

Führen und Zusammenarbeiten in der Sozialwirtschaft während der Corona-Pandemie

Vanessa KUBEK

*Institut für Technologie und Arbeit e.V.
Trippstadter Straße 113, D-67663 Kaiserslautern*

Kurzfassung: Die Corona-Pandemie hat Organisationen der Sozialwirtschaft – wie selbstverständlich alle weiteren Organisationen auch - völlig unvermittelt getroffen. Eine mündliche Befragung ausgewählter Organisationen der Sozialwirtschaft hat gezeigt: Die Krise hat in hohem Maße einen situativ angepassten Führungsstil erfordert. Einerseits wurden Steuerungsmechanismen deutlich verschärft, andererseits konnten sich Dynamiken der Selbstorganisation entfalten. Die Arbeitsfähigkeit der Organisationen hing nicht zuletzt auch von ihrem Grad an Digitalisierung ab. Der Bericht beleuchtet diese Praxiserfahrungen.

Schlüsselwörter: Sozialwirtschaft, Steuerung, Selbstorganisation, Führung, Team

1. Situative Führung heißt: Mit Paradoxien flexibel umgehen

Vor dem Hintergrund der Corona-Pandemie und der Frage, wie Führungskräfte und Mitarbeitende unter diesen herausfordernden Rahmenbedingungen erfolgreich führen und zusammenarbeiten konnten, wird zunächst ein aus unserer Sicht maßgebliches Erfolgskonstrukt zeitgemäßer Führung, nämlich der Umgang mit Paradoxien, eingeführt. Ein in den vergangenen Jahren viel diskutierter Ansatz, der versucht, klassische Führungsansätze aufzugreifen und gleichzeitig innovative Elemente zu integrieren, ist die so genannte „Beidhändigkeit von Führung“ (Ambidextrie). Sie soll dazu führen, dass Organisationen sowohl Stärke, Effizienz und Stabilität als auch Flexibilität und hohe Geschwindigkeit ausbilden und entfalten können. O’Reilly und Tushman beschrieben Organisationen, die versuchen, die Balance zwischen kreativ und effizienzgetrieben zu halten, als „Ambidexterous Organizations“ (O’Reilly/ Tushman 2008). Während der Ansatz der Ambidextrie – insbesondere in Zeiten von Digitalisierung, disruptiver Technologien etc. – auf konzeptioneller Ebene überzeugt, so stellt sich jedoch für die unternehmerische Führungspraxis die Frage: Wie genau kann das gelingen? Schreyögg und Sydow forderten in diesem Zusammenhang eine Weiterentwicklung bisheriger organisationstheoretischer Ansätze, die die zum Teil explizit paradoxen und widersprüchlichen Anforderungen, mit denen Organisationen und damit Führungskräfte und Mitarbeitende konfrontiert sind, adressieren (Schreyögg/ Sydow 2010).

Diese Paradoxie wurde durch die Arbeiten von Wüthrich, Osmetz und Kaduk im Rahmen ihrer „Musterbrecher“-Ansätze aufgegriffen (Wüthrich/ Osmetz/ Kaduk 2009 und Kaduk/Osmetz/Wüthrich 2017). Sie untersuchten auf Basis von Gesprächen mit mehr als 40 Führungspersönlichkeiten, wie Führung „neu gelebt werden kann“ und welche Auswirkungen dies auf den Erfolg von Organisationen hat. Der Aspekt von „Führung neu leben“ kommt explizit darin zum Ausdruck, Paradoxien in einer Haltung des „sowohl – als auch“ zu akzeptieren und aufzugreifen. In einem ersten Schritt for-

mulieren Wüthrich, Osmetz und Kaduk sieben so genannte „glorreiche“ Führungsmuster, die sich insbesondere in Zeiten des Taylorismus als erfolgreich herauskristallisiert haben. „Glorreiche“ Führungsmuster sind zum Beispiel: „Führung muss steuern!“, „Führung muss kontrollieren!“, „Führung muss standardisieren!“, „Führung muss rational entscheiden!“, „Führung muss beschleunigen!“ und „Führung muss sich an den Rahmenbedingungen orientieren!“ (vgl. ebd, S. 19-22). Sie beschreiben diese als reflexhaft eingesetzte Muster, deren Anwendung sich über Jahrzehnte hinweg durchaus bewährt habe und die den Umgang mit dem komplexen Führungsalltag erleichtert habe (vgl. ebd, S. 22), die jedoch mittlerweile ungute Gefühle erzeuge und der Komplexität nicht mehr gerecht werde (vgl. ebd, S. 37). Die Autoren verfallen nun nicht dem Reflex, die Antwort auf aktuelle Herausforderungen in dem jeweiligen Gegenmuster zu suchen (z.B. „Führung steuert nicht“), sondern etwas „Drittes“ entstehen zu lassen, was sie als „qualifizierten Musterbruch“ beschreiben (vgl. Ebd., S. 37-40). Auf dieser Basis heißen die drei Autoren „Paradoxie willkommen“ und entwerfen sieben Paradoxien neuer Führung (vgl. ebd, S 43-57).

Im Folgenden werde ich kurz auf jene Paradoxie eingehen, die sich insbesondere mit einem veränderten Verständnis von Steuerung und Kontrolle befassen. Diese Paradoxie lautet: „Nicht-Steuerbarkeit steuern“. Den Ausgangspunkt bildet die Überlegung, dass Steuerung nur dann funktioniert, wenn es einen klaren kausalen Zusammenhang zwischen Eingabe und Ausgabe gibt, in der jeder Eingangsgröße eine klare Ausgangsgröße zugeordnet werden kann (vgl. ebd., S. 60). Dieser Zusammenhang liegt zum Beispiel der Bedienung von Maschinen und der Konzeption von Produktionsanlagen zu Grunde, auf deren Basis sich logistische Abläufe und Prozesse planen lassen. Wollte man eine Organisation steuern, müssten alle Einflussgrößen abgebildet und in ihrer Wirkung bekannt sein. Da wir die exakten Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge komplexer wirtschaftlicher und politischer Systeme eben gerade nicht kennen, müssen wir bei allen Steuerungsversuchen „Vorsicht und Bescheidenheit walten lassen“ und uns „der Begrenztheit klassischer Steuerungsmechanismen bewusst“ sein (Ebd., S. 67).

Im Hinblick auf die Frage, wann Steuerung, Kontrolle und Standardisierung sinnvoll sind und wann nicht, erweist sich die Unterscheidung in komplizierte und komplexe Probleme als hilfreich. Kompliziertes lässt sich über lineare Abhängigkeit, d.h. Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge beschreiben und entsprechend kontrollieren. Komplexe Situationen folgen dagegen keiner linearen Logik. Ein komplexes Problem entsteht für eine Organisation zum Beispiel, weil ein Wettbewerber ein neues Angebot auf den Markt gebracht hat – der Wettbewerber hatte eine gute Idee (zum Beispiel: es entsteht eine Plattform wie betreut.de, die das Marktgeschehen durcheinanderbringt). Dadurch, dass etwas völlig Neues entstanden ist, helfen die Erfahrungen aus der Vergangenheit nicht bei der Gestaltung der Zukunft.

Praktisch übertragen auf Führungshandeln und Zusammenarbeit in Organisationen heißt das: Steuerung macht dort Sinn, wo Linearität herrscht, wo Prozesse mit Wissen zu beherrschen sind. Der Prozess wird über Regeln beschrieben, die Mitarbeitende aus der Verantwortung nehmen (z.B. Vorgänge in der Buchhaltung).

Selbstorganisation macht dann Sinn, wenn gute Ideen gefragt sind, wenn Neues entstehen soll. Die Art und Weise, wie Neues entstehen soll, wird über Prinzipien beschrieben, welche den Mitarbeitenden Handlungsspielraum und Verantwortungsübernahme ermöglichen (z.B. Entwicklung neuer Angebote, die sich an Werten der Organisation orientieren).

Der Umgang von Organisationen der Sozialwirtschaft mit der Corona-Pandemie hat eindrücklich gezeigt, dass genau diese Unterscheidung in der Praxis gegriffen und sich als höchst erfolgversprechend erwiesen hat.

Wir haben jene sozialen Einrichtungen, mit denen wir in unterschiedlichen Projekten zusammenarbeiten, während der Corona-Pandemie zu ihren Erfahrungen befragt. Dabei konnten wir folgende Muster erkennen:

Zu übergeordneten Fragen und Handlungsbedarfen, die z.B. aus Verordnungen auf Bundes- oder Landesebene resultierten, wurde eine zentral gesteuerte Führung zum einen durch Mitarbeitende (auch seitens der Kostenträger), gewünscht, um Verlässlichkeit, Klarheit und sichere Rahmenbedingungen zu schaffen. Zum anderen ist es durch zentrale Steuerung etwa zu Fragen der Konzeption und Umsetzung von Hygieneplänen, der Materialbeschaffung, zur Personalverteilung, zum Umgang mit mobilem Arbeiten etc. gelungen, die Organisation effizient auf sich häufig wandelnde Rahmenbedingungen auszurichten. Obwohl es sich nicht um komplizierte Probleme handelte, zu denen bereits Wissen aus der Vergangenheit verfügbar ist, ließen sich zu diesen Fragestellungen klare Regeln definieren, was sie in den Bereich der Steuerung rückt. Führungskräfte und Mitarbeitende aus sozialen Organisationen berichten, dass durch diese Form der Steuerung Mitarbeitende aus der Verantwortung genommen wurden, was eine große Sicherheit gab. Eine hohe Verbindlichkeit und Verlässlichkeit der Führung sei ein zentraler Stabilitätsanker in dieser unruhigen Zeit gewesen. Gleichzeitig sei diese effiziente Form der Steuerung mit einer hohen Lösungsorientierung und enormen Schnelligkeit verbunden gewesen – „für Schnelligkeit sind soziale Organisationen bislang eher nicht bekannt“ (Zitat eines Einrichtungsleiters).

Parallel hat die Corona-Pandemie Wege geebnet, dass sich Selbstorganisation in sozialen Organisationen in höherem Maße Bahn brechen kann. So berichten Führungskräfte, dass gerade in Bezug auf den Umgang mit der betreuten Personengruppe kreative Ideen gefragt waren und Mitarbeitende diesbezüglich einen großen Ideenreichtum an den Tag gelegt hätten. Zum Beispiel wurden kreative und individuelle Lösungen gefunden, wie Kontakt gehalten werden konnte zu in einer Werkstatt für behinderte Menschen Beschäftigten, die nicht mehr zur Arbeit kommen durften. Derartige Beispiele verdeutlichen die hohe intrinsische Motivation der in der Sozialwirtschaft tätigen Personen. Sie identifizieren sich mit ihrer Arbeit vor allem über den Nutzen, den sie für benachteiligte Personengruppen stiften können. Nach Einschätzung von Führungskräften war es vor diesem Hintergrund besonders wichtig, Mitarbeitende an Diskussionen über den Umgang mit den ihnen anvertrauten Personengruppen zu beteiligen. Dies geschah zum Beispiel über ethische Fallbesprechungen o.ä.

2. Corona und die Digitalisierung in Organisationen der Sozialwirtschaft

Ein Vorstandsmitglied einer großen Komplexeinrichtung hat im Kontext seiner Corona-Analyse konstatiert: „Man hat gnadenlos gesehen, welche Hausaufgaben wir nicht gemacht hatten“ und nahm damit in erster Linie Bezug auf den Rückstand vieler sozialer Einrichtungen in Bezug auf Digitalisierung. Die diesbezügliche Problembeziehung vieler Einrichtungsleitungen bezieht sich sowohl auf die Ausstattung mit Hardware (Verfügbarkeit mobiler Endgeräte, Ausstattung mit Kameras, Headsets etc.), aber auch auf Software (z.B. papierlose Dokumentation, Messenger-Dienste, Tools für Videokonferenzen) wie auch auf die digitale Kompetenz der Mitarbeitenden.

Organisationen, die sich in den vergangenen Jahren intensiv mit Digitalisierung auseinandergesetzt hatten, beschrieben dagegen zum Beispiel folgende positiven Erfahrungen:

In einer ambulanten Pflegeeinrichtungen gelang es mehr oder weniger „von heute auf morgen“, Teams in die Lage zu versetzen, komplett dezentral und ohne physischen Kontakt zu arbeiten. Die Pflegedienst- und Teamleitungen gingen ins Home Office, kommunizierten mit den Teams digital, führten digital, steuerten digital – und brachten den Teams enormes Vertrauen entgegen bzgl. ihrer operativen Aufgabenerfüllung. Die Pflegedienstleitung resümiert; „Vor wenigen Wochen und Monaten wäre es unvorstellbar gewesen, in der Pflege im Home Office zu arbeiten. Und ich habe erstaunt festgestellt, wie viel man im Home Office gearbeitet bekommt und bewegen kann.“ Insgesamt kristallisierte sich die Kommunikation über Videokonferenzen als ein wichtiges Erfolgskriterium für effektives und effizientes Zusammenarbeiten in Zeiten der Corona-Pandemie heraus. Gleichzeitig berichten viele Einrichtungsleitungen, dass es Medien bedurfte, über die Mitarbeitende kontinuierlich informiert werden konnten. Dazu wurden z.B. Newsletter genutzt oder Messenger-Dienste.

In den Beratungszweigen sozialer Einrichtungen wurde sehr schnell offenkundig, inwiefern neben vor Ort-Beratungen bis dato andere Formen der Beratung in Augenschein genommen worden sind. Einem Verband gelang es innerhalb kürzester Zeit, auf Online-Beratung umzustellen, weil bereits im Vorfeld unterschiedliche Plattformen getestet worden waren.

Einer stationären Pflegeeinrichtung, die erst kürzlich Tablets zur digitalen Pflegedokumentation angeschafft hatte, gelang es unmittelbar, digitale Kommunikation zwischen ihren Bewohner*innen und deren Angehörigen zu realisieren. Dies wurde auch seitens der Mitarbeitenden sehr positiv bewertet, weil sie mit Hilfe dieser technologischen Unterstützung das Gefühl hatten, den Bedürfnissen der pflegebedürftigen Menschen trotz der enorm herausfordernden Situation (z.T. Besuchsverbot) zumindest ansatzweise gerecht werden zu können.

3. Was bleibt für die Zukunft?

Die Corona-Pandemie hatte (nicht nur) für soziale Organisationen die Funktion eines Digitalisierungsbeschleunigers. Gleichzeitig zwingt sie dazu, zukunftsgerichtet systematisch zu ordnen, welche Aufgaben zur Steigerung der Effizienz in der Organisation einer Steuerung bedürfen und inwiefern zur Steigerung der Effektivität Selbstorganisation zur Entfaltung kommen soll, kann und auch muss.

Damit ist die Frage verknüpft, inwiefern Mitarbeitende zu bestimmten Sachverhalten explizit aus der Verantwortung genommen werden und inwiefern sie zu anderen Sachverhalten explizit zum Gestalter und auch zum Entscheider werden (dürfen/wollen/können).

Im Krisenmodus hat zentrale Steuerung in sozialen Organisationen eine hohe Bedeutung bekommen. Auf Ebene der Arbeitsausführung konnten sich Dynamiken der Selbstorganisation entfalten. Für die kommenden Monate und auch Jahre stellt sich für jede soziale Organisation die Frage, wie eine Balance gefunden werden kann zwischen Steuerung und Selbstorganisation, die die Wettbewerbsfähigkeit der Organisation stärkt, das Bedürfnis von Mitarbeitenden nach Sicherheit und Verlässlichkeit einerseits und Handlungsspielräumen andererseits befriedigt und gleichzeitig eigenverantwortliches Arbeiten unterstützt.

4. Literatur

- Kaduk, Stefan/ Osmetz, Dirk/ Wüthrich, Hans A./ Hammer, Dominik (2017): Musterbrecher. Die Kunst, das Spiel zu drehen. Hamburg: Murmann Publishers.
- O'Reilly, Charles A. / Tushman, Michael L. (2008): Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. In: Research in Organizational Behavior, 2008(28), pp. 185-206.
- Pfläging, Niels (2014): Organisation für Komplexität: Wie Arbeit wieder lebendig wird und Höchstleistung entsteht. München: Redline Verlag.
- Schreyögg, Georg/ Sydow, Jörg (2010): Organizing for Fluidity? Dilemmas of New Organizational Forms. In: Organization Science, 2010(21/6), pp. 1251-1262.
- Wohland, Gerhard; Wiemeyer, Matthias (2012): Denkwerkzeuge der Höchstleister. Warum dynamikrobuste Unternehmen Marktdruck erzeugen. Lüneburg: UNIBUCH Verlag.
- Wüthrich, Hans A. / Osmetz, Dirk / Kaduk, Stefan (2009): Musterbrecher. Führung neu leben. Wiesbaden: Gabler.



Gesellschaft für
Arbeitswissenschaft e.V.

Arbeit HUMAINE gestalten

67. Kongress der
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft

Lehrstuhl Wirtschaftspsychologie (WiPs)
Ruhr-Universität Bochum

Institut für Arbeitswissenschaft (IAW)
Ruhr-Universität Bochum

3. - 5. März 2021

GfA-Press

Bericht zum 67. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 3. - 5. März 2021

**Lehrstuhl Wirtschaftspsychologie, Ruhr-Universität Bochum
Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum**

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.
Dortmund: GfA-Press, 2021
ISBN 978-3-936804-29-4

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle erhältlich.

Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Dortmund**

Schriftleitung: Matthias Jäger

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Ohne ausdrückliche Genehmigung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. ist es nicht gestattet:

- den Kongressband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen,
- den Kongressband oder Teile daraus in Print- und/oder Nonprint-Medien (Webseiten, Blog, Social Media) zu verbreiten.

Die Verantwortung für die Inhalte der Beiträge tragen alleine die jeweiligen Verfasser; die GfA haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

Screen design und Umsetzung

© 2021 fröse multimedia, Frank Fröse

office@internetkundenservice.de · www.internetkundenservice.de