

PETER DRUCKER UND DIE HEILSARMEE

Anleihen und Einsichten für das Freiwilligenmanagement

*Am Ende der 80er Jahre kam im deutschen Sprachraum das berufliche Thema: **Sozialmanagement** in das Blickfeld der Hochschulen und erste Graduierten-Lehrgänge wurden entworfen; diese Entwicklung folgte einer fortgeschrittenen und notwendigen **Professionalisierung** der sozialen Berufe nach wissenschaftlichen, wirtschaftlichen und staatsrechtlichen Kriterien, ca. 100 Jahre nach offizieller Entstehung des Berufes auf der Grundlage moderner Sozialgesetzgebung.*

*Peter Drucker (1909-2005) schreibt dem Fachgebiet des Management universelle soziale Funktion zu und bewertet es als die wichtigste **soziale Innovation** des 20.ten Jahrhunderts. Im Geburtsjahr von Peter Drucker gründete Alice Salomon die erste deutsche Fachschule für soziale Arbeit in Berlin, allerdings als spezifisch weibliche Tätigkeit definiert; 1916 gab es bereits 13 solcher Ausbildungsstätten zur Wohlfahrtspflege im Deutschen Reich; die Heilsarmee wurde bereits 1865 in London gegründet (zum Vergleich: Rotes Kreuz, 1866, Bern).*

*Die **Ökonomisierung** der sozialen Arbeit hat mit dem ursprünglichen Gedanken, den Peter Drucker in Anspielung auf die Heilsarmee vorbrachte, in Wirklichkeit gar nichts zu tun, d.h. die Ökonomisierung aller menschlichen Lebensbereiche war genau der Kritikpunkt. Effizienz, die Art und Weise etwas richtig zu tun, steht in einem direkten Verhältnis zu der Tatsache das Richtige zu tun (Effektivität). Peter Drucker sah genau in der einseitigen Ausrichtung auf die Effizienz die Hauptkrankung des modernen Managements; Effektivität ist somit mindestens gleichrangig zur Effizienz.*

Selbst die Vertreter der Wirtschaftsschule von Chicago erkennen an, dass Wohlfahrtsleistungen nicht marktmechanisch und kurzfristig organisiert werden können, da ein langfristiger und institutioneller Zeitaspekt zu berücksichtigen

ist, d.h. soziale Stabilität ist mit zusätzlichen Kosten für das **Gemeinwesen** verbunden und entzieht sich dem markttechnischen Informationsgewinn über kurzfristige Transaktionen. In den 80er Jahren empfahl P. Drucker den US Managern von der Heilsarmee zu lernen. Nicht der Opportunismus des Berufslebens, sondern die freiwillige und sinnerfüllte Tätigkeit ist der Schöpfer wirtschaftlicher Wertbildung. Diese prophetische Warnung wurde leider nicht verstanden.

Hiermit ist nicht gesagt, dass eine Professionalisierung über das Sozialmanagement ein Irrweg für soziale Berufe ist; es ist jedoch klar, dass ein Gleichgewicht zwischen Effizienz (doing things right) und Effektivität (doing the right things) zu wahren ist, da sonst eine Auflösung des Berufsauftrages erfolgt. Genau an diesem Punkt liegt die Gefahr für die **Zukunft des Freiwilligenmanagements**, d.h. eine Ökonomisierung altruistischer menschlicher Motive unter der Abrechnungssparte Gemeinwesen.

Die **Effektivität** der Heilsarmee liegt in der Loslösung von Sakramenten und in der konsequenten (quantifizierbaren=**Effizienz**) Ausrichtung auf konkret definierbare Hilfe am Menschen, in der Liebedienst-Tradition des Jesus von Nazareth, auf evangelistischer Grundlage. Peter Drucker hat somit sehr früh vor einer Ökonomisierung des Managements ohne Wertauftrag gewarnt; den Sinn menschlicher Geschäftstätigkeit sah er als Wertbildungsprozess, an dessen Ende die wirtschaftliche Abrechnung/Rechnungslegung steht, d.h. wir sollten die Ernte nicht mit der Saat verwechseln.

Der öko-logische Management-Ansatz von Peter Drucker sieht menschliches Wirtschaften wider natürlich gegebene Knappheit als Teilsystem eines sozialen Gesamtsystems, d.h. Ökonomie und Management dienen dazu das Beste aus dem menschliche Leben zu machen. Das praktische Hauptproblem der modernen Wirtschaftswissenschaft und Managementkunst ist somit die rechnerische und **nachhaltige Integration** von A) privatem Vermögen und Gewinn (Besitz), B) staatlicher bzw. territorialer Sozialordnung (Gewaltmonopol) und C) Gemeinwesen-Aufbau (Wohlfahrt); eine wirkliche Zivilgesellschaft sieht auf der Ebene C ihren wesentlichen Wertauftrag und hier

beginnt die zukunftsgestaltende Aufgabe des Freiwilligenmanagement als Friedenswerk.

*Die professionelle Gestaltung von Effektivität und Effizienz ist somit der Schlüssel für das Management freiwilliger Dienstleistungen im Sinne des Gemeinwohls als Wertauftrag. Der Gegenpol dieses Denkens ist die Maximierung privaten Nutzens im Sinne materieller und rechnerischer Ansammlung von Besitzständen. Wirtschaften ist somit keine wertfreie Tätigkeit, sondern eine **willensbildende Kraft**, welche private, staatliche und öffentliche Interessen ausgleichen muss, um menschliches Wohlergehen zu erreichen. Es ist medizinisch erwiesen, dass freudvolle und freiwillige Tätigkeiten die Abwehrkräfte des menschlichen Organismus erhöhen während zwanghafte Tätigkeiten die Gesundheit erheblich beeinträchtigen, von akuten bis chronischen Erkrankungen.*

*Die Management-Empfehlungen Druckers wirken wie ein Paradox: die strenge Operationalisierung (Messbarmachung) von Effektivität (Mission) und Effektivität (konkreter Zielbeschreibung) werden angeraten um nützlich und wertschöpfend zu sein, gleichzeitig wird aber vor einer organisatorischen **Verwirtschaftlichung** gewarnt. Hier spricht der Menschenkenner, der Berufswissen, Lebenserfahrung und Fingerspitzengefühl mit Herzblut verbindet; es ist die Stimme des Humanisten, der das Rechnerische dem Menschlichen unterordnet und der das wirklich Unmenschliche schon einmal erlebt hat. Die Rechnung soll dem Menschen als Hilfsmittel dienen und nicht umgekehrt, d.h. das 5A Stufen-Modell des Freiwilligenmanagement und genaue Ehrenamtsprofile sollen beiden Seiten (Organisation und Freiwilligem) zur richtigen 'Partnersuche' dienen, es sind jedoch keine Rationalisierungsinstrumente für Wirtschaftlichkeit. Kriterien der Wirtschaftlichkeit sind Zahlenkennwerte der Betriebskontinuität, welche -wie bereits beschrieben- am Ende der Wertschöpfungskette als notwendige Rückmeldung für weitere Entscheidungen dienen und damit den effektiven Geldfluss steuern können.*

*Peter Drucker erhielt 2002 mit der Presidential Medal of Freedom die höchste zivilgesellschaftliche Auszeichnung der USA; sein Werk bemüht sich um die Erhöhung menschlicher **Freiheitsgrade im Wirtschaftsleben** und um ein am Menschen orientiertes Management unternehmerischer Projekte. Den Einfluss*

der elektronischen Kommunikationsmittel hat er frühzeitig richtig eingeschätzt (Stichwort: 'Informationsmaschinerie'), und der Reduktion von Geschäftstätigkeiten auf Profitstreben setzte er die Schlüsselaktivitäten Marketing (Verkaufsförderung) und Innovation (kreative Erneuerung) entgegen; nach Drucker braucht eine stabiles menschlichen Gemeinwesen fortdauernde Institutionen (z.B. Stiftungen, Wohlfahrtseinrichtungen, Kulturhäuser), einen effizienten Staat zur Aufrechterhaltung der Sozialordnung (das Gewaltmonopol ist nicht genügend) und marktwirtschaftlichen Austausch (Ausgleich von Bedarf und Leistungen durch Geld als Zahlungsmittel). Die Gestaltungschance für das Management freiwilliger Tätigkeiten ist in einem solchen Modell auf jeder Ebene sehr hoch.

*Die Jahrhundertenerfahrung Druckers fußt nicht auf der Bewertung wirtschaftspolitischer oder wissenschaftlicher Modeerscheinungen; mit der Anspielung auf die **Freiwilligenorganisation** der Heilsarmee richtete er seine Aufmerksamkeit auf die Kernfrage nach Effektivität und Effizienz menschlichen Management-Handelns, d.h. wie wird vorhandenes Wissen und Können in sozialwirtschaftlichen Nutzen (value, im Sinne von Wertschöpfung) umgewandelt. Ein gesundes Gemeinwesen besteht in seinen sozialen Elementen nicht nur aus privatem Vermögen und staatlich-territorialer Ordnung, sondern aus einem Zugewinn durch freiwillige Beiträge zum Gemeinwohl. Dem Management dieser Freiwilligkeit ist deshalb eine zukunftsentscheidende Bedeutung für eine freie menschliche Gesellschaft beizumessen; eine fortgesetzte Professionalisierung dieser Tätigkeiten ist demnach ein sozialer Wertauftrag.*

Literaturempfehlung:

Drucker P. (2010). Was ist Management? Berlin: Ullstein.

