

Sozialräume brauchen Multi-Kulti-Kompetenz

Die gegenwärtigen Gesellschaften, aber auch soziale Räume sind wesentlich durch Organisationen geprägt. Öffentliche Einrichtungen, private Unternehmen und Non-Profit-Organisationen schließen zwar Möglichkeiten von Formen der nicht formalisierten Selbstorganisation und von Netzwerken nicht aus, dominieren aber die gesellschaftlichen Interaktionen. Wer etwas bewegen will, muss im Regelfall Mitglied einer Organisation werden oder aber Wege finden, sich mit Organisationen auseinanderzusetzen.

Nicht formalisierte soziale Bewegungen stellen zumeist Übergangsphänomene dar, die, wenn sie das von ihnen erzeugte Momentum nutzen wollen, in Formen von Organisationen aufgehen. Aktuelle Beispiele sind für mich die Piratenpartei in Berlin oder die Entwicklung der arabischen Revolutionen.

Wenn man sich mit Sozialräumen auseinandersetzen will, ist nicht nur Organisationsvermögen, sondern auch Organisationen-Kompetenz angezeigt.

In der Theorie hat sich unser Verständnis von Organisationen in den letzten 30 Jahren dramatisch verändert. Das Maschinenmodell, man kann auch sagen Ingenieursmodell, dem zufolge man Organisationen wie technische Apparate mit Regelwerken oder Techniken steuern kann ist obsolet geworden.

Organisationen sind ähnlich wie Menschen lebende Systeme, die eigen-sinnig und eigen-willig sind und sich selbst laufend reproduzieren und weiterentwickeln (Autopoiese).

Organisationen können zwar gesteuert werden, aber nicht durch Formen linearer Engführung. Man kann Organisationen zwar leicht zerstören. Es ist aber eine höchst anspruchsvolle Aufgabe, Organisationen so zu gestalten, dass die erwünschten Ergebnisse und Zustände tatsächlich realisiert werden. Man muss die Dynamik in der Organisation sowie zwischen ihr und ihren Umwelten durchschauen, bei den beteiligten gemeinsame Bilder von der Wirklichkeit ermöglichen und Formen hierarchische Steuerung mit Vereinbarungen kombinieren, die durch Selbstverpflichtung der Beteiligten nachhaltig sind.

All dies ist ziemlich anspruchsvoll und erfordert zudem, dass sich die Verantwortlichen nicht nur als Teil der Lösung, sondern auch als Teil bestehender Probleme sehen. Daher ist es nicht verwunderlich, dass das theoretisch überholte Maschinenmodell in der Praxis höchst zählebig ist, ja in neuem Gewande derzeit gute Konjunktur hat.

Max Weber hat Bürokratie als eine Form rationaler Herrschaft beschrieben, die eine durch Normen determinierte Präzisionsmaschine darstellt.

Mittlerweile haben die Juristen einen erheblichen Teil ihres Deutungs- und Herrschaftsmonopols an Betriebswirte und Management-Techniker abgegeben. Man spricht von „Neo-Weberianismus“.

Strategische Planung, Controlling, Qualitätsmanagement, Geschäftsprozessmanagement, Projektmanagement, Risk Management und Ähnliches haben durchaus das Potenzial, Organisationen leistungsfähiger und auch Mitarbeiterfreundlicher zu machen. Sie können Organisationen robuster, lern- und entwicklungsfähiger machen.

Sie sind aber auch höchst wirksame Instrumente, Organisationen starrer, trotz aller Daten dümmer, also weniger lernfähig sowie weniger menschengerecht zu machen. Formen der Engführung produzieren Widerstand, der, so meint man dann, gebrochen werden muss.

Planwirtschaft erzeugt Schattenwirtschaft und Schwarzmärkte. Sie benötigt diese einerseits, um die erzeugten Mangelzustände zumindest partiell auszugleichen, bekämpft sie andererseits als nicht systemkonform.

Eine von mehreren Möglichkeiten, die möglichen gegensätzlichen Wirkungen bestimmter Methoden-Sets zu erklären, ist das Konzept der Organisationskultur von Ed Schein. Ich halte es zudem für durchaus tauglich, auch über soziale Räume nachzudenken.

Kultur kann verstanden werden als ein Muster gemeinsamer Grundprämissen, das ein soziales System bei der Bewältigung seiner Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt hat, das sich bewährt hat und somit als bindend gilt und daher an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit diesen Problemen weitergegeben wird.

Organisationskultur ist ein System von Verhaltensweisen, Werten und Grundannahmen, das die Grundlagen für die individuelle Orientierung und Bewertung von Handlungen in einem Unternehmen liefert.

Es gibt 3 Ebenen einer Organisationskultur, die nach Sichtbarkeit und Bewusstheit unterschieden werden können:

1. Artefakte – sichtbare Ressourcen, Strukturen und Prozesse in Organisationen, die leicht zu beobachten und schwer zu entschlüsseln sind
2. Bekundete bzw. gelebte Werte, informelle Normen, Beobachtungs-Verhaltensmuster
3. Grundprämissen – weitgehend unbewusste, selbstverständliche Anschauungen, Wahrnehmungen, Gedanken und Gefühle, die als Ausgangspunkte für Werte und Handlungen anzusehen sind.

Grundannahmen können beispielsweise sein:

- Erfolge stellt sich lediglich bei engmaschiger Anleitung und genauere Kontrolle ein

- Menschen leisten nur dann etwas, wenn man sie dazu antreibt oder auch:
- Selbstorganisation ist ein Kennzeichen lebende Systeme. Soziale Gestaltung ist die Steuerung von Selbstorganisation.
- Wenn man Menschen die Chance gibt, etwas Sinnvolles zu tun, machen die meisten von dieser Möglichkeit bereitwillig Gebrauch.

Diese Grundannahmen, häufig gar nicht bewusst ausformulierten Überzeugungen, steuern die informellen Normen sowie die Kommunikations- und Handlungsmuster in Organisationen, diese wiederum prägen die Erzeugung von und den Umgang mit Artefakten.

Somit erscheint es nachvollziehbar, dass z.B. Projektmanagement zu Formalismen verkommen kann, die Kreativität ernsthaft behindern, aber auch ein Gefäß darstellen kann, indem förderliche Kommunikationen und dynamisch-kreative Prozesse stattfinden.

Akteure, aber auch Teilbereiche von sozialen Räumen haben im Regelfall eine zumindest doppelte kulturelle, zumeist mehrfache kulturelle Identität. Einerseits sind sie von der Kultur des Sozialraumes geprägt, andererseits von der Organisationskultur der für sie relevanten Organisationen, sei es ihr Arbeitsplatz, sei es ein für sie wichtiger Verein. Die Dynamik in Sozialräumen ist somit von Formen der Austragung, aber auch Nutzung kultureller Unterschiede geprägt.

Wenn in einem Sozialraum durch professionelles Handeln die Selbstorganisation und die Lösungskompetenz gefördert werden soll und die Erschließung von Ressourcen unterstützt werden soll, geht es nicht nur um die Arbeit mit den diesen sozialen Raum darstellenden Individuen und die Stärkung deren Selbstorganisationsfähigkeit.

Der Erfolg sozialer Hilfe ist auch wesentlich abhängig von der Organisations-Kompetenz der Akteure.

Das jeweilige soziale Biotop ist bevölkert von politischen Parteien, dem Gemeindeamt, Bildungseinrichtungen, Sozialeinrichtungen Kirchen, Vereinen und anderen Organisationen. Sie alle haben ihre spezifische Kultur, die einerseits Chancen und Ressourcen, andererseits aber auch Risiken und Limitierungen für eine Stärkung des Sozialraums darstellen.

Es gilt, die unterschiedlichen Kulturen zu verstehen, ihnen mit Respekt zu begegnen und anschlussfähige Interventionen zu setzen. Beispielsweise ist das Muster politischer Systeme, Entscheidungen informell aufzubereiten und in formellen Situationen zuvor im kleinen Kreis getroffene Übereinkünfte lediglich zu formalisieren, zu berücksichtigen.

Wer in Sozialräumen etwas bewegen will, muss mit Multi-Kulti-Phänomenen gut umgehen können. Multi-Kulti-Kompetenz ist gefragt.