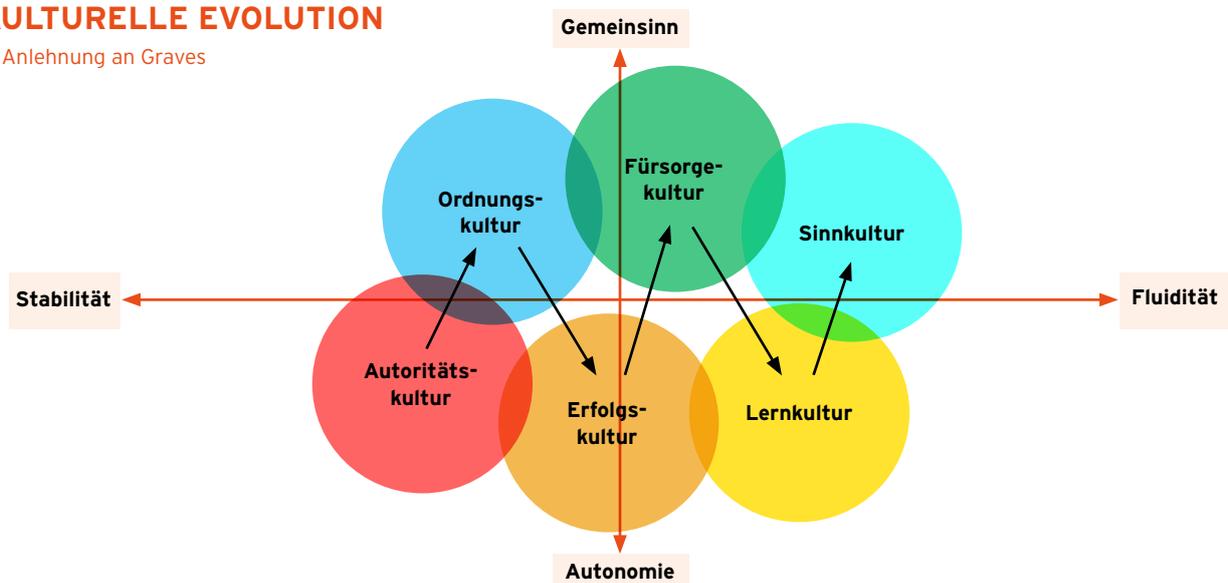


Abbildung 11: Kulturelle Evolution in Anlehnung an Graves (vgl. Bendig/Baumann 2021)

Kulturmuster	Charakteristika	Führungsverhalten
<b>Autoritätskultur</b>	Stärke, impulsive Entscheidungen, Macht. Kampfgeist, Mut, entschlossenes Handeln.	Führungssysteme sind an Personen gebunden. Dominanz/Autorität. „Bis hierher und nicht weiter!“
<b>Ordnungskultur</b>	Regeln, Effizienz, Ordnung, Struktur, Kontinuität, Pflichtgefühl, Verlässlichkeit, Ausdauer, Hierarchie.	Führung basiert auf detaillierter Anleitung. Sicherheit beziehen über Struktur. „Sag mir, was ich zu tun habe.“
<b>Erfolgskultur</b>	Wettbewerb, Leistungsorientierung, Zielvorgaben, Anerkennung, Optimierung, taktisches Denken, Vernunft, Chancen erkennen, pragmatisch handeln.	Führung über Ziele. Weg von Struktur, hin zu Prozess. Möglichkeiten suchen. „Mach mal!“
<b>Fürsorgekultur</b>	Harmonie, Mensch im Mittelpunkt, Konsens, Vermeidung von Konflikten, Empowerment, Selbstorganisation.	Partizipation. Führungskraft als Coach. Harmonie wird so wichtig, dass Probleme nur noch schwer angesprochen werden können. Viel reden, wenig machen.
<b>Lernkultur</b>	Integration, Wissen, Neugier, Freiheit im Denken, Flexibilität, im Fluss sein, kritische Diskussion.	Multiperspektive. Bewegung zur Potenzialentfaltung. Vernetzung. Kompetenzbasierte Entscheidungen.
<b>Sinnkultur</b>	Ganzheitlichkeit, systemisches Denken, Weltverbesserung.	

Abbildung 12: Kulturmuster und ihre Charakteristika (in Anlehnung an Graves, vgl. Bendig/Baumann 2021)

Sicherheit ertrinkt“, die Chance nutzen, sich weiterzuentwickeln und Neues auszuprobieren. Selbstorganisation kann hier als Methode einen relevanten Beitrag leisten, indem Mitarbeiter eigeninitiativ neue Rollen und Aufgaben übernehmen können. Voraussetzungen dabei sind wiederum eine entsprechende Struktur und Führung, Lernkultur, Transparenz, eine klare Aufgabenverteilung, transparente Entscheidungsbefugnisse und Vergütungssysteme. Alle Bausteine bedingen sich dabei gegenseitig.

Die Frage, wie mit kulturellen Unterschieden umgegangen wird, ist in Organisationen eingebettet in die Machtverhältnisse (vgl. Governance). Die wechselseitigen Wirkungen zwischen unterschiedlichen Kulturmustern richten sich gegen Geschlossenheit und (unbewusste) Exklusionsmechanismen. In der Folge berühren Selbstorganisationsprozesse Interessen und Machtstrukturen und provozieren Konflikte möglicherweise mit Gewinnern und Verlierern.

Aus der Leitidee „Diversity“ ergeben sich neue Kompetenzanforderungen an Organisationen und ihre Mitglieder. Diese neue Kompetenz kann als Vielfaltskompetenz bezeichnet werden. Sie befähigt, im Kontext sich ständig wandelnder Anforderungen und Aufgaben mit Spannungsfeldern, Konflikten, Ambivalenzen und Paradoxien umzugehen. Elemente dieser Kompetenz sind der Umgang mit Uneindeutigkeit, die Ambivalenz-Toleranz und das Aushalten von Ungewissheit und Fremdheit, die Fähigkeit zum Perspektivwechsel, die Einsicht in die Notwendigkeit selbstreflexiven Handelns und das Denken in systemischen Zusammenhängen und Wechselwirkungen (vgl. Schröder 2016: 90).

Wenn es darum geht, die Potenziale der Vielfalt in einem Team oder zwischen Fremd- und Selbstkultur zu heben, haben sich drei Kompetenzen bewährt: Unterschiedlichkeit, Verbindendes und Gemeinsames in der Zusammenarbeit produktiv zu gestalten. Nach Pichel/Lüthi (2015: 83-111) sind dies Wertschätzung der Individualität, Generalistenperspektive und kollektive Identität. Jeder konstruiert die Wirklichkeit aus seiner Perspektive und entwirft seine Landkarte. Diese Unterschiedlichkeit gilt es zuzulassen, wahrzunehmen und wertzuschätzen im Sinne von Vielfalt.

### **ORGANISATIONSKULTUR IST EIN SYSTEM GEMEINSAM GETEILTER MUSTER DES DENKENS, FÜHLENS UND HANDELNS.**

In ihr vermitteln sich Normen, Werte und Symbole innerhalb einer Organisation.

Kultur ist wie ein Schatten. Man kann ihn sehen, aber nicht direkt auf ihn einwirken.

Ein Unternehmen trägt in der Regel gleichzeitig verschiedene Kulturmuster in sich.

Im Sinne einer Transformation durchlaufen Organisationen verschiedene Stufen einer kulturellen Evolution.

### **REFLEXIONSFRAGEN:**

Welche Kulturmuster sind in Ihrem Unternehmen/Unternehmensbereich für die Zusammenarbeit prägend? An welchen typischen Verhaltensweisen, Regeln etc. machen Sie das fest?

Welche Kulturmuster sind für die Anpassungsfähigkeit an die komplexen Umfeldanforderungen/Trends eher hilfreich, welche eher hinderlich?

Entwickeln Sie einen hybriden Mix an Kulturmustern, der die Zukunftsfähigkeit Ihrer Organisation sichert. Ausgehend von diesem Zielbild, was müssten Sie verändern?



## 2.2.7 Agile Sozialunternehmen - Führung neu denken

Hybridität und Agilität bedeuten für Sozialunternehmen nicht nur die Bewältigung großer Komplexität, sondern auch die Möglichkeit, in unterschiedlichen Kontexten jeweils verschiedene Arbeitsprinzipien umzusetzen. Bereiche, die durch Rechtsvorschriften und Verträge hoch reguliert sind, unterscheiden sich von Bereichen, in denen Neues entwickelt wird oder umfängliche Change-Prozesse stattfinden. Die Grundfrage ist stets eine kulturelle: Lassen sich Arbeitsprozesse so organisieren, dass Mitarbeiter

- a) den maximalen Blick auf den Kunden haben (ich entscheide im Sinne einer guten Beziehung zum Kunden)?
- b) den Blick auf das Unternehmen haben (ich darf entscheiden, nur darf es dem Unternehmen nicht schaden)?
- c) sich selbstwirksam und nicht ohnmächtig (ohne Macht sein) erleben?

*„Wir dürfen das Unternehmen nicht von oben nach unten denken, sondern wir müssen von außen nach innen denken. Der Mitarbeiter, der mit dem Kunden redet, ist in diesem Moment der Wichtigste; alle anderen sind aus der Perspektive nur rückwärtig Dienstleistende“ (Götz Werner, Berlin 2013, zitiert nach Oestereich/Schröder 2017: 90).*

### Unternehmensführung und Agilität

Führung bedeutet heute, sich in gesellschaftlichen, ökonomischen und sozialen Kontexten zu bewegen, die in ihrer Dynamik und Komplexität nicht mehr vom Einzelnen zu überblicken sind. Das in der Vergangenheit gewohnte Bestreben nach Vorausplanung wird erweitert durch ein Vorbereitet-sein auf „das, was kommt“. Der Reflex, alles kontrollieren zu wollen, kann krisenverstärkend wirken, weil er die schnelle Anpassungsfähigkeit eher behindert.

Die Einführung agiler Strukturen ist eine Unternehmensentscheidung mit grundlegenden Auswirkungen auf die Führungskultur. Hinter ihr verbirgt sich die Frage des Vertrauens zu den eigenen Mitarbeitenden. „Zutrauen veredelt den Menschen, ewige Vormundschaft hemmt sein Reifen“ (Johann Gottfried Frey). Fragen wie „Können die Mitarbeitenden überhaupt mit so viel Verantwortung umgehen?“ müssen bearbeitet werden. Jedes Unternehmen wünscht sich hoch motivierte und klug engagierte Mitarbeitende. Eine Entscheidung für agile Strukturen eröffnet hierfür neue Möglichkeiten. Sie gibt zudem den Führungskräften mehr Raum für das Wesentliche ihrer Arbeit: Weg von der kleinteiligen Überfrachtung hin zu strategischen Aufgaben und der Entwicklung der Unternehmensstrukturen in einem kulturellen Kontext.

Allerdings wird die alleinige Einführung neuer Regeln in bestehende Kontexte und Strukturen die Führungskultur nicht wirklich verändern. Vielmehr sollten die gesamten Strukturen neu kreiert werden. Dies braucht unternehmerischen Mut und die Freigabe von experimentellen Räumen.

### Führungsarbeit statt Führungskräfte

Führung bedeutet heute - anders als in der Vergangenheit - immer weniger die Anwendung eines Wissens-Monopols. Heute geht es in der Führungsarbeit verstärkt um den Prozess von Entscheidungsfindungen. Statt „Dort geht es lang“ lautet die Frage „Wie würdet ihr es machen?“. Ein solcher Führungsdialog basiert auf Kooperation und Beziehungsgestaltung. Die Führungskraft wird ihren Mitarbeitenden gegenüber zum Netzwerker und Moderator. Sie hat nicht die richtigen Antworten, sondern sie stellt die richtigen Fragen.

Dies ist ein Paradigmenwechsel weg vom klassischen Linien-/ Pyramidensystem in eine neue agile Unternehmenswelt. Die traditionellen Mechanismen wie Vorgaben und Weisungen sind an hierarchische Abhängigkeitsstrukturen gebunden. Werden diese aufgelöst, treten an ihre Stelle Aushandlungsprozesse, in welche die Perspektiven

aller Beteiligten einfließen. Neue Teamstrukturen entstehen nicht durch die ersatzlose Abschaffung von Führung, sondern müssen erarbeitet und erlernt werden durch die Klärung zukünftiger Rollen- und Verantwortungsstrukturen aller beteiligten Teammitglieder.

Gehen Unternehmen in einen solchen Prozess, dann tauchen plötzlich neue und grundsätzliche Fragen auf. Wenn aus einem hierarchischen Führungskräfte-System ein völlig anderes System von gemeinsamer Führungsarbeit wird, wo braucht es (noch) Führung und wie können Mitarbeitende ihre Arbeit selbstständiger organisieren?

Eine grundständig neue Führungsstruktur und -kultur kann im ganzen Unternehmen eingeführt werden oder sich auf einzelne Bereiche beziehen („Inseln“, „Labore“, neue Projekte). Ein wesentlicher Treiber für solche Entscheidungen ist die Veränderungsbereitschaft, die das Unternehmen entwickelt. Hier bietet es sich an, Bereiche zu identifizieren, in denen neue Wege eingeschlagen werden können. „Gerade in der Organisationsentwicklung ist ein experimentelles Vorgehen nützlich. [...] Dadurch kann das Risiko von ungewollten Nebenwirkungen oder Fehlinvestitionen reduziert werden.“ (Oesterreich/Schröder 2020: 30). Dies senkt auch den zu erwartenden Widerstand gegen solche Veränderungen im Unternehmen. Im besten Fall entsteht durch die experimentellen Labore ein „Hintergrundrauschen“ im Unternehmen, das zu weiteren Veränderungen motiviert. Diese Veränderungsprozesse müssen nicht zwingend in eine Gesamtstrategie eingebettet sein. „Kein strategischer Plan? Sie machen Witze! [...] Wie kann eine Organisation ihre Strategie ständig anpassen? Dafür gibt es eine Reihe von Prozessen: Der einfachste ist, nichts Besonderes zu tun. Lassen Sie die Selbstführung ihre Wunder wirken“ (Laloux 2017: 119).

Gerade in der Wohlfahrtsproduktion und ihren zivilgesellschaftlichen Verschränkungen stellen das Ausprobieren und die Implementierung von neuen Arbeitsstrukturen eine Möglichkeit zur erweiterten Potenzialentfaltung dar.

Ihre Wirksamkeit liegt nicht nur in der Steigerung der Interaktion, sondern eben auch in der sozialen Nähe von Mitarbeitenden und Adressierten. Im Kontext von Hybridität entsteht so eine Verbindung zwischen Mitarbeitenden als „Broker“ und der Unternehmensführung, die kulturell in beide Richtungen entwickelt werden sollte.

Der Weg dahin geht aber nur über die Veränderung der Vorstellung von Führung. Diese ist verankert in der Unternehmens- und Führungskultur. Werden Veränderungen in der Führungskultur angestrebt, so bekommt man es mit der „Macht der traditionellen Muster“ in der Führungsarbeit (Faller und Faller 2018: 22) zu tun. Ein Übergang zu veränderten Führungsstrukturen erfordert vom Unternehmen die Auseinandersetzung mit diesen „mentalen Modellen“: „Mentale Modelle sind tief verankerte Annahmen und Verallgemeinerungen, die unser Wahrnehmen, Denken und Handeln bestimmen“ (ibid.: 22). Den Führungskräften ist in der Regel nicht bewusst, wie sehr diese inneren mentalen Modelle ihre Entscheidungen und ihr Handeln bestimmen.

Faller und Faller systematisieren solche Grundannahmen, die im Rahmen eines Wechsels in der Führungskultur bearbeitet werden müssen. Gleichzeitig ergibt sich daraus wiederum eine Perspektive des „weg von ...“ und „hin zu ...“. Abbildung 13 verdeutlicht diese Transformation.

Führen unter hoher Komplexität und Unsicherheit erfordert einen Musterwechsel in den Köpfen der Verantwortlichen. Hierarchie kann Komplexität nur zu einem gewissen Grad bewältigen, dann stößt diese an ihre Grenzen. An ihre Stelle tritt das Konzept der Selbstführung. *„Frühe Versuche mit Selbstführung sind oft gescheitert, weil die Beteiligten eine Abkürzung nehmen wollten. Sie haben einfach angeordnet, dass die Hierarchie und die Vorgesetzten abgeschafft werden. Das Rückgrat des Unternehmens wurde herausgerissen, ohne eine neue Struktur aufzubauen. Das Ergebnis: Machtvakuum und Chaos. Damit Selbstführung gelingen kann, genügt es nicht, die Hierarchie herauszunehmen. Wir müssen ein System verteilter*

*Autorität wachsen lassen, wozu wir aber alle bestehenden Managementpraktiken und -strukturen erneuern müssen“ (Laloux 2017: 63). „Wir dachten, wir brauchen Hierarchien und Pyramiden. Jetzt wissen wir, wie man wirkungsvollere und flüssigere Systeme verteilter Autorität schaffen kann“ (ibid.: 57).*

Ein grundsätzlicher Wechsel gelingt, wenn er auf verschiedenen Ebenen stattfindet:

- Nachhaltiger Musterwechsel im Managementdenken
- Übergabe von Macht und Verantwortung
- Neue Organisationsstrukturen
- Konzentration auf die Bedürfnisse der Zielgruppen des Unternehmens
- Nachhaltiger Musterwechsel im Managementdenken

*„Nur wenn wir Wandel ganzheitlich angehen und die innere Transformation aktiv mit einbeziehen, kann er gelingen. [...] Wenn Unternehmen den Spielraum für Individuen vergrößern – ihnen mehr Freiraum und Verantwortung geben –, bedarf es eines Kompetenzaufbaus, einer menschlichen Reifung, im Zuge derer Mitarbeiter innerlich stärker und selbstbewusster werden“ (Breidenbach/Rollow 2019: 5).*

Hierfür bieten sich sechs Entwicklungsfelder an (Faller und Faller 2018: 41):

- Orientierung
- Haltung
- Werte
- Lernen
- Achtsamkeit
- Struktur

#### **Orientierung**

*„Führen heißt, voranzugehen in einer Landschaft, die wir nicht genau überblicken, Entscheidungen zu treffen für eine*

Führung gestern		Führung morgen
Der Kult der Einzelverantwortung	➔	1. Respekt vor Unsicherheit und Komplexität - Führung im Team
Die Angst vor Kontrollverlust	➔	2. Vertrauen, Ressourcenorientierung, Ambiguitätstoleranz
Das Denken in Positionen und Status	➔	3. Konzentration auf Ziele und Arbeitsabläufe
Die Dominanz des Sachlichen	➔	4. Sensibilität für Abläufe und Beziehungen
Das Festhalten am Dogma des Informationsvorsprungs	➔	5. Mit Leitplanken führen, Beteiligung und Autonomie ermöglichen, mittlere Führungskräfte stärken
Die Konzentration auf den kurzfristigen Erfolg	➔	6. Nachhaltiges Denken, prozessorientiert führen
Die Angst vor Fehlern und Konflikten	➔	7. Fehlerkultur, Feedback-Kultur, Konfliktmanagement

Abbildung 13: Führung gestern – Führung morgen nach Faller und Faller (2018: 30)

*Zukunft, die wir nicht kennen, und Menschen zur Mitarbeit an Prozessen zu bewegen, deren Ausgang offen ist. Die größten Herausforderungen für Führungskräfte bestehen heute darin, klug und flexibel auf Veränderungen in den Umwelten einzugehen und größtmögliche Sicherheit im Vorwärtsgen zu schaffen.“* (ibid.: 41-42). Die Grundlagen hierfür sind systemisches und prozessorientiertes Denken.

### **Haltung**

Statt ihre Experten- und Informationsmacht auszuspielen, sollten Führungskräfte in die Vermittlerposition gehen. Sie geben dem Wissen ihrer Mitarbeiter mehr Raum und gehen stärker in eine Moderatoren-Rolle. Sie sind für die „Leitplanken“ zuständig. Weiterhin gehört dazu die „Anschlussmotivation“ (ibid.: 49) in Form einer hohen Sensibilität für Personen und Stimmungen. Die Haltung der Führungskräfte, auf kleine Veränderungen in den Teams zu achten, sichert dem Unternehmen eine Flexibilität bei ihren Prozessen und somit auch mehr Erfolg. Die Rolle von Führung wird dadurch bestimmt, den Mitarbeitenden Fragen zu stellen. Wer die notwendigen Fragen stellt, schafft neue Denkperspektiven bei allen Beteiligten.

### **Werte**

Eine Organisation braucht eine eigene Erzählung über ihr Tun. Diese besteht in der Erarbeitung einer sinngebenden unternehmerischen Beschreibung des Wertschöpfungsprozesses. Diese unternehmerische Identität (Corporate Identity) bildet im besten Fall die Werte-DNA der Führungskräfte. Die Übernahme von Verantwortung beruht - auf der sozialen Ebene - auf gegenseitigem Vertrauen. Vertrauen ist eng verknüpft mit Fairness. Unterscheiden lassen sich dabei Ergebnisfairness, prozedurale Fairness, informationale Fairness und interpersonale Fairness. Im Ergebnis entsteht so „Wertschöpfung durch Wertschätzung“ (ibid.: 52).

### **Lernen**

Lernen ist ein zentraler Faktor für einen Musterwechsel. Lernen sollte nicht durch äußeren Druck erfolgen, son-

dern einer inneren Eigendynamik entsprechen (ibid.: 57). Hybride und agile Unternehmen sind stets auch „lernende Organisationen“. Unter Bezugnahme auf den Management-Vordenker Peter M. Senge nennen Faller und Faller (ibid.: 50) fünf Disziplinen, die solche lernenden Organisationen ausmachen:

- Selbstführung und Persönlichkeitsentwicklung der Führungskräfte
- Analyse und Veränderung von Haltung und tief verwurzelten Annahmen
- Entwicklung gemeinsamer Visionen
- Lernen im Team durch Dialog und Experimentieren
- Systemisches und ganzheitliches Denken

### **Achtsamkeit**

Die Menschen in sozialen Organisationen arbeiten heute unter Bedingungen hoher Arbeitsverdichtung und gleichzeitig knapper Ressourcen. Dies führt zu äußeren und inneren Drucksituationen. Mitarbeitende entwickeln hohe Ansprüche an ihre Arbeit, denen sie oft nicht gerecht werden können. Dies führt zu inneren und interpersonellen Spannungen. „Achtsamkeit bedeutet, Bewertungen freundlich zur Kenntnis zu nehmen, ohne ihnen weitere Energie zuzuführen und sich dem gegenwärtigen Moment zuzuwenden“ (ibid.: 58). Für Führungskräfte bedeutet Achtsamkeit, einen Zugang zu ihren eigenen Gefühlen im Arbeitskontext (wieder)zufinden. Dies ist das Gegenteil von „Pseudosicherheit“ (ibid.: 60), mit der „traditionelle“ Führungskräfte ihre Verunsicherungen, Zweifel und Befürchtungen ausblenden.

### **Struktur**

„Lange Zeit haben wir gedacht, wir brauchen eine Pyramidenstruktur, um menschliches Handeln zu organisieren“ (Laloux 2017: 64). Die Veränderung von Haltung, Werte-

orientierung, Lernfähigkeit und Achtsamkeit bilden Prozesselemente für einen Musterwechsel in der Führung. Nachhaltig werden diese Prozesselemente aber erst, wenn sie in die Struktur der Organisation eingebunden werden. Man kann Sozialunternehmen als Organisationen in Form eines Netzwerks interagierender Gruppen betrachten. Diese Betrachtung steht im Gegensatz zu hierarchischen Unternehmensmodellen und ist hilfreich, wenn es um die Rolle kollegial geführter Teams im Unternehmen geht. Interne Gruppen haben ihre eigenen, individuellen Verbindungen in das Unternehmen zu anderen Gruppen (im besten Fall produktiv-kooperativ) und auch zu externen Netzwerkpartnern.

## Ermächtigung

Die Einführung neuer Führungs- und Arbeitsstrukturen sollte auf der einen Seite experimentell und ergebnisoffen sein, auf der anderen Seite bedarf es einer klaren Ver-

bindlichkeit, die Rückfälle in alte hierarchische Verhältnisse ausschließt. „In meinem Einblick in viele soziale Unternehmen [...] erlebe ich beständig, dass trotz bester Vorsätze und entgegen der bewussten Entscheidung für einen Führungsstil des gegenseitigen Respekts, der Zusammenarbeit und des gemeinsamen Lösens von Aufgaben in Krisen- und Konfliktsituationen auf autokratische, impulsive und unumstößliche Entscheidungsstrukturen zurückgegriffen wird. Läuft alles rund, werden Mitarbeitende in Entscheidungen einbezogen, erleben Handlungsspielräume, werden gefordert, eigene Ideen zu entwickeln und eigene Wege zu gehen. Und plötzlich werden weitreichende Entscheidungen wie Versetzungen, neue Aufgabenfelder, zusätzliche Arbeitsaufträge wieder angeordnet, die Mitarbeitermeinung ist ausdrücklich nicht erwünscht, Einwände und Bedenken werden nicht mehr zur Kenntnis genommen. [...] In der Folge ziehen Mitarbeitende sich gekränkt und verunsichert zurück“ (Lobach 2019: 233 f).

### FÜHRUNG NEU DENKEN

Eine Veränderung von Führungskultur erfordert die Veränderung von Führungskontexten.

Dies gelingt in kleinen - experimentellen - Kontexten.

Anstelle von hierarchischen Entscheidungen treten Aushandlungsprozesse, in denen die Sichtweisen aller Beteiligten einfließen.

Anders Führen verlangt einen Musterwechsel bei den Führungskräften. Aus Führungskraft wird Führungsarbeit.

### REFLEXIONSFRAGEN:

Wo sehen Sie in Ihrer Organisation Ansätze für einen Wandel hin zur Führungsarbeit?

Welche „Inseln“ können Sie sich hierfür vorstellen?

Mit welchen Widerständen rechnen Sie dabei?



# 3 Merkmale zukünftiger SONG-Organisationen

Die dargestellten Trends sind Treiber, an die sich Sozialorganisationen aktiv anpassen müssen, um so ihre Zukunftsfähigkeit zu sichern. Die skizzierten Zugänge, Organisationen angesichts dieser VUCA-Welt weiterzuentwickeln, regen aus verschiedenen Perspektiven dazu an, SONG-Organisationen neu zu gestalten. Woran erkennt man eine zukunftsfähige Sozialorganisation?

Dazu haben wir Merkmale sozialer Organisationen ausgewählt<sup>5</sup>, anhand derer wir ein Zukunftsbild von SONG-Organisationen beschreiben. Abbildung 14 zeigt die Merkmale im Überblick.

Jedes Merkmal wird zuerst in seiner Bedeutung für ein Organisationsverständnis dargestellt. Danach wird skiz-

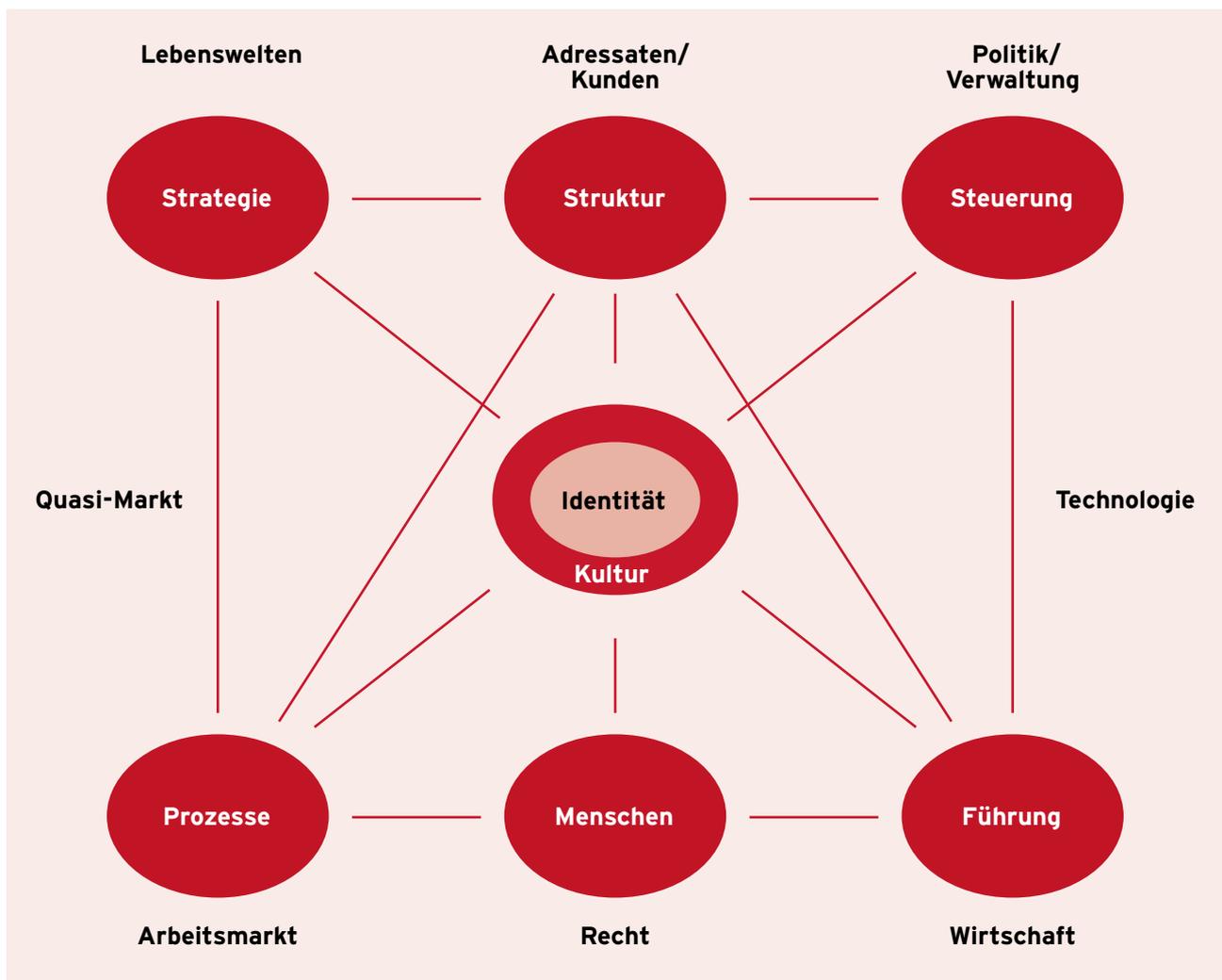


Abbildung 14: Merkmale sozialer Organisationen

<sup>5</sup> Die Auswahl der Merkmale wurde durch die sieben Wesensmerkmale nach dem Trigon Modell (vgl. Glasl/Kalcher/Piber 2005: 73-85) und Grundzügen eines Organisationsdesigns nach Nagel (vgl. 2017: 14-30) angeregt.

ziert, was dieses Merkmal für eine zukunftsfähige Sozialorganisation ausmacht.

## IDENTITÄT - WOFÜR STEHEN WIR?

Das Merkmal der Identität steht für die gesellschaftliche Aufgabe der Organisation und damit für die Sinndimension. Was macht uns aus? Warum und wozu gibt es uns? Welchen Sinn und Nutzen stiften wir für wen?

In Satzungen, Leitbildern oder im Image finden sich das Menschenbild und die Werte, die für die Haltung und das Verhalten zur Umsetzung der Mission leitend sind.

Attraktiv nach innen und außen wirken Identitätsbilder, denen es gelingt, den traditionellen Kern der Ursprungsidee in den Kontext der aktuellen und zukünftigen Herausforderungen zu übersetzen.

Nach unserer Analyse zeichnen sich moderne Sozialorganisationen durch hybride Identitäten aus.

Diese hybriden Identitäten erhöhen die Möglichkeit, flexibel und situationsbezogen auf die skizzierten Trends für die Sozialwirtschaft einzugehen und in einem nicht kontrollierbaren Kontext agil nach innovativen Lösungen für die Zielgruppen zu suchen. Die Dominanz eines Identitätsbildes vereinseitigt die Wahrnehmungsperspektive und damit die Anpassungsfähigkeit an die vielfältigen, oft widersprüchlichen Stakeholder-Interessen.

Die Gestaltung der hybriden Identitätsbilder wird folgendermaßen sichtbar:

- Die Identitätsbilder des sozialen Dienstleisters, des lokalen Netzwerks und des gemeinwohlorientierten Akteurs sind gleichwertig.

- In der Verknüpfung dieser Identitätsbilder steckt der Mehrwert, für soziale gesellschaftliche Problemlagen Lösungen mit den Adressaten zu generieren.

- Die mit dem Austarieren dieser Identitätsbilder verbundenen Widersprüche und Nebenwirkungen sind offen und transparent im Sinne einer glaubwürdigen Gesamtidentität zu thematisieren.

- Die Identitätsbilder werden durch die Sinnstiftung, selbstbestimmte Teilhabe zu ermöglichen, zusammengehalten.

## STRATEGIE - WO WOLLEN WIR HIN?

Die strategischen Ziele finden sich in mittel- bis langfristigen Programmen und Plänen, in denen die grundlegende Ausrichtung eines Sozialunternehmens formuliert ist. Wo wollen wir mittelfristig hin? Was sind unsere Interessensgebiete und Weichenstellungen, um unsere Zukunftsfähigkeit zu sichern?

In der Strategieentwicklung werden die Schubkräfte (Stärken-Schwächen-Analyse) und Zugkräfte (Chancen- und Risikomanagement) erarbeitet, um in diesem Kräftefeld das Angebotsportfolio (was?) für die Zielkunden/ Adressaten (für wen?) in den Lebenswelten und in Quasimärkten (wo?) zu definieren.

Im Zentrum der SONG-Philosophie steht der Welfare-Mix. Was macht die Welfare-Mix-Fähigkeiten der SONG-Organisation aus? Welche Welfare-Mix-Attraktivität entwickeln sie, um die Adressaten anzuziehen? Dies sind die Erfolgsfaktoren für die strategische Angebotsentwicklung, die sich aus den Hybridisierungsprozessen der Sektoren ergeben (Abbildung 15):

Welfare-Mix-Fähigkeiten	Welfare-Mix-Attraktivität
Vielfältiges Angebotsportfolio	Adressatenorientierung mit Nachfrage
Ressourceneinsatz und Wirtschaftlichkeit	Verhandlungsmacht mit den Kostenträgern/Gemeinde
Sozialräumliche Vernetzung	Wettbewerbsfähigkeit gegenüber Mitbewerbern
Personenorientiertes Empowerment	Teilhabe an der Gesellschaft
	Autonomie in der Gesellschaft

Abbildung 15: Übersicht über Welfare-Mix-Fähigkeiten und -Attraktivität

Die strategische Angebotsentwicklung des Welfare-Mixes baut auf diese Erfolgsfaktoren auf und entwickelt diese mit Blick auf die aktuellen und zukünftigen gesellschaftlichen Entwicklungen weiter.

Eine strategische Ausrichtung braucht einerseits ein starkes Zentrum mit einer Schirmstrategie, die mit ihren Leitplanken und Interessengebieten Orientierung gibt und die Identität des Gesamtunternehmens zusammenhält. Innerhalb dieser Kontextsteuerung können andererseits regionale/lokale Teilstrategien quasi in „gebundener Autonomie“ entwickelt werden. Damit können regionale/lokale Dynamiken und Ressourcen viel stärker in der Entwicklung von Angeboten genutzt werden.

An dieser Stelle zeigt sich, wie agil Sozialunternehmen im Sinne einer Anpassungsfähigkeit und Nähe zu den Adressaten sind und mit welchem Maß an Selbstorganisation Angebote lokal gestaltet werden können, um angesichts der demografischen Entwicklung die steigende Nachfrage zu bewältigen.

Eine auf den Welfare-Mix bezogene Strategieentwicklung ist an den folgenden Leitlinien erkennbar:

- Die interaktive Dienstleistung als Co-Produktion im Bürger-Technik-Profi-Mix
- Die Adressaten in ihrer Lebenswelt und die politisch Verantwortlichen als strategisch relevanten Anspruchsgruppen
- Ein Mix aus zielgruppenübergreifendem und -spezifischem Angebotsspektrum
- Subsidiäre Leistungserbringung von der Selbsthilfe über sozialräumliche Ressourcen bis hin zu professioneller Hilfe
- Das Erkunden von „strukturellen Löchern“ zwischen Dienstleistungsangeboten und deren Vernetzung zu Dienstleistungsketten
- Personenorientierte, durchlässige, bedarfsorientierte Dienstleistungen mit dem Ziel der selbstbestimmten Teilhabe
- Ein Mix aus Transformationslogiken der forschenden und optimierenden Innovation
- Hybride Angebote aus Technik und Sozialem mit ethischer Reflexion

## STRUKTUR - WIE VERTEILEN WIR VERANTWORTUNG UND GLIEDERN DIE ORGANISATION?

Der bekannteste Zugang zur Struktur einer Organisation ist das Organigramm, das die Führungshierarchie und die funktionale Gliederung der Organisation abbildet. Die Aufbaustruktur legt die formale Macht und den Verantwortungsbereich fest, sie definiert die Gliederungslogik (funktionale, geschäftsfeldbezogene, prozessbezogene oder matrixbezogene<sup>6</sup>), nach der die Subsysteme des Unternehmens ausdifferenziert sind. Daraus ergeben sich Funktionen, Rollen, Stellenprofile.

Strukturen sind kein Selbstzweck, möglicherweise zum Machterhalt. Vielmehr haben sie dienende Funktion, den Auftrag mit dem Portfolio adressaten- und nutzerorientiert umzusetzen und dabei die benötigten speziellen Kompetenzen der Beteiligten zur Erfüllung des Auftrages abzustimmen.

In der Organisationsentwicklung sozialwirtschaftlicher Unternehmen bedingt die strategische Ausrichtung am Welfare-Mix, dass das regionale und vor allem das lokale Handlungsfeld sozialer und pflegerischer Arbeit an zentraler Bedeutung gewinnt. Denn Hilfe und Unterstützung von Bürgern, freiwillig Engagierten und lokalen Akteuren sind an die Lebenswelt der Adressaten gebunden. Dort ereignet sich Hilfe konkret, aus emotionaler Betroffenheit, im wechselseitigen Geben und Nehmen und aus erlebter Solidarität. Die Anpassungsfähigkeit an die lokalen/regionalen Bedingungen braucht ein hohes Maß an „eingebetteter Selbstorganisation“ in die Linienorganisation, um über eine enge Kopplung an die Bedürfnisse und Interessen der Anspruchsgruppen Dienstleistungen ressourcen- und kompetenzorientiert gestalten zu können.

Im Mindset der Sozialorganisationen geht es darum, die „Palaststruktur (oben/unten, Subsystem/Abteilungen, innen/außen) zu verflüssigen und mehr selbst organisierte und netzwerkartige Elemente einer „Zeltorganisation“ zu wagen. Nicht, weil es „chic“ ist, sondern um in der Nähe der Menschen Hilfearrangements zu gestalten.

Die „hierarchieärmere“ und „Silodenken überbrückende“ Strukturentwicklung erkennt man an folgenden Aspekten:

- Selbstverständnis als Multi-Stakeholder-Organisation
- So viel Dezentralisierung über Lokalisierung und Regionalisierung wie möglich
- Eine so starke Zentrale mit Integrations- und Orientierungsfunktion wie nötig
- Machtverteilung in flache Hierarchien mit Delegation von Verantwortung
- Möglichst selbstständige Organisationseinheiten gekoppelt an politische Entscheidungsräume wie Gemeinde, Stadt, Bezirk, Land
- Implementierung von Modellen der kontextuellen und/oder strukturellen Ambidextrie

<sup>6</sup> Vgl. für eine ausführliche Beschreibung Nagel 2017: 41-55.

## STEUERUNGSSYSTEME - WIE STEUERN UND ENTSCHEIDEN WIR?

Während sich eine Sozialorganisation in der Organisationsstruktur strukturell differenziert und damit Funktionen mit Verantwortlichkeiten zuteilt, führt die Frage nach der Steuerung zur Dynamik und dem Mindset, wie Führung und Zusammenarbeit, Entscheidungs- und Beteiligungsprozesse, Regelwerk und Selbstorganisation wahrgenommen und im Selbstverständnis der jeweiligen Organisation definiert und damit gewichtet werden.

Die organisationalen Strukturen sind über Jahrzehnte gewachsen und verleihen dem Unternehmen eine wichtige Stabilität. Funktionen dienen auf Basis von Expertenwissen, Standards und Effizienz als innere Unterstützungskreise für die Aktivitäten an den Schnittstellen zu den Kunden und lokalen Netzwerken. Steuerung ist nicht linear zu denken, sondern ist in einer „lebensfähigen Organisation“ (Häfele 2015: 101ff.) rekursiv. Um eine möglichst große Handlungsvielfalt zu erlangen, sind Steuerung und Entscheidung beweglich, weil sich die wichtigen Informationen stets an unterschiedlichen Orten der Organisation befinden.

Durch installierte Feedbackschleifen führen die Informationen zu Lernprozessen.

Die interne Kommunikations-, Führungs- und Netzwerkstruktur stellt eine hohe Herausforderung für das Unternehmen dar, um die Autonomie selbstständiger Einheiten und die Gesamtverbundenheit des Unternehmens unter einen Hut zu bekommen.

An folgenden Aspekten ist die Ausweitung oder Implementierung neuer Steuerungselemente erkennbar:

- Die Steuerung über Hierarchie wird ausgeweitet zur Governance-Logik und der gestuften Beteiligung der Stakeholder
- Das möglichst selbst orientierte Arbeiten in Teams ist eingebettet in ein „hierarchiearmes“ Setting mit Leitlinien, Verantwortungsdelegation und gebundener Rückkopplung
- Die Arbeit in der Linienorganisation wird verflüssigt durch die Arbeit in Projekten und in Informations- und Interessensnetzwerken
- Die Steuerung über den Markt durch Wettbewerbskonkurrenz wird ergänzt zur Koopkurrenz durch die Sektorenlogik der Kooperation
- Das Schnittstellenmanagement wird zur Querschnittsaufgabe für abteilungs- und unternehmensübergreifende Kooperationsformate, im Verständnis der Governance-Logik vor allem mit staatlichen Stellen

## PROZESSE - WIE GENERIEREN WIR PERSONENORIENTIERTE DIENSTLEISTUNGEN?

In der Ausgestaltung der Prozesse hat sich das Prozessverständnis des Qualitätsmanagements etabliert.

Viele Organisationen haben unterschiedliche QM-Systeme installiert, die zwischen Kern-, Unterstützungs-, und Managementprozessen unterscheiden. Damit werden die Abläufe von Arbeitsprozessen zielorientiert und effektiv geregelt.

Auf diese etablierten Routinen der Standardisierung und Formalisierung können Sozialorganisationen mittlerweile aufbauen und ihr Repertoire an Prozessgestaltung angesichts der VUCA-Welt erweitern.

Diese Veränderung wird durch die Möglichkeiten der Digitalisierung rasant beschleunigt. Die Digitalisierung wird die Prozessgestaltung der Sozialunternehmen sehr stark und temporeich beeinflussen. Die damit generierte Datenflut muss einerseits geschützt werden, andererseits bietet sie neue und andere Steuerungsmöglichkeiten an.

Die Gestaltung der Routineprozesse wird ergänzt um eine Prozessgestaltung, welche die vielfältigen Stakeholder beteiligt, interdisziplinäres und fachübergreifendes Wissen zusammenführt und letztlich Unsicherheit und Komplexität durch iteratives Vorgehen zu bewältigen versucht.

Derart ausgerichtete Prozesse sind hieran erkennbar:

- Die personensorientierte Dienstleistung wird als iterativer Prozess im Spannungsfeld von Risiko und Sicherheit verstanden.
- Die Prozesse und Standards werden digitalisiert.
- Die Akteure der unterschiedlichen Sektoren werden als Betroffene in gestufter Form beteiligt.
- Fach- und abteilungsübergreifende Themen werden in heterogenen Teams bearbeitet.
- Experimentelle Räume werden für Neues und anderes eröffnet (Projekte, Labore, Pilotierung).
- Der Mehrwert für die Adressaten und die Kompetenzorientierung der Gestalter sind für die Prozessgestaltung handlungsleitend
- Die nötigen Ressourcen werden nachhaltig eingesetzt

## KULTUR - WIE TICKEN WIR?

Jede Organisation hat eine für sich spezifische Kultur entwickelt. Gemeinsam geteilte Wertvorstellungen, Denkmuster und Spielregeln bestimmen das Verhalten der Mitglieder. Wie muss ich mich verhalten, um dazugehören und anerkannt zu sein? Was sollte ich auf jeden Fall vermeiden? Dies sind ausgewählte Fragen, den eher unbewussten Regeln auf die Spur zu kommen.

Die Unterschiedlichkeit in Alter, Geschlecht, Kultur und Religion wird zusehends die gewachsene Fürsorge-, Ordnungs- und Harmoniekultur sozialer Organisationen irritieren und diese mit neuen Facetten einer Leistungs-, Lern- und Sinnkultur anreichern. Das Individuelle zu respektieren und gleichzeitig eine kollektive Identität zu definieren und zu pflegen, wird Chance und Herausforderung der Kulturentwicklung zugleich sein.

Diese Kulturentwicklung besteht in ihrem Kern darin, sich als Teil eines Ganzen zu verstehen. Sie ist verknüpft mit Kompetenzen wie Einfühlung durch Perspektivwechsel, Respekt vor der Andersartigkeit des anderen, Frustrations- und Ambiguitätstoleranz im Umgang mit Spannungsfeldern, Unterschieden und Widersprüchen und mit Freude am Tun und Ausprobieren. Dazu braucht es Räume und Ressourcen, in denen Fehler sein dürfen, Risiko ausgehalten und Vielfalt gelebt wird sowie letztendlich Vertrauen in sich und die Einrichtung wachsen kann.

Die Unternehmenskultur der Zukunft wird geprägt durch:

- Öffnung dominanter Kulturmuster für neue, bisher fremde Verhaltensmuster und Spielregeln
- Respekt vor dem Anderssein der Menschen im Umgang mit der Neugier und Angst vor dem Fremden
- Selbstreflexion der eigenen Werte, Haltungen und Verhaltensweisen in Bezug zu den anderen und der gemeinsamen Aufgabe
- Das Mindset der Interdependenz als Einsicht in die wechselseitige Abhängigkeit
- Angesichts der Unkontrollierbarkeit der Einflüsse die Akzeptanz der Begrenztheit der eigenen Möglichkeiten (Fehlerkultur)
- Neugier, Risikofreude, Experimentierlust als Treiber für Innovationen bei gleichzeitiger Pflege von Routinen

## MENSCHEN - WIE STELLEN WIR EINE PASSUNG ZWISCHEN PERSON UND ORGANISATION HER?

Die personenorientierte Dienstleistung als Co-Produktion ist der Kernprozess sozialer Organisationen. Deshalb hängt die Qualität der Leistungserbringung stark von den Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeitenden ab. Wie gelingt es angesichts des Fachkräfte- und Mitarbeitermangels so attraktiv als Sozialorganisationen zu sein, dass Mitarbeitende angezogen und gebunden werden können? Was ist das Anforderungsprofil an Mitarbeitende, den Profi-Bürger-Technik-Mix situationsgerecht umzusetzen? Welche persönlich-sozialen Kompetenzen braucht es neben den fachlich-methodischen?

Und welche Instrumente gibt es, Mitarbeitende zu qualifizieren, zu entwickeln und zu binden?

Hybride Organisationen und hybride Identitätsbilder führen zu hybriden Anforderungen an die Mitarbeitenden. Die berufsbildbezogene Fachexpertise wird ergänzt durch die Kernfähigkeit, zwischen den Welten (Sektorenlogiken, strukturelle Lücken, Diversitätsdimensionen) sprachfähig zu bleiben. Diese Broker-Qualitäten zu stärken, hybride Berufsbilder zu entwickeln sowie multidisziplinäre und multikulturelle Zusammenarbeit zu fördern sind zentrale Aufgaben einer strategischen Personalentwicklung.

Eine zukunftsweisende Personalentwicklung zeichnet sich aus durch:

- Abstimmung und Verbindung des persönlichen und institutionellen Lernens als lebenslanges Lernen
- Eine am Lebenszyklus der persönlichen und beruflichen Geschichte angepasste Personalentwicklung
- Eine mit der Kulturentwicklung verbundene Wert- und Haltungsentwicklung
- Die zielgruppenspezifische Professionalität mit Broker-Qualitäten
- Differenzierung weiterer hybrider Berufsbilder zwischen Soziales/ Pflege und Ökonomie, Soziales/Pflege und Digitalisierung, Bildung und Soziales/Pflege
- Gesundheitspräventive und -förderliche Arbeitskontexte

## FÜHRUNG - WIE FÜHREN UND STEuern WIR?

Führung unter hoher Komplexität und Unsicherheit hat eine hohe Achtsamkeit für die Passung der Organisationsentwicklung an den Kontext der Umfeldanforderung, wie sie mit den Trends und ihren Auswirkungen für Sozialorganisationen beschrieben sind. Diese „Passung“ zwischen System und Umfeld ist nicht mehr alleine über hierarchische Führungssysteme, sondern vor allem durch Führungsarbeit zwischen Leitungskräften und Mitarbeitenden und den anderen Anspruchsgruppen bewältigbar.

Diese Führungsarbeit ist so charakterisiert:

- Sie steuert über Kontextbedingungen (Leitziele, Verantwortlichkeiten, Vorgaben) und ermöglicht so ein hohes Maß an Selbststeuerung in Teams
- Sie ermächtigt Mitarbeitende, beteiligt diese, gibt Macht ab, schenkt Vertrauen, respektiert die Unterschiedlichkeit immer im Fokus auf den gemeinsamen Auftrag
- Sie stabilisiert die Kernprozesse und entwickelt Neues.
- Sie bewegt sich zwischen den unterschiedlichen Sektorenlogiken, Kulturen und Diversitätsdimensionen, vermittelt und arbeitet am wechselseitigen Verständnis
- Bei auftretenden Spannungsfeldern, Widersprüchen und Paradoxien benennt sie diese, gestaltet diese iterativ und hält sie gegebenenfalls aus
- Sie feiert Erfolge und nimmt Brüche oder Fehler als Impuls, um dazuzulernen

## 4 Fazit: Sich auf den Weg machen - Potenziale nutzen

Die hier entwickelte Perspektive auf „Soziale Organisationen neu gestalten“ führt unweigerlich zu der Herausforderung, das eigene Unternehmen kritisch zu hinterfragen sowie Innovation und Transformation nicht alleinig als Themen zwischen Unternehmen und Kunden/Stakeholdern zu sehen. Die Umsetzung und Weiterentwicklung der SONG-Prinzipien erfordert die parallele innere Entwicklung und Reifung der Organisation. Das haben SONG-Partner möglicherweise noch gar nicht als zentralen Punkt auf der Agenda. Weiterhin kann es auch als unbequem und belastend empfunden werden, sich proaktiv der Vielzahl der

Themen und Impulse zu widmen. Auch prallen hier eventuell ideologische Welten aufeinander. Das alles sollte aber zur Konsequenz haben, in allen Organisationen intensiv diese Auseinandersetzung zu führen, um Potenziale zu identifizieren und Veränderungen zu antizipieren.

Dieses Arbeitspapier hat das Ziel, diesen Prozess zu initiieren und ins Gespräch zu bringen. Seine theoretische Fundierung stellt einen Impuls für das Netzwerk SONG dar, auf dessen Basis Innovations- und Veränderungsprozesse eingeleitet werden können. Genau wie das Thema



sind diese Prozesse ergebnisoffen. Die Autorinnen und Autoren vertreten jedoch die Auffassung, dass eine Vertagung des Themas oder ein „Aussitzen“ im Sinne der Zukunftsfähigkeit unserer Organisationen nicht mehr tragbar ist. Der gesellschaftliche Wandel (siehe Megatrends) ist im Gange und wer zu spät kommt, kommt zumindest in eine schlechtere Position.

Dieses Arbeitspapier kann überdies die Grundlage für eine SONG-Veröffentlichung sein. Weiterhin kann hierauf aufbauend eine Arbeitstagung der SONG-Partner stattfinden,

um sich zu positionieren. Vermutlich wird man bereits auf Best-Practice-Ansätze stoßen und Ansatzpunkte für „New Work“ entdecken. Für die zukünftige Personalentwicklung und Ausbildungsprogramme sind darüber hinaus zahlreiche Impulse gesetzt.

Wir freuen uns in diesem Sinne auf einen anregenden und produktiven Austausch und sind gespannt auf die weiteren Entwicklungen.

# Quellenverzeichnis

- **Bendig**, Europa/Baumann, Stefan (2021): Der Arbeits(t)raum von morgen - We are creatures of the context we live in, online abrufbar unter: <https://www.sturmunddrang.de/magazin/Arbeitstraum-von-morgen> [abgerufen am 29.05.2021]
- **Breidenbach**, Joana/Rollow, Bettina (2019): New Work needs Inner Work. Ein Handbuch für Unternehmen auf dem Weg zur Selbstorganisation. München: Vahlen
- **Christakis**, Nicholas A./Fowler, James H. (2010): Connected! Die Macht sozialer Netzwerke und warum Glück ansteckend ist. Frankfurt am Main: S. Fischer
- **Erlinghagen**, Robert/Witzel, Rainer (2019): Jetzt seid Ihr dran. Über Agilität, in: Beiträge zur Beratung in der Arbeitswelt, 1/2019. Kassel: Verlag kassel university press
- **Evers**, Adalbert/Ewert, Benjamin (2010): Hybride Organisationen im Bereich sozialer Dienste. Ein Konzept, sein Hintergrund und seine Implikationen, in: Klatetzki, Thomas (Hg.): Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 103-128
- **Evers**, Adalbert/Rauch, Ulrich/Stitz, Uta (2002): Von öffentlichen Einrichtungen zu sozialen Unternehmen. Hybride Organisationsformen im Bereich sozialer Dienstleistungen. Baden-Baden: Nomos
- **Faller**, Dorothea/Faller, Kurt (2018): Führungskompetenzen in Zeiten hoher Komplexität. Achtsames Management. Frankfurt am Main: Wolfgang Metzner Verlag
- **Gabler** Wirtschaftslexikon Online (2021a): Definition: Was ist „Agilität“?, online verfügbar unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/agilitaet-99882> [abgerufen am 17.05.2021]
- **Gabler** Wirtschaftslexikon Online (2021b): Definition: Was ist „Organisationskultur“, online verfügbar unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/organisationskultur-46204> [abgerufen am 17.05.2021]
- **Glasl**, Friedrich/Kalcher, Trude/Piber, Hannes (Hg.) (2005): Professionelle Prozessberatung. Das Trigon-Modell der sieben OE-Basisprozesse. Bern: Haupt Verlag, Stuttgart: Verlag Freies Geistesleben
- **Grunwald**, Klaus/Roß, Paul-Stefan (2017): Sozialmanagement als Steuerung hybrider sozialwirtschaftlicher Organisationen, in: Wöhrle, Armin/Fritze, Agnès/Prinz, Thomas/Schwarz, Gotthart (Hg.): Sozialmanagement - Eine Zwischenbilanz. Wiesbaden: Springer VS, S. 171-184
- **Grunwald**, Klaus/Roß, Paul-Stefan (2014): „Governance Sozialer Arbeit“. Versuch einer theoriebasierten Handlungsorientierung für die Sozialwirtschaft, in: Tabatt-Hirschfeldt, Andrea (Hg.): Öffentliche und Soziale Steuerung - Public Management und Sozialmanagement im Diskurs. Baden-Baden: Nomos, S. 17-64

- **Häfele**, Walter (Hg.) (2015): OE-Prozesse initiieren und gestalten. Ein Handbuch für Führungskräfte, Berater/innen und Projektleiter/innen, 3. Auflage. Bern: Haupt Verlag
- **Kolletzky**, Markus (o. J.): Das agile Manifest: 4 Werte - 12 Prinzipien, online verfügbar unter: <https://www.edutrainment-company.com/das-agile-manifest-4-werte-12-prinzipien> [abgerufen am 16.06.2021]
- **Kotter**, John P. (2014): Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World. Harvard Business Review Press.
- **Laloux**, Frederic (2017): Reinventing Organizations visuell. München: Vahlen
- **Lobach**, Ulrich (2019): Macht, Ohnmacht und Ermächtigung, in: Kadisch, Ingrid (Hg.): Wertefundierte Organisationsentwicklung. Methoden, Ansätze, Wirkfaktoren. Hamburg: tredition, S. 233-251
- **Miller**, Tilly (2013): Das Pendeln zwischen Systemen und Netzwerken: Eine Herausforderung für die Akteure, in: Fischer, Jörg/Kosellek, Tobias (Hg.): Netzwerke und Soziale Arbeit. Theorien, Methoden, Anwendungen. Weinheim/Basel: Beltz Juventa, S. 287-294
- **Nagel**, Reinhart (2017): Organisationsdesign. Modelle und Methoden für Berater und Entscheider, 2. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag
- **Oestereich**, Bernd/Schröder, Claudia (2017): Agile Organisationsentwicklung. Handbuch zum Aufbau anpassungsfähiger Organisationen. München: Vahlen
- **Pichel**, Kerstin/Lüthi, Erika (2015): Strategie und Diversität: Moderationsmethoden, Erfahrungen, Workshopdesigns, 2. Auflage. Bern: Haupt Verlag
- **Precht**, Richard David (2020): Jäger, Hirten, Kritiker. Eine Utopie für die digitale Gesellschaft. München: Goldmann Verlag
- **Roß**, Paul-Stefan (2017): Governance als Steuerungskonzept für Versorgungsgestaltung im Alter, in: Schäfer-Walkmann, Susanne/Traub, Franziska (Hg.): Evolution durch Vernetzung. Beiträge zur interdisziplinären Versorgungsfor-schung. Wiesbaden: Springer VS, S. 19-46
- **Schein**, Edgar H./Schein, Peter (2018): Organisationskultur und Leadership. München: Vahlen
- **Schönig**, Werner (2015): Koopkurrenz in der Sozialwirtschaft. Zur sozialpolitischen Nutzung von Kooperation und Konkurrenz. Weinheim/Basel: Beltz Juventa

- **Schröer**, Hubertus (2016): Interkulturelle Öffnung und Diversity Management – Konturen einer neuen Diversitätspolitik in der Sozialen Arbeit, in: Genkova, Petia/Ringeisen, Tobias (Hg.): Handbuch Diversity Kompetenz, Band 2: Gegenstandsbereiche. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 85-96
- **Schubert**, Herbert (2018): Netzwerkmanagement in Kommune und Sozialwirtschaft. Eine Einführung. Wiesbaden: Springer VS
- **Schubert**, Herbert (2017): Netzwerke als neue Governance im Sozialraum und in der Kommune – Perspektiven der Organisationsentwicklung für die Sozialwirtschaft, in: Kongress der Sozialwirtschaft e. V. (Hg.): Der Zukunftskongress der Sozialwirtschaft. Die vernetzte Gesellschaft sozial gestalten. Baden-Baden: Nomos, S. 87-105
- **Schubert**, Herbert (2010): Governance sichert Legitimität. Organisationale Aspekte in der Sozialwirtschaft, in: Blätter der Wohlfahrtspflege 6/2010. Baden-Baden: Nomos, S. 214-216
- **Schumacher**, Thomas/Wimmer, Rudolf (2020): Widersprüchlichkeit gestalten. Zum Management von Kern- und Innovationsgeschäft in der ambidextren Organisation, in: OrganisationsEntwicklung, Jg. 39, Nr. 4. Düsseldorf: Handelsblatt Fachmedien, S. 10-15
- **Theuvsen**, Ludwig (2001): Stakeholder-Management – Möglichkeiten des Umgangs mit Anspruchsgruppen. Münsteraner Diskussionspapiere zum Nonprofit-Sektor – Nr. 16. Münster: Arbeitsstelle Aktive Bürgerschaft, Institut für Politikwissenschaft, Westfälische Wilhelms-Universität, online verfügbar unter: [http://www.qslonline.de/hk/download/2001wp\\_band16.pdf](http://www.qslonline.de/hk/download/2001wp_band16.pdf) [abgerufen am 04.05.2020]
- **Volk**, Theresia (2019): Spielen, um zu gewinnen – Macht und Wirksamkeit in Organisationen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht Verlage, S. 46-56
- **Wasel**, Wolfgang (2012): Inklusion – Eine strategische Herausforderung für Sozialunternehmen, in: Teilhabe, Jg. 51. Marburg: Lebenshilfe-Verlag, S. 85-89
- **Wasel**, Wolfgang/ Haas, Hanns-Stephan (2012): Hybride Organisationen – Antworten auf Markt und Inklusion, in: NDV, 12/2012, S. 586-593
- **Zukunftsinstitut (o. J.)**, online verfügbar unter: <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/> [abgerufen am 29.03.2021]



## Autoren

- Willibald Hafner-Laux (Stiftung Liebenau)
- Jennifer Heep (Stiftung Pfennigparade)
- Ulrich Kuhn (Stiftung Liebenau)
- Johanna M. Langkrär (Stiftung Liebenau)
- Doris Neidel (Stiftung Pfennigparade)
- Günter Ralle-Sander (Bremer Heimstiftung)
- Mirjam Soland (Samariterstiftung)

## Kontakt

Netzwerk: Soziales neu gestalten (SONG)  
Dr. Gero Techtmann (Geschäftsführer)  
c/o Ev. Johanneswerk gGmbH  
Schildescher Straße 101-103  
33611 Bielefeld  
[www.netzwerk-song.de](http://www.netzwerk-song.de)

