

Die Rolle der Organisationen bei gesellschaftlichen Veränderungen

Text: Horst Uecker

Sozialmanagement und Steuerung aus kommunikationstheoretischer Sicht

Braucht es wirklich ein Sozialmanagement, wenn es um Steuerungsfragen in Hilfsorganisationen geht? Macht die Vorstellung von Steuerung überhaupt noch Sinn? Die folgenden Überlegungen zweifeln daran und liefern theoriegeleitete Begründungen.

Lassen wir beim Sozialmanagement den in der Wissenschaft selten verwendeten Term Management stehen, bleibt bei Fragen nach dessen Steuerungsmöglichkeiten zu klären, was unter dem Begriff «sozial» verstanden werden soll. Während der Begriff in der Sozialen Arbeit meist human konditioniert wird und somit den Blick auf Handelnde lenkt, grenzen systemtheoretisch inspirierte Beobachter ihn von Psyche und Körper ab. Damit kommen dann auch Phänomene wie Teamgespräche, Beratungen, Terror, Wirtschaft, Kunst, Soziale Arbeit oder Organisationen etc. als soziale, also kommunikative Ordnungsformate mit eigenständiger Strukturbildung in den Blick. Gerade Organisationen spielen für das hier verhandelte Thema der Steuerungsmöglichkeiten eines Sozialmanagements eine wesentliche Rolle. Durch sie bezieht ein Management seine Machtquellen, Interventionsrechte und -pflichten, und hier wird es limitiert. Dies, weil beispielsweise Steuerungsanliegen nicht in Entschei-

dungen überführbar sind, weil die jeweilige Organisation ihren eigenen Strukturen folgt und selbst bestimmt, wovon sie sich irritieren lässt, weil informale Kommunikation Anliegen im nachträglichen Prozess verformt oder verwirft oder weil das Management Positionen zu vertreten und durchzusetzen hat, die sich aus anderen Intentionen als der eigenen speisen. Den zentralen Stellenwert von Organisationen im Hinblick auf gesellschaftliche Veränderungen markiert Dirk Baecker (2003): «Wer auch immer und aus welchen Gründen auch immer in der Gesellschaft etwas ändern will, muss dazu auf der Ebene der Organisation ansetzen.» In Organisationen können

Eine Störungstheorie hat sich zu fragen, wie die Verhältnisse in Organisationen durch ein Management intelligent zu stören sind

Themen auf Dauer gestellt werden. Hier werden die notwendigen zeitlichen, sachlichen und sozialen Ressourcen gebündelt und aufeinander bezogen. Von hier aus gesehen ist es nachvollziehbar, dass sich ein Sozialmanagement etablieren möchte, um Sonderinteressen der Sozialen Arbeit (und eigene) über Organisationen durchzusetzen. Ein kurzer Blick auf wenige typische Organisationsmerkmale soll nun helfen, die Position des Sozialmanagements in diesem Kontext zu bestimmen. In der Folge wird das Thema Steuerung besprochen.

Zu der Funktion von Organisationen und der Frage nach dem Sozialmanagement

Alle Organisationen können als formalisierte Kommunikationen verstanden werden, die es schaffen, enorme Bindungseffekte zu zeitigen. Einerseits binden sie Mittel unterschiedlichster Art,

Mitglieder über Leistungsrollen und alle anderen relevanten Personen über Publikumsrollen und können diese Variablen über Erwartungen beobachten und reflektieren. Andererseits verkoppeln sie interaktionale, wirtschaftliche, rechtliche, politische und in unserem Fall auch Kommunikationsströme Sozialer Arbeit (Luhmann 1994), indem sie sich von ihnen irritieren lassen und auch deren Strukturbildung durch ihre Tätigkeiten irritieren. Organisationen beziehen ergo stets Unterschiedliches aufeinander und überführen die Ergebnisse in Entscheidungen, welche die Strukturen festlegen, innerhalb derer sie zwischen sich und dem Rest der Welt ihre Grenzen finden.

Sie müssen multifunktional agieren. In diesen Verhältnissen versucht das Management seine Position zu finden,

wobei es sich gegen diese Ströme durchzusetzen versucht und dabei Grenzstellen betreut. Hier lässt sich die Frage stellen, ob es ein Sozialmanagement sein muss. Ein Management ohne Zusatzvokabel besteht ja auch nicht nur darin, die jeweilige Organisation einem «betriebswirtschaftlichen Kalkül zu unterwerfen, sondern gleichzeitig auch darin, dieses Kalkül mit Blick auf die Zustände der Organisation dosieren und so eine Eigendynamik der Organisation inklusive ihres Personals in Rechnung stellen zu können, die mit Kosten- und Nutzenkategorien nicht erfasst werden kann» (Baecker 2006, 4). Jegliches Management bezieht, wie die Organisation, in der es sich bewähren möchte, unterschiedliche Kommunikation aufeinander, das ist seine Aufgabe. Es ist ergo zu überlegen, ob man nicht besser die Soziale Arbeit als professionelle Kommunikationsform gegenüber dem Management abgrenzt und



Horst Uecker

ist Dozent an der Fachhochschule St. Gallen, Soziale Arbeit.



Heinz Rubin

ist Co-Leiter des Fachbereichs Sozialberatung/ Amtsvormundschaft im Sozialamt Langenthal. Sein Team mit vier Sozialarbeitern und elf Sozialarbeiterinnen bearbeitet 1000 Dossiers pro Jahr und führt 180 Abklärungen durch.

die jeweiligen Alleinstellungsmerkmale markiert und vergleicht.

Nachdem die Position des Sozialmanagements skizziert und problematisiert wurde, werden nun dessen Steuerungsmöglichkeiten angesprochen und erste Konsequenzen für ein hier favorisiertes allgemeines Management angedeutet.

Von der Steuerung zur Störung

Steuerungsanliegen zielen auf psychische oder soziale Strukturen, auf deren Veränderungen, gar Sprengungen oder Seditimentierungen. Hier soll kurz die zeitliche Dimension angesprochen werden, um auf mögliche Schwierigkeiten aufmerksam zu machen, die damit verbunden sein können.

Strukturelle Veränderungen verlaufen evolutionär, also selektiv, nachträglich und in ihren Verweisungen unvorhersehbar. Sie sind nicht zugriffsfähig und können als Abstraktionen eines irritablen Beobachters gedeutet werden. Strukturen legen einen Beobachter auf die Art und Weise seiner Weltproduktion fest. Sie sind irritabel, also veränderungsfähig,

aber es kann nicht vorhergesehen werden, wie sie sich im Nachtrag auf registrierte Ereignisse variieren, in welchen Kontexten sie zu weiteren Anschlüssen führen und in welchen sie anschlusslos bleiben. Eine Zugriffsfähigkeit auf Strukturen setzt die Idee der Steuerung, sei es nun Selbststeuerung oder Fremdsteuerung, aber voraus. Es geht um gewünschte Zukünfte, die erreicht werden sollen. Evolution, der Umstand, dass jedes Ereignis, schon wenn es beobachtet wird, die Ausgangsbedingungen aller Beobachter verändert haben kann, wird bei kausalen Veränderungsgedanken, die willkürlich Ursachen und Wirkungen zusammenbinden, meist ausgeblendet. Ein solches Steuerungsverständnis kann, will es überzeugen, nicht auf lange Zeiten und multiple Weltlagen achten, in denen sich alles zugleich ändert (Fuchs 1999). Schon an diesem Punkt wird ersichtlich, dass sich Steuerungsanliegen gegenüber eine skeptische Position beziehen lässt. Dennoch sind Effekte struktureller Kopplungen zwischen dem Management und seinen Umwelten wahrscheinlich, schon allein deshalb, weil es in Organisationen qua Machtposition vielfältige Aufmerksamkeiten auf sich zieht. Von diesem Punkt aus würde es sich meiner Meinung nach lohnen, über eine zu entwickelnde Störungstheorie nachzudenken. Eine Störungstheorie in dem hier skizzierten Kontext hätte sich zu fragen, wie die Verhältnisse in Organisationen, in denen auch Soziale Arbeit agiert, durch ein Management intelligent zu stören sind. Das soll auf eine Weise erfolgen, die letztendlich die Produktion von Hilfeleistungen erlaubt – oder besser: angemessen ermöglicht. Dabei geht es um Leistungen, die im Rest der Gesellschaft anschlussfähig sind. Ein solches Management kann es sich nicht erlauben, sich an Einzellogiken wie beispielsweise jene der Sozialen Arbeit (die ja auch nicht einheitlich daherkommt), der Wirtschaft oder der Politik zu binden, die ihre Intentionen durchsetzen möchten und sich dabei meist in ihrer Wirksamkeit überschätzen. Ein solches Management weiss, dass die Zukunft offen und nicht kausal zu steuern ist, gerade weil es nicht weiss, was die anderen Mitspieler tun werden. Eine Möglichkeit, mit solchen Unsicherheiten umzugehen, ist die, sich in sie verwickeln zu lassen und in der Folge günstige Gelegenheiten zur Störung der Strukturen zu nutzen, die sich ohne

dieses Sich-darauf-Einlassen nicht ergeben hätten. Versuche, vorgefertigte Steuerungspläne durchzusetzen, wären hierbei hinderlich. Dass das Management gleichzeitig auch seine selektiven Zugänge zu reflektieren und nach dem «Umgang mit den durch die Aufmerksamkeit erzeugten Widersprüchen» (Cleppien 2008, 536) zu fragen hat, steht ausser Frage.

Literatur

- Baecker, Dirk (2003): Die Reform der Gesellschaft. Online, www.uni-wh.de (abgerufen Dezember 2003).
- Baecker, Dirk (2006): Welchen Unterschied macht das Management? Online, <http://homepage.mac.com/baecker/papers> (abgerufen: Dezember 2006).
- Cleppien, Georg (2008): Freiheit statt Kontrolle. Zur Aneignung managementtheoretischer Legimitationsstrategien in der Sozialen Arbeit. In: Neue Praxis. Zeitschrift für Sozialarbeit, Sozialpädagogik und Sozialpolitik. Heft 5/08, S. 521–539.
- Fuchs, Peter (1999): Intervention und Erfahrung. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (1994): Die Gesellschaft und ihre Organisationen. In: Derlien, H.-U./Gerhardt, U./Scharpf, F. W. (Hrsg.), Systemrationalität und Partialinteresse: Festschrift für Renate Mayntz, Baden-Baden, S. 189–201.

Vorschau

Die Themenschwerpunkte der nächsten Ausgaben

Nr. 12/2009: **Übergänge**

Redaktionsschluss: 20. Oktober

Inserateschluss: 10. November

Nr. 1/2010: **Trends in der Sozialpädagogik**

Redaktionsschluss: 20. November

Inserateschluss: 10. Dezember

Nr. 2/2010: **Die Vielfalt der Sozialen Arbeit**

Redaktionsschluss: 20. Dezember

Inserateschluss: 10. Januar

Nr. 3/2010: **Familien- und schulergänzende Betreuung in Tagesstrukturen**

Redaktionsschluss: 20. Januar

Inserateschluss: 10. Februar

Nr. 4/2010: **Erwachsenen- und Kinderschutz (EKS)**

Redaktionsschluss: 20. Februar

Inserateschluss: 10. März

Nr. 5/2009: **Arbeitslosigkeit**

Redaktionsschluss: 20. März

Inserateschluss: 10. April

Kontakt: redaktion@sozialaktuell.ch