



Marlies W. Fröse

Transformationen in „sozialen“ Organisationen

Verborgene Komplexitäten.
Ein Entwurf

€ 58,00, 584 S., Würzburg 2015

Ergon Verlag

ISBN: 978-3-95650-111-1

Das Buch von Marlies W. Fröse richtet sich an Führungskräfte in Non-Profit-Organisationen, die mit der treffenden Bezeichnung „Die vergessene Elite“ wohl auch im Bereich der Erwachsenenbildung in den vergangenen Jahren eher als wissenschaftliches Randphänomen behandelt wurden. Das vorliegende Werk rückt dagegen sowohl die personale wie die organisationale Ebene von aktuellen Herausforderungen und Handlungsoptionen in das Rampenlicht des Management-Diskurses. Die „Untersuchung“ geht in dem Themenbereich Erziehung – Schule – Gesellschaft aus Sicht des Sozialmanagements in erfreulicher Tiefe und Ausführlichkeit auf wesentliche Fragestellungen in der Führung von sozialen Einrichtungen ein. Im Diskurs gelingt es der Autorin, den Bereich der Bildung speziell in den Blick zu nehmen und fundierte Impulse für die weitere Entwicklung zu geben.

Der erste Teil des Buches geht der Frage nach Transformationen in sozialen Organisationen nach. Dabei wird davon ausgegangen, dass Transformation ein Wesensmerkmal einer Bildungseinrichtung zu Beginn des 21. Jahrhunderts darstellt und das Management auf unterschiedlichsten Ebenen in turbulenten Zeiten herausfordert. Fröse gelingt es, in diesem Teil über den Ansatzpunkt der Komplexität eine erweiterte Sichtweise für Veränderungsprozesse in Organisationen einzuleiten. Das Plädoyer für eine Komplexitätserweiterung, im Gegensatz zu einer vermeintlich naheliegenden Reduktion, schafft zunächst Irritationen. Gleichzeitig beinhaltet diese Orientierung die Kritik an einer Überbewertung von betriebswirtschaftlichen Instrumenten, die inzwischen auch im Bildungswesen ihren festen Platz eingenommen haben. Die Stärke des Eingangsteils des Buches liegt in der Differenzierung der Analysemöglichkeiten von Transformationsprozessen in Einrichtungen, die mit einer Haltung des Verwundertseins, des neugierigen Staunens und der Offenheit korrespondiert.

Die Frage und Notwendigkeit der Abgrenzung von Sozialmanagement und Sozialwirtschaft stellt den Schwerpunkt des zweiten Teils dar. Die wissenschaftliche Untersuchung greift hier unterschiedliche Diskurse auf und kommt zum Ergebnis, dass der Begriff des „Managements sozialer personenbezogener Dienstleistungen“ derzeit der zutreffendste sei. Dieses Ergebnis fundierter Abgrenzungsüberlegungen führt schließlich weiter zur Frage der Sichtbarmachung von Komplexität und deren Handhabbarkeit. Dabei nimmt die Führung und Leitung einer Einrichtung eine zentrale Rolle ein, denn diese steht vor der Aufgabe, einen Wandel zwischen Anpassung und Entwicklung zu gestalten. Hier bietet das Buch eine Reihe von Anregungen für ein Management, das einem ganzheitlichen Ansatz folgt. Bemerkenswert ist an dieser Stelle, dass die Autorin ein Bildungsverständnis zur Grundlage ihrer Überlegungen voraussetzt, das an der Bedeutung der Entwicklungsfähigkeit des einzelnen Menschen ansetzt.

Den dritten Teil bildet ein Kapitel zur Lebensgeschichte von Friedrich Glasl als maßgeblichen Entwickler und Autor im Bereich der Organisationsentwicklung und des Kon-

fliktmanagements. Die Inhalte basieren einerseits auf einem narrativen Interview der Autorin und stellen andererseits unterschiedliche Beratungskonzepte zur Orientierung für Führungskräfte dar. Angesichts der Fülle von Inhalten und Impulsen des Gesamtwerks Glasls wäre dieses Kapitel wohl besser als Exkurs aufgehoben gewesen. Der weiterführende Bezug zur thematischen Linie erschließt sich hier beim ersten Durchdringen der Materie nicht.

Deutlich zielführender nimmt der vierte Teil die bisherige Thematik auf und erschließt die Begriffe Leadership und Mix Leadership, womit der gleiche Machtzugang von Frauen und Männern zu den wichtigen Schlüsselpositionen in Organisationen und Gesellschaft gemeint ist. Zunächst wird hier die einzelne Führungskraft als Person angesprochen und herausgefordert, sodass die Inhalte zur Vergewisserung des eigenen Führungsstils und Berufsethos dienen können. Der hier verwendete Bildungsbegriff von Peter Bieri passt hervorragend zum Ansatz der kirchlichen Erwachsenenbildung und eröffnet neue Ansätze im Bereich der Aus- und Fortbildung für haupt- und ehrenamtliche Führungskräfte. Schließlich führt die Autorin mit der Fragestellung nach einer geschlechterorientierten Führungskultur einen wissenschaftlichen Diskurs ein, der bisher in sozialen Organisationen in dieser Qualität wohl selten geführt wurde. Dass diese Auseinandersetzung zur zukünftigen Bewältigung von Aufgaben für die Leitungsebene notwendig und gewinnbringend ist, erschließt sich in diesem Kapitel.

Im Schlussteil finden sich unter den Überschriften „Zwischenantworten“ und „Dazwischen“ eine Fülle von Impulsen und Fragestellungen zur Ausgangsüberlegung der Transformation in sozialen Organisationen. Die zu Beginn des Buchs geweckte Neugierde findet hier eine Schatztruhe von fundiertem und ausdifferenziertem Material zur Weiterarbeit als Führungskraft. Dies stellt eine ermutigende Einladung zum Mitdenken und Mitgestalten dar, und zwar in einer Zeit, in der treffenderweise von „erschöpften Menschen in erschöpften Organisationen“ gesprochen wird. Mit dem strategischen Sehen zeigt die Untersuchung einen Ausgangspunkt auf, der in einen Dreischritt von SEHEN – VERSTEHEN – INNNERE STIMME mündet. Gerade der letzte Schritt des Blicks auf die „innere Stimme von Leadership“ als unabdingbarer Bestandteil in Führung und Leitung von Organisationen jenseits der Diktatur der Geschäftigkeit überrascht und beflügelt zugleich. Als beispielhaft genannter Ansatzpunkt weist hier das Buch über gängige Führungsinstrumente im Management in sozialen Organisationen hinaus und führt zu einer neuen Denkweise. Der anschließende Appell zur Eröffnung von Räumen zum Nachsinnen über Zusammenhänge der Denk- und Handlungskonzepte in Organisationen erweist sich als zentraler Punkt auf der organisationalen Ebene. So steht am Ende des Buchs die Herausforderung an die Erwachsenenbildung, sich der Aufgabe der Reflexion von Organisationsentwicklungsprozessen zu widmen, Instrumente in Foren zu hinterfragen und weiterzuentwickeln sowie neuen Denkansätzen Raum zu verleihen.

Detlev Meyer-Düttingdorf M.A.

Bildungsreferent der Landesstelle für Evangelische
Erwachsenen- und Familienbildung in Baden
detlev.meyer-duettingdorf@ekiba.de