

Herausforderungen der Kommunalisierung für die Leitung diakonischer Einrichtungen*

Raphael Hoffmann

Für Führungskräfte in diakonischen Einrichtungen ist es aus zwei Gründen wichtig, sich mit der Kommunalisierung und den Handlungslogiken der öffentlichen Auftraggeber zu beschäftigen und das eigene Führungshandeln speziell auf diesen Kontext hin zu reflektieren. Zum einen ergeben sich aus der Verlagerung von sozialpolitischen Themen auf die kommunale Ebene mehr Gestaltungsmöglichkeiten und Risiken für regional und lokal aufgestellte Träger. Zum anderen ist das Sonderwissen und die Reflexion über local Governance in den wenigsten Fällen Teil der formalen Qualifizierung von Führungskräften diakonischer Träger. Sie kommen entweder aus sozialen Berufen oder sind Theologen, die sich weiterqualifizieren. Betriebs- und Volkswirte als Finanzverantwortliche verstärken eine zunehmend marktwirtschaftliche und wettbewerbsorientierte Sicht der Einrichtung.

Die vorgelegte Masterthesis mit dem Titel „Herausforderungen der Kommunalisierung für die Leitung diakonischer Einrichtungen am Beispiel der Frühen Hilfen“ soll einen Kontrapunkt zu durchaus wichtigen marktorientierten Leitungskompetenzen setzen indem, sie Sonderwissen für die Aktivitäten in der Sphäre der öffentlichen Hand thematisiert und die Reflexion darüber anregt. Insbesondere für regional aufgestellte Freie Träger, die sich zu einem großen Teil aus Zuwendungen der öffentlichen Hand finanzieren, stellt die Kommunalisierung eine überlebenswichtige Herausforderung dar.

Sozialraumorientierung, Aktivierung bürgerschaftlicher Ressourcen oder wirkungsorientierte Steuerung sind Schlagworte des New Public Management, die den lokalen Gebietskörperschaften durch eine Steigerung von Effizienz und Effektivität helfen sollen, der drohenden Überforderung des bestehenden Sozialsystems entgegenzuwirken.

Das Verständnis von Organisation und Kompetenz als Leitungsvoraussetzung.

Die Komplexität diakonischer Einrichtungen lässt sich nicht auf einzelne Organisationsmodelle reduzieren. Kompetente Führungskräfte sind in der Lage unterschiedliche Organisationsmodelle in ihrer Kommunikation zielgruppengerecht einzusetzen. Neben dem rationalen Organisationsmodell, das von weitgehend steuerbaren Ursache-Wirkungs-Beziehungen ausgeht, ist gerade im Bereich der Führung das natürliche Organisationsmodell mit Human-Relations-Ansätzen und

* Abschlussarbeit im Masterstudiengang „Unternehmensführung im Wohlfahrtsbereich“.

dem Prinzip der Kommunikation und des Interessenausgleichs hilfreich. Gestaltungsprinzipien im offenen Organisationsmodell sind Impulse, Abhängigkeiten und Lern- und Entwicklungsprozesse. Diese gilt es gezielt zu setzen, zu erkennen oder zu vermeiden beziehungsweise zu ermöglichen. Diese Prinzipien beziehen sich in hohem Maß auf prozesshafte Vorgänge zwischen in- und externen Akteuren. Der Steuerungsoptimismus des rationalen Organisationsmodells weicht im offenen Modell einer Steuerungshoffnung.

Das Modell der Hybriden Organisation ist ein weiteres Instrument, die Komplexität von Einrichtungen des Dritten Sektors - die sowohl in der Marktsphäre, als auch in der bürgerschaftlichen Sphäre und der Sphäre des Staates agieren – zu verstehen und zu handhaben. In diesen Sphären existieren teils mehrere unterschiedliche Handlungslogiken, die jeweils geeigneter Planungs-, Steuerungs- und Controllinginstrumente bedürfen. Während sich die Marktlogik mit ihren „gewinnorientierten“ Preis-Absatz-Mechanismen durch betriebswirtschaftliche Ausbildungen in den Einrichtungen der Sozialwirtschaft weitgehend durchgesetzt hat, sind die nachfolgend dargestellten Handlungs- und Steuerungslogiken nur selten in Leitungsgrundsätzen, Zielsystem und anderen Strukturelementen expliziert.

Leitungskompetenz „Politik gestalten“

Als Hybride Organisationen übernehmen Freie Träger als NPOs eine aktive Rolle bei der Transformation und Bearbeitung von individuellen, kollektiven und gesellschaftlichen Problemlagen sowohl in der marktlichen, als auch in der bürgerschaftlichen und der öffentlichen Sphäre.

Eine wesentliche Erkenntnis der zugrundeliegenden Arbeit ist, dass die Strategie der Sozialraumorientierung und der Aktivierung bürgerschaftlichen Engagements eine Rekollektivierung gesellschaftlicher Problemlagen darstellt. Durch die öffentliche Beauftragung von NPOs beteiligen sich diese aktiv an der Verlagerung von gesellschaftlichen Problemlagen in die bürgerschaftliche Sphäre. Gleichzeitig wirken diakonische Träger in ihrer sozialanwaltschaftlichen Funktion ebenso wie in ihrer Professionalisierungstendenz in Richtung Kollektivierung bzw. Vergesellschaftung von Problemen, was in ein Dilemma führt, das beispielsweise in der Tafelarbeit sichtbar wird.

Leitende in sozialen Einrichtungen müssen sich als regionale Politikakteure verstehen, die mit Mandatsträgern und Mitarbeitenden der öffentlichen Verwaltung „auf Augenhöhe“ interagieren. Sie bringen professionelles Sonderwissen in Form von fachlicher Problemlösungskompetenz in sozialpolitische Prozesse ein und berücksichtigen dabei die Handlungs- und Interaktionslogiken der jeweiligen Partner, zu denen aufgrund der beabsichtigten Aktivierung bürgerschaftlichen Engagements auch Ehrenamtliche zählen.

Die modellhafte Darstellung solcher Handlungslogiken als systemische Schleifen ermöglicht es, die Interessen der jeweiligen Interaktionspartner bei der Kommunikation und auch der eigentlichen Aufgabenstellung gezielt zu integrieren.

Leitungskompetenz „Konzeptionen entwickeln“

Die Qualität der Konzeptionen ist in Verbindung mit der Kompetenz der Mitarbeitenden ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Angebote eines Trägers. Als Qualitätsdimensionen lassen sich die fachliche Qualität (Klientenorientierung, Innovation, Integration von Zielperspektiven), die organisationale Qualität (strukturelle Konsistenz, Realisierbarkeit) und die ressourcenbezogene Qualität (deutliche und realistische Aussagen zum Ressourcenbedarf sowie Effizienzaspekte) unterscheiden. Qualitativ hochwertige Konzeptionen können dabei nur im Zusammenspiel sowohl interner als auch externer Akteure entstehen. Insbesondere ist darauf zu achten, die Interessen unterschiedlicher Perspektiven (strategische Gesamtleitung, Teamleitung, Fachexperte, Finanzexperte) hinreichend zu würdigen.

Leitungskompetenz „Planen und Finanzieren“

Planung und Controlling müssen den unterschiedlichen Handlungs- und Steuerungslogiken einer Hybriden Organisation gerecht werden. Dies erfordert ein differenziertes Zielsystem und verbietet letztlich eine Erfolgsmessung über einheitliche Leistungskennzahlen wie Umsatz, Deckungsbeitrag oder auch Beratungsstunden.

Als wesentliches Element der Erfolgsmessung neben einem inhaltlichen Berichtswesen dient daher der Wirtschaftsplan, in dem die Ressourcenausstattung anhand inhaltlicher Ziele vorgenommen wird. Über den Soll-Ist-Vergleich der Finanzströme und gleichermaßen der jeweils definierten Leistungsmengen ist eine Beurteilung der Leitungs- und Steuerungsfunktion möglich.

Die Leitenden in hybriden Organisationen müssen sich bewusst mit den unterschiedlichen Handlungslogiken der verschiedenen Partner und deren Wirkungen innerhalb der Einrichtung auseinandersetzen und Strukturen schaffen, die trotz heterogener Steuerungslogiken, die unterschiedlichen Aufgaben- und Planungsbereiche in ihr Zielsystem und eine Gesamtplanung integrieren.