

Ethische Reflexion sozialer Innovationen im Kontext von Führungskräfteweiterbildung im Nonprofit-Bereich*

Katharina Schoene

Das Management in Nonprofit-Organisationen wird anspruchsvoller und stellt Führungskräfte vor große Herausforderungen. Problemlagen werden komplexer und gesellschaftliche Herausforderungen wachsen. Der Druck, gezielte Lösungen für neue Problemstellungen zu entwickeln, steigt. Die gesellschaftlichen Erwartungen an Nonprofit-Organisationen sind hoch. Innovative Lösungen für soziale Probleme sollen an Zielen gesellschaftlichen Zusammenlebens gemessen werden. In diesem Zusammenhang bekommt der Begriff der sozialen Innovation eine besondere Relevanz. Soziale Innovationen müssen Kriterien wie Neuartigkeit, Verbesserung für Nutzer und Nutzerinnen sowie Nachhaltigkeit erfüllen. Ethische Reflexion der durch soziale Innovationen angestrebten Ziele des gesellschaftlichen Zusammenlebens ist daher notwendig. Die öffentliche Hand fordert ihrerseits neue Problemlösungen, formuliert hohe Qualitätsanforderungen, stellt aber im Gegensatz dazu oft sehr eingeschränkt Geldmittel zur Verfügung. Führungskräfte sind gefordert, Management unter widersprüchlichen Anforderungen und auf der Grundlage des normativen Anspruchs der eigenen Nonprofit-Organisation zu gestalten. Daraus leitet sich folgende Forschungsfrage ab: Welche Inhalte und Rahmenbedingungen benötigt berufliche Weiterbildung, um die Kompetenzen von Führungskräften bei der Gestaltung sozialer Innovationen und deren ethischer Reflexion zu vertiefen bzw. zu erweitern? Es wird untersucht, in welcher Art und Weise Weiterbildung dazu beitragen kann, Führungskräfte bei der Bewältigung dieser Anforderungen zu unterstützen und dabei die Kompetenz für die Initiierung, das Management und die ethische Reflexion sozialer Innovationen von Führungskräften zu stärken. Es geht nicht darum, konkrete Curricula oder Formate zu konzipieren, sondern Anforderungen aus der Führungspraxis herauszuarbeiten und Gestaltungshinweise sowie Handlungsempfehlungen für Angebote der beruflichen Weiterbildung daraus abzuleiten. Als zentrale Frage gilt: Welche Merkmale haben soziale Innovationen überhaupt? Wie können soziale Innovationen nachhaltig organisiert werden? Aus den Herausforderungen, die sich aus diesen und anderen Fragen ergeben, zeigt sich, dass der Gehalt sozialer Innovationen ethisch reflektiert werden muss. Dies geschieht zuerst auf der Makroebene: Es werden aktuelle gesellschaftliche Herausforderungen beschrieben, zu deren Lösung soziale Innovationen im Feld der untersuchten Organisationen beitragen sollen. Konkrete gesellschaftliche Herausforderungen wie der demografische Wandel, Armut und

* Abschlussarbeit im berufsbegleitenden Masterstudiengang „Management, Ethik und Innovation im Nonprofit-Bereich“.

Inklusion bekommen in dieser Arbeit einen zentralen Stellenwert. Dahinter liegende strukturelle Ursachen wie zum Beispiel Ökonomisierung, Orientierungskrise und Steuerungsprobleme des Staates werden im Rahmen einer sozialetischen Reflexion mit gesellschaftlichen Leitwerten kontrastiert und diskutiert. Der Kontext der Zivilgesellschaft ist dabei wesentlich: Es zeigt sich, dass soziale Innovationen angesichts von Staatsversagen und Ökonomisierung auch im Raum der Zivilgesellschaft entstehen, wo soziale Leitwerte wie z.B. soziale Gerechtigkeit und Gemeinwohl öffentlich ausgehandelt werden. Die Hoffnung, soziale Herausforderungen mit sozialen Innovationen besser lösen zu können, wird daher auch mit den hier diskutierten Trägerorganisationen sozialer Dienstleistungen als Teil der Zivilgesellschaft verknüpft. Auf der Mesoebene zeigt sich, dass gerade diese Organisationen durch ihre interne Komplexität, Erfahrung und Professionalität eigene Potentiale für die Entwicklung und Diffusion sowie für die Entwicklung und ethische Reflexion sozialer Innovationen besitzen. Führungskräfte steuern strategische und operative Abläufe, durch die positive gesellschaftliche Wirkungen erzielt werden sollen. Sie benötigen für diese Aufgaben neues Wissen und erweiterte, vertiefte Kompetenzen. Auf der Mikroebene werden Aufgaben der Führungskräfte bei der Entwicklung sozialer Innovationen diskutiert. Sie benötigen als Führungspersönlichkeit ethisches Bewusstsein, Kompetenz und Möglichkeiten ethischer Reflexion als Grundlage für schwierige Entscheidungen im Führungshandeln auf der organisationalen Ebene. Zu ihren Aufgaben zählt u.a. das Erfassen von Bedarfen, deren Evaluierung und die Ermöglichung von Reflexionsarenen, wo gemeinsam mit allen Beteiligten nach neuen Lösungen gesucht werden kann. Ebenso müssen vernetzte Innovationsprozesse gesteuert werden. Abschließend wird diskutiert, wie berufliche Weiterbildung die Kompetenzen von Führungskräften bei der Gestaltung sozialer Innovationen vertiefen und erweitern kann. Empfohlen wird, sich in der Gestaltung von Angeboten beruflicher Weiterbildung eng an Tätigkeitsfeld, Wissen und Interessen der Führungskräfte zu orientieren. Damit Führungskräfte die Inhalte sozialer Innovation, Ethik und Innovationsmanagement auch nutzen können, gilt es, Wissen aneignungsorientiert aufzuarbeiten. Es zeigt sich, dass eine strukturierte Form des Lernens in zielführenden Settings und im Austausch mit anderen Experten für die Förderung sozialer Innovationen und deren ethischer Reflexion hilfreich sein kann. Führungskräfte werden für die Bedeutung sozialer Innovation sensibilisiert. Sie verstehen und bewerten aktuelle gesellschaftliche Fragen und lernen, Rahmenbedingungen und Prozesse für innovative soziale Problemlösungen mitzugestalten. Es gilt, alle Beteiligten bei der Entwicklung neuer innovativer Angebote zu involvieren und darauf zu vertrauen, dass zielgerichtete Lösungen und Expertenwissen häufig von betroffenen Menschen selbst, deren Angehörigen oder Mitarbeitenden aus den spezifischen Arbeitsbereichen kommen. Ebenso können solche Weiterbildungsmaßnahmen im weiteren Sinne eine innovations- und reflexionsfreundliche Kultur in den Organisationen fördern, da die Führungskräfte, durch Weiterbildung gestärkt,

neue Impulse setzen lernen. Sie erwerben u.a. Wissen, wie ethische Reflexion organisiert und gestaltet werden kann. Es zeigt sich, dass organisational angelegtes Lernen und innovationsförderliche Rahmenbedingungen durch Maßnahmen der beruflichen Weiterbildung ergänzt werden sollen. Innovationskompetenz sollte nicht nur bei den Führungskräften, sondern im Rahmen der ganzen Organisation gefördert werden. All jene Impulse, die die Führungskraft bei Weiterbildungsmöglichkeiten erhält, trägt sie in die Organisation hinein. Die Gestaltungshinweise für entsprechende Bildungsmaßnahmen, die in dieser Arbeit aus den Praxisanforderungen an Führungskräfte abgeleitet worden sind, können hilfreich sein, um neue Weiterbildungsangebote und Curricula zu konzipieren oder bestehende Angebote für Führungskräfte in Nonprofit-Organisationen zu ergänzen.