

Dr. Rolf Engels:

Netzwerke in der Diakonie

Wir müssen uns vernetzen! Wie lange ist es her, dass Sie diese Forderung gehört haben?

Wir müssen uns vernetzen! Wie lange ist es her, dass Sie es wirklich getan haben?

Im Juni 2001 habe ich bei einer Jahrestagung der BAG Wohnungslosenhilfe ein Referat gehalten zum Thema „Zwischen Qualität und Wirtschaftlichkeit. Perspektiven für eine zukünftige Wohnungslosenhilfe“. Damals habe ich u.a. folgende Thesen aufgestellt:

- Die Bildung von Interessengemeinschaften, von Kooperationen unterschiedlicher Art und von strategischen Allianzen ist, gerade auch unter den Aspekten von Qualität und Wirtschaft, für die Einrichtungsträger der Wohnungslosenhilfe ein dringendes Gebot der Stunde.
- Solche Verbindungen dürfen sich nicht nur auf die Einrichtungen selbst beschränken, sondern müssen als komplexe Netzwerke die Systeme überschreiten.

In der anschließenden Diskussion gaben mir die Vertreter von Einrichtungen mehr oder weniger deutlich zu verstehen, dass sie meine Zukunftsvorstellungen und Forderungen für überzogen oder gar unsinnig hielten. Nur die Leiterin des Sozialamtes einer deutschen Großstadt pflichtete mir bei mit dem Hinweis, dass die Erbringung sozialer Hilfen völlig zersplittert sei und für sie offenkundig eine Verschleuderung von Ressourcen bedeute.

Ich will mir ja nicht unbedingt die Sicht eines Kostenträgers zu eigen machen, aber da ist ja etwas „dran“! Jedenfalls wird auch in der Organisationslehre das Thema Vernetzung vorrangig mit Blick auf die angestrebten Synergien diskutiert.

Meine persönliche Erfahrung und die der GFO bezieht sich ja nun vorwiegend auf die sogenannte „Einrichtungs-Diakonie“. Deshalb möchte ich Ihnen zunächst ein organisationstheoretisches Denkmodell für eine analytische Betrachtung des Themas Netzwerke anbieten und dann nach einem Blick auf die „Unternehmens-Umwelt“ der diakonischen Unternehmen einen Ausblick auf die – mögliche – zukünftige Entwicklung geben.

1. Vier Lebensphasen einer Organisation (Glasl/Lievegoed)

Vor zehn Jahren hat Glasl in Anlehnung an Lievegoed und in Anlehnung an biographische Modelle vier Lebensphasen einer Organisation entwickelt.

Dabei geht in der ersten, der „Pionierphase“ oder Gründungsphase, die Führung von einer Person aus. Die Übertragbarkeit auf Ihr Unternehmen dürfte offenkundig sein, und offenkundig dürfte auch bei Ihnen die Parallelität in den Schwierigkeiten sein, deren Erscheinen den Übergang zu Phase 2 einleitet: vor allem die Überforderung des Pioniers oder der Pioniere sowie die Unübersichtlichkeit und Planungsdefizite durch ständiges Wachstum.

Die zweite Phase, die „Differenzierungsphase“, ist dann gekennzeichnet durch eine starke Bürokratisierung der Organisation. Zur Zentralisierung der Entscheidungsbefugnisse treten ein ausgeprägtes Abteilungsdenken, Verwaltungsaufgaben, Berichte, Statistiken gewinnen immer mehr Einfluss. Die Krise dieser Phase kündigt sich an durch schwindende Kommunikation, zunehmende Resignation und immer häufigere Fragen nach dem Sinn.

In der darauf folgenden „Integrationsphase“ wird Verantwortung delegiert, Entscheidungen werden gemeinsam vorbereitet und getroffen, ein Denken in Entwicklungen und Prozessen greift um sich (Projektmanagement!), und es beginnt die Suche nach Profil, Leitbild, nach Werten. Je länger diese Phase dauert, je intensiver sie sich ausprägt, desto mehr kann sie durch Rückfälle in technokratisches Verhalten, rigide Führung und gegenseitige Überforderung gefährdet werden: Der Übergang zur vierten Phase kündigt sich an!

Für diese „Vernetzungs- und Assoziationsphase“ nennen Glasl und Lievegoed fünf Merkmale:

- Ein hoch entwickeltes Prozess- und Projektmanagement mit weitgehenden Kompetenzen,
- großer Einfluss der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Selbstorganisation),
- Abflachung der Hierarchie,
- permanente Verbesserung von Produkten, Leistungen und Prozessen (Qualitätsmanagement)
- und schließlich die Vernetzung der Organisation mit dem Umfeld (Partner, Kommunen usw.).

2. Die Umwelt diakonischer Unternehmen

Einrichtungsdiakonie stand, sozialgeschichtlich betrachtet, fast immer außerhalb der Gemeinwesen. Ihre Sicht, ihr Handeln war nach innen gerichtet, die Rolle der Außenwelt reduzierte sich im Wesentlichen auf die Zulieferung von Insassen für die Heime bzw. Patienten für die Krankenanstalten sowie die Finanzierung der Leistungen durch den Staat oder andere Kostenträger.

Die fachliche Diskussion in den Hauptarbeitsfeldern hat viele Jahre gebraucht, bis mit dem Abbau der physischen Schranken und Mauern der Anstalten auch ein Abbau der psychischen und geistigen Mauern und Gräben in der Gesellschaft eingeleitet wurde. Die Gemeindepsychiatrie ist uns (noch) weit voraus, die Behindertenhilfe hat sich auf den Weg gemacht.

Dieser Weg führt nun geradewegs hinein in das Gemeinwesen, und dieses Gemeinwesen ist ja keine unbewohnte Insel, sondern ein Raum, in dem sich, ich deutete es oben bereits an, die Dienste und Einrichtungen der Kommune, der

Kirchenkreise und –gemeinden oder der zahllosen Initiativen und Vereine auf den Arbeitsfeldern eingerichtet haben, auf denen auch die Anstaltsdiakonie tätig war oder ist, nur eben eher im überregionalen Kontext. Der „Eindringling“ provoziert also die Gefahr, dass das bis dahin im kommunalen Raum sorgsam stabilisierte soziale System in eine Phase von Wettbewerb, Selbstbehauptungstaktiken oder Verdrängungskampf gerät, was im Grunde niemand will und wollen kann.

Was also tun, wenn gleichzeitig der auslösende Vorgang von allen aus fachlicher Sicht als nicht nur unvermeidbar, sondern auch als notwendig erkannt wird?

Was also tun, wenn gerade in dieser Zeit die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen alles, aber auch alles auf den Prüfstand stellen?

Was also tun, wenn u.a. wegen der immer schlechteren wirtschaftlichen Rahmenbedingungen die gesamtgesellschaftliche Solidarität mehr und mehr zerbricht?

Die erste Antwort liegt auf der Hand: zunächst einmal die eigene Organisation durch interne Maßnahmen an die veränderten Bedingungen anpassen.

Die zweite Antwort, Sie werden nicht überrascht sein: Durch Vernetzung Synergien schaffen. Allerdings möchte ich bei dieser Antwort bzw. bei dieser Zielsetzung nicht stehen bleiben, weil sie mir letztlich als Begründung zu schmalspurig ist, wenn Vernetzung oder Netzwerke eine wirklich strategische Bedeutung erhalten sollen.

Ich möchte dies an einem aktuellen Beispiel erläutern und damit auch meine Überlegungen beenden.

Die Maßnahmen unserer Landesregierung zur Haushaltskonsolidierung treffen in erheblichem Maße die Träger der Ersatzschulen. In den vergangenen Wochen hat sich gezeigt, dass es im Umgang mit dieser veränderten Rahmenbedingung zwei Lager gibt. Die einen reagieren mit der Drohung oder Ankündigung, dass sie zur Kompensation ihrer erhöhten Eigenleistung Schulen schließen werden. Andere dagegen besinnen sich in dieser kritischen Situation auf die Kraft der Gemeinsamkeit und stellen Überlegungen an, wie man durch die Entwicklung einer gemeinsamen Bildungs- und Ausbildungsstrategie ein unverzichtbares Element unseres diakonischen Auftrags retten kann.

In der Praxis könnte das bedeuten, dass nicht mehr jeder Träger an seiner Schule festhält. Dies geschieht dann aber in erster Linie nicht, weil ihm dazu die Finanzmittel fehlen werden, sondern weil er einsieht, dass er in dieser Situation sein historisch gewachsenes Trägerinteresse auch wahren und gestalten kann, indem er einen Beitrag zur Erfüllung eines übergeordneten Bildungs- und Ausbildungsauftrags leistet. Das heißt, er schließt sich mit anderen in einer Art Bildungsnetzwerk zusammen, zu dem jeder der Partner das beisteuert, was dem Ganzen und dem gemeinsamen Ziel am besten dient: mit den besten Gebäuden, mit der besten Verwaltung, mit der gemeinsam als beste erkannten „Bildungsphilosophie“. Aus einer solchen neu gewonnenen Position der Stärke heraus lässt sich dann auch der politische Anspruch, den jeder hat, besser und machtvoller nach außen vertreten als vorher. Im Krankenhausbereich sind solche Vorstellungen schon seit längerer Zeit nicht mehr neu und im Grundsatz lassen sich solche

Überlegungen für alle Arbeitsfelder und erst recht für die sogenannten Funktionsdienste anstellen.

Was heißt dies nun für die Organisationsentwicklung diakonischer Einrichtungen?

Die angemessenste Organisationsform für die umfassende Umsetzung der Netzwerkphilosophie scheint mir das Modell der Scheibenorganisation zu sein, in dem sich ein Netzwerk von Kompetenzzentren abbildet. Das Unternehmen löst sich damit weitgehend von der üblichen Pyramiden- oder Spartenorganisation und bildet sich selbst organisierende Kompetenzzentren, für die die Geschäftsführung/der Vorstand die Schlüsselprozesse steuert. Da die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre eigene Kompetenz durch Wechsel in und zwischen den Zentren entwickeln, ist das Vorhandensein und die Pflege einer übergreifenden Unternehmensphilosophie in gleicher Weise Voraussetzung und Ergebnis des Gelingens einer solchen Organisation. So könnte sich intern gestalten, was ich für die externe Entwicklung gefordert habe: ein Netzwerk von Kompetenzen, verknüpft und gesichert durch das Wissen um eine gemeinsame Herkunft, verknüpft und gesichert durch die Vision einer gemeinsamen Zukunft!

Dr. Rolf Engels
Geschäftsführer GFO
Königsweg 1
33617 Bielefeld
engels@gfo-diakonie.de