

**Dr. Michael Herzka, Zürich**

[michael.herzka@bluewin.ch](mailto:michael.herzka@bluewin.ch)

[www.michaelherzka.ch](http://www.michaelherzka.ch)

### **Soziale Organisationen als *soziale* Organisationen? Anmerkungen zur Positionierung im Arbeitsmarkt**

Was die allfälligen Besonderheiten von „Sozialen Organisationen“ ausmacht, ist Gegenstand einer bereits länger andauernden Debatte um die Tauglichkeit des Begriffs und das damit verbundene Konzept eines „Sozialmanagements“ (vgl. u.a. Fröse 2005, Herzka 2013, Wöhrle 2011). Zum einen kann darüber gestritten werden, welche Organisationen in welchen Handlungsfeldern überhaupt in den Blick genommen werden sollen: In meinem Verständnis umfasst dies eine breite Gruppe von Organisationen im Sozial- Bildungs- und Gesundheitswesen (Herzka 2013: 17f.). Zum anderen verbinden sich damit Fragen über die Zulässigkeit von bestimmten fachlichen Perspektiven auf den Gegenstand Organisation (Merchel 2017).

Dieser Beitrag strebt keine weitere Begriffsklärung an, sondern nimmt das Verständnis oder Missverständnis von „Sozial“ und „sozial“ als Ausgangspunkt für Überlegungen zur Schärfung des Profils Sozialer Organisationen auf dem Arbeitsmarkt. Verschiedene Beobachtungen und Irritationen aus der langjährigen Praxis als Führungskraft, Berater und Dozent geben dazu Anlass:

Erstens erregt der Begriff der „Sozialen Organisation“ gelegentlich den Verdacht, man wolle sich in einem moralischen Sinne über Unternehmen anderer Branchen erheben, indem die eigenen Betriebe als „sozial“ (fair, mitarbeitendenorientiert, transparent etc.) und damit alle anderen implizit als „unsozial“ taxiert würden. Zu untersuchen sind folglich auch die Spezifika Sozialer Organisationen in führungs- und organisationsethischer Hinsicht (Herzka 2017, 2018).

Zweitens beklagen Mitarbeitende den Verlust des „Sozialen“ in sozialwirtschaftlichen Organisationen. Gemeint sind damit Sinnverlust, Vereinzelung, künstlich installierte Top-down-Strukturen oder auch ein forciertes, wirtschaftlich und fachlich fragwürdiger interner Wettbewerb. Wo Kritik differenziert und aufgrund eines mitunternehmerischen Verantwortungsgefühls formuliert wird, ist sie ernst zu nehmen und nicht mit einem simplen Anti-Ökonomisierungs-Reflex zu verwechseln.

Drittens haben viele Organisationen Schwierigkeiten, geeignete Fachpersonen zu gewinnen und zu binden. Die Szenarien bezüglich des steigenden Fachkräftemangels sind für einige Bereiche dramatisch (Kägi et al. 2016). Die Rekrutierungsaufwände steigen, die Ratlosigkeit ist gross.

Viertens sind spätestens seit dem Erscheinen des Bestsellers von Laloux (2015) Dezentralisierung, Enthierarchisierung, Selbstorganisation und Kollegiale Führung wieder im Trend (Oestereich und Schröder 2017). Gaben sich Organisationen noch vor einigen Jahren gerne als „lernend“ so sind sie heute „agil“. Wer sich jedoch vertieft mit der Entwicklung von Organisationstheorie und -beratung befasst, stellt fest, dass es sich bei manchen der aktuellen Ansätze nur neue Verpackungen für seit langem angepriesene Rezepturen handelt (Kühl 2018).

Anstatt jedoch nur müde abzuwinken, soll die Frage gestellt werden, wie dieser Trend oder zumindest die in diesen hineininterpretierte Sehnsucht nach mehr Demokratie im Unternehmen von denjenigen Organisationen für die Personalgewinnung und Personalentwicklung genutzt werden kann, die immer schon für das „Soziale“ stehen. Wie könnte es den Sozialen Organisationen – also Betrieben, deren Raison d'être in der Förderung von Teilhabe und Teilnahme, in der Sorge um das Wohlbefinden des anderen liegt (Gesundheit, Bildung, Soziale Arbeit) – gelingen, sich mit neuen (und alten) Modelle von Partizipation (Mitbestimmung, Miteigentümerschaft etc.) einen Vorteil im Wettbewerb um künftige Arbeitskräfte zu verschaffen? Wie könnte eine solche Positionierungsstrategie aussehen, die mehr ist als neuer Wein in alten Schläuchen?

## Literatur

- Fröse, Marlies W. (2005). Komplexität managen – das Darmstädter Management-Modell. In Marlies W. Fröse (Hrsg.), *Management Sozialer Organisationen* (S. 353-399). Bern: Haupt.
- Herzka, Michael. (2013). *Führung im Widerspruch: Management in Sozialen Organisationen*. Wiesbaden: Springer VS.
- Herzka, Michael. (2017). *Gute Führung. Ethische Herausforderungen im Nonprofit-Management*. Wiesbaden: Springer VS.
- Herzka, Michael. (2018). Immer gut, immer gerecht? Führung und Ethik in Nonprofit-Organisationen. *Forum Wirtschaftsethik, Dossier ‚Führung‘*, 5.1.2018.
- Kägi, Wolfram, Kaiser, Boris, Lobsiger, Michael, & Knecht, Donat. (2016). *Beschäftigung und Produktivität im Sozialbereich*. Bern: BSV (Beiträge zur Sozialen Sicherheit, Forschungsbericht 16/16).
- Kühl, Stefan. (2018). Der Mythos des demokratischen Unternehmens. *Weiterbildung*, 2018/2, S. 24-27.
- Laloux, Frederic. (2015). *Reinventing Organizations*. München: Vahlen.
- Merchel, Joachim. (2017). Management ist nur dann gut, wenn es mit dem Gegenstand „Soziale Arbeit“ verknüpft ist! – Das Spezifische an Organisationen der Sozialen Arbeit und seine Bedeutung für das Management. In Armin Wöhrle, Agnès Fritze, Thomas Prinz & Gotthart Schwarz (Hrsg.), *Sozialmanagement - Eine Zwischenbilanz* (S. 281-296). Wiesbaden: Springer VS.
- Oestereich, Bernd, & Schröder, Claudia. (2017). *Das kollegial geführte Unternehmen. Ideen und Praktiken für die agile Organisation von morgen*. München: Vahlen.
- Wöhrle, Armin. (2011). Sozialmanagement. In Hans Thiersch & Hans-Uwe Otto (Hrsg.), *Handbuch Soziale Arbeit. Grundlagen der Sozialarbeit und Sozialpädagogik* (4. Aufl., S. 1453-1461). München: Ernst Reinhardt.

## Autor

Dr. Michael Herzka ist Institutsleiter von Movendo, dem Bildungsinstitut der Schweizer Gewerkschaften. Lehrtätigkeit in Organisations- und Führungsethik am Winterthurer Institut für Gesundheitsökonomie (ZHAW) sowie an der Evangelischen Hochschule Freiburg. Ehrenamtliche und freiberufliche Beratungsmandate. Bis 2018 Professor für Führung und Organisation im Fachbereich Soziale Arbeit der Berner Fachhochschule zuvor Studienleiter an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften. Langjährige praktische Tätigkeit in Fach- und Führungsfunktionen in der Entwicklungszusammenarbeit sowie im Bildungs- und Gesundheitswesen, u.a. als Geschäftsleiter von terre des hommes schweiz.

Studium der Soziologie, Volkswirtschaftslehre sowie Wirtschafts- und Sozialgeschichte an der Universität Zürich, Promotion über die Entwicklung der internationalen Menschenrechtsbewegung. Master of Business Administration University of Durham Business School (UK), Diploma of Advanced Studies in Law and Business Ethics an der Universität Zürich.

[michael.herzka@bluewin.ch](mailto:michael.herzka@bluewin.ch)  
[www.michaelherzka.ch](http://www.michaelherzka.ch)