

Henriette Harms

Krise als Chance: Höchste Zeit für die Verbesserung der Führungskultur in sozialen Organisationen

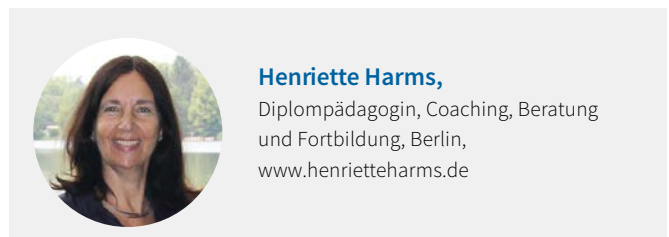
In Zeiten des ansteigenden Fachkräftemangels ist es eine große Herausforderung und gleichzeitig mehr denn je notwendig, dafür zu sorgen, gute Fach- und Führungskräfte zu gewinnen, zu halten, ihre Kompetenzen zu fördern und dafür zu sorgen, dass sie sich positiv mit der Organisation identifizieren, in der sie tätig sind.

1. Erkenntnis- oder Umsetzungsnotstand?

Die Frage, was „gute Führung“ beinhaltet, wird seit vielen Jahren von Wissenschaft, Führungsexpert/innen, und Organisationsentwicklungsinstitutionen erforscht und beantwortet. Arbeitgeber sozialer Organisationen investieren hohe Summen in die Fort- und Weiterbildung zugunsten der Kompetenzentwicklung ihrer Führungskräfte. Konzepte der Neuroleadership, gesunder Führung, Führen auf Distanz, agile Führung, Coachingfunktion von Führung und in letzter Zeit Konzepte des Resilienten Führens, um nur eine Auswahl zu nennen, sind zu gängigen Themen von Anbietern der Erwachsenenbildung geworden. Somit drängt sich der Verdacht auf, dass es sich nicht in erster Linie um einen Mangel an Möglichkeiten des Erkenntnisgewinns handelt, sondern um das Dilemma, gute Führung nicht konsequent auf allen Ebenen der Organisation zu verankern und ihre nachhaltige Wirksamkeit nicht zur obersten Managementaufgabe zu machen. Für den Bereich der Bindung von Mitarbeitenden ist dies von hoher Relevanz, da deren Zufriedenheit mit dem Arbeitgeber in hohem Maße von der Qualität der Führung abhängig ist.

2. Werte- und Kompetenzübereinstimmung

In sozialen Organisationen ist das Ausmaß erlebter Diskrepanz zwischen den von Fach- und Führungskräften geforder-



Henriette Harms,

Diplompädagogin, Coaching, Beratung und Fortbildung, Berlin,
www.henrietteharms.de

ten Grundsätzen an die Arbeit mit den ihnen anvertrauten Personen auf der einen Seite und der Führungskultur ihres Unternehmens auf der anderen Seite auf besondere Art und Weise von Bedeutung. Gesellschaftliche, sozialwissenschaftliche und gesetzliche Entwicklungen haben dazu beigetragen, in der Sozialen Arbeit folgende Kompetenzen von Fachkräften als besonders relevant in den Vordergrund zu stellen: sensibler Umgang mit individueller Vielfalt, Vorurteilsbewusstes Handeln, Respekt und Wertschätzung, Begeisterungsfähigkeit, Orientierung an Stärken und Ressourcen, Partizipation der einzelnen Zielgruppen, Empathie, Kommunikationsgeschick, Konfliktfähigkeit, Lösungsorientierung, Selbstreflexivität etc. Diese Anforderungen, deren vorbereitender Förderung in Ausbildung und Hochschulstudium bisher nicht im notwendigen Umfang Rechnung getragen wird, stellen für Fachkräfte in der Praxis eine hohe Herausforderung der Entwicklung ihrer Persönlichkeit und ihrer Professionalität dar. Das Wachsen dieser Kompetenzen ist nicht unmaßgeblich abhängig von einem entsprechenden Nährboden der Systeme, in denen sie sich bewegen. „Viele Soziale Organisationen werden jedoch hierarchisch-kontrollierend geführt, obwohl davon ausgegangen werden kann, dass ein partizipatives, auf Ermächtigung set-

zendes Arbeitsbündnis mit den Klientinnen und Klienten gemäß den Grundsätzen des Berufskodex eine partizipative Führungskultur innerhalb der Organisation voraussetzt.“ (Eugster Stamm/Kaegi 2019, 249)

„Partizipative, stärkenorientierte, wertschätzende und selbstreflexive Führung muss die gesamte Organisation durchdringen.“

Spiegelt also die Organisation diese Kompetenzen v.a. im Erleben des Verhaltens von Vorgesetzten nicht wider, führt dies zu Irritationen, Unzufriedenheit und Demotivation, in letzter Konsequenz zu schlechterer Leistung und ggf. zur Abkehr von Fach- und Führungskräften (v.a. der mittleren Führungsebene) von betreffendem Arbeitgeber. Das bedeutet, dass partizipative, stärkenorientierte, wertschätzende und selbstreflexive Führung die gesamte Organisation durchdringen muss. In der Konsequenz betrifft dies alle Arbeitgeber, welche in und für den sozialen Bereich tätig sind, neben öffentlichen, freien und privaten Trägern also auch Fach- und Sozialverbände sowie Fach- und Hochschulen.

3. Die Bedeutung der obersten Gremien

Vorstände, Kuratorien, Verwaltungsräte und andere übergeordnete Gremien von sozialen Organisationen haben die Aufgabe, sich verstärkt im Zusammenhang mit der Befassung mit Zielsetzungen und betriebswirtschaftlichen Kennzahlen mit der Implementierung und Erhaltung partizipativer Führungskultur auseinanderzusetzen. Ihre Aufgabe ist es demzufolge, darauf zu achten, dass in ihren Reihen zunehmend Personen vertreten sind, die ein entsprechendes professionelles Know-how bezüglich moderner Konzepte von Management und Führung sowie Organisationsentwicklung vorweisen können und es sich zur Kernaufgaben machen, deren Umsetzung in der Organisation zu überwachen und zu fördern. Wenn dies gelingt, erlebt beispielsweise Geschäftsleitung/Dienststellenleitung ein verstärktes Interesse an ihrem Führungshandeln und damit verbunden eine wertvolle Unterstützung durch das ihr übergeordnete Gremium bei der Durchführung ihrer Führungsaufgaben und dem Erreichen von Zielen. Somit entsteht beispielsweise die Situation, dass der Vorstand regelmäßig über den Zuwachs an neuem Personal, den Krankenstand der Beschäftigten und den Weggang von Führungs- und Fachkräften durch die Geschäftsleitung/Dienststellenleitung informiert wird, Ursachen für ungünstige Personalentwicklungen rechtzeitig erkannt und, im besten Fall gemeinsam, mit den Beschäftigten gemeinsam Strategien entwickelt werden können, um Personal zu gewinnen und zu halten. Die zunehmen-

de Tendenz in Organisationen, schlechte Personalsituationen stets mit dem globalen Fachkräftemangel und der günstigen Situation für Bewerbungen bei anderen Arbeitgebern zu erklären und zu entschuldigen, kann dazu führen, innerbetriebliche (Führungs-)Krisen zu bagatellisieren, unzureichend zu reflektieren und damit zu verhindern, deren Lösung (zeitnah) herbeizuführen. Dieser Umstand bereitet wiederum einen Nährboden für einen Zuwachs an Unzufriedenheit und Konflikten sowie den Anstieg von Krankmeldungen und Kündigungen.

4. Gesundheit und Resilienz in Sozialen Organisationen

Die Begriffe der Resilienten Führung und der Resilienten Organisation sind zwar nicht völlig neu, man begegnet ihnen jedoch besonders seit der Corona-Pandemie häufiger in Fachdiskussionen, Veröffentlichungen und Weiterbildungsangeboten für Führungskräfte. Sowohl der steigende Fachkräftemangel wie auch die sich verschlechternde gesundheitliche Situation von Arbeitnehmer/innen, gerade im sozialen Bereich, haben dazu geführt, in Organisationen einen verstärkten Blick auf die (gesundheitliche) Widerstandskraft von Unternehmen zu werfen.

Die Pandemie hat sich besonders dramatisch auf die Beschäftigten in sozialen Institutionen ausgewirkt. Diese waren zum einen mit der eigenen Bewältigung der Krise befasst wie auch mit der Dekompensation der ihnen anvertrauten Schutzbedingten und deren Familien. Gleichzeitig waren sie vorrangig damit beschäftigt, in ihren Einrichtungen die sich ständig verändernden Regularien der Hygienemaßnahmen umzusetzen.

In einer aktuellen Studie *Professionelle Krise nach Corona? Steuerungsbedarf in der Sozialen Arbeit nach der Pandemie (CriCo): Beschäftigte an der Belastungsgrenze* von Dr. Elke Al-sago (Verdi) und Prof. Dr. Nikolaus Meyer (HS Fulda) zeigt sich, dass Beschäftigte in sozialen Berufen nach drei Jahren Pandemie und vor dem Hintergrund des steigenden Fachkräftemangels sich an der Grenze ihrer körperlichen und seelischen Belastbarkeit erleben (Ver.di 2023). Hinzu kommen die komplexer gewordenen Problemlagen der Adressat/innen von Sozialer Arbeit. „Angesichts der sich verschlechternden Arbeitsbedingungen und der steigenden Belastung gehen aktuell mehr als 77 Prozent der Befragten davon aus, nicht bis zur Rente weiterarbeiten zu können.“

Seit der Corona-Epidemie haben insgesamt psychische Erkrankungen, vor allem diagnostizierte Depressionen und Angststörungen, stark zugenommen. Die WHO geht in ihrem Bericht von 2022 von einem weltweiten Anstieg von 25 % aus (Vereinte Nationen 2023).

Bereits vor der Pandemie waren die Ergebnisse von Untersuchungen der seelischen Gesundheit bei Beschäftigten in sozialen Berufen alarmierend hoch. Eine im Jahr 2021 veröffentlichte Studie der Universität Düsseldorf hat in ihren Untersuchungen von 2016 bis 2018 folgendes Ergebnis generiert: „Die psychische Erschöpfung ist in allen sozialen Interaktionsberufen höher als bei anderen Beschäftigten. Am höchsten ist sie in den Pflegeberufen gefolgt von Erziehungspersonal, Lehrpersonal, Polizei und Beschäftigten der Sozialen Arbeit. In der Mehrheit der Berufe stieg die psychische Erschöpfung im Erhebungszeitraum von 2006 bis 2018 an.“ (Bauknecht/Wesselborg 2021).

Vor zehn Jahren veröffentlichten Viernickel et. al (ASH Berlin) die sogenannte STEGE-Studie (Strukturqualität und Erzieher_innengesundheit in Kindertageseinrichtungen). Das Ergebnis der Studie zeigte unter anderem, dass „Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf Fach- und Leitungsebene (...) durch ein gezieltes betriebliches Gesundheitsmanagement ihre gesundheitlichen Ressourcen und ihre Arbeitsfähigkeit erhalten und stärken (können). Aus Anpassungen im strukturellen und organisatorischen Bereich, dem Ausbau ihrer Mitgestaltungs- und Entscheidungsspielräume und der vom pädagogischen Konzept bzw. Profil ausgehenden Professionalisierung ihrer Arbeit resultieren ein gestiegenes Kompetenz- und Selbstwirksamkeitserleben, ein geringeres Stressempfinden, eine verminderte Krankheitsanfälligkeit und letztlich eine erhöhte Arbeitsmotivation und verbesserte Arbeitsfähigkeit.“ (Viernickel/Voss 2013, 213)

„Seit der Corona-Epidemie haben insgesamt psychische Erkrankungen, vor allem Depressionen und Angststörungen, stark zugenommen.“

Der Stressfaktor Angst und das damit verbundene Erleben von Ohnmacht waren in der Corona-Pandemie hochwirksam. Diese Faktoren sind durch den Krieg in der Ukraine, durch die Folgen des Klimawandels, durch wirtschaftliche, gesellschaftliche und energiepolitische Unsicherheiten weiter verstärkt worden.

Forschungsergebnisse der Neurowissenschaften zeigen, dass durch anhaltende unzureichende Erfüllung neurologischer Grundbedürfnisse die körperliche und seelische Gesundheit von Menschen bedroht ist. Diese Grundbedürfnisse, welche stets Wohlbefinden und Schmerzvermeidung zum Ziel haben, sind Zugehörigkeit, Wachstum, Orientierung und Kontrolle, Autonomie und Selbstwirksamkeit sowie das Erleben von Selbstwert und Fairness (vgl. Drath 2018, 242 ff.).

In Zeiten der Corona-Pandemie sind wesentliche neurologische Grundbedürfnisse über einen langen Zeitraum weder im privaten noch im beruflichen Umfeld ausreichend befriedigt worden. Für die Führung in Sozialen Organisationen bedeutet dies, verstärkt darauf zu achten, diese Bedürfnisse nicht nur bezogen auf ihre Zielgruppen zum Gegenstand von Angeboten und professionellen Konzepten, sondern auch systematisch im Umgang mit Beschäftigten und nicht zuletzt mit sich selbst zum Grundsatz zu machen.

Angesichts von andauernden Krisen kann neben dem privaten Umfeld der Arbeitsalltag eine wichtige Komponente darstellen, sich wieder im Erleben von Selbstwirksamkeit, Sinnhaftigkeit, Kontrolle, Autonomie und sozialer Zusammengehörigkeit zusammenzufinden und sich engagiert Zielen und Lernprozessen zu widmen. Die Atmosphäre, die hierfür notwendig ist, beschrieb Amy Edmundson bereits 2008 in ihrer Veröffentlichung „The Competitive Imperative of Learning“, in der sie dokumentierte, welches die zentralen Faktoren sind, um für eine positive Identifikation innerhalb der Zusammenarbeit von Teams zu sorgen. Sie prägte den Begriff der „psychologischen Sicherheit“, welcher maßgeblich dafür verantwortlich sei, Menschen dazu zu motivieren, in ihren Lern- und Arbeitszusammenhängen zu bleiben, Verantwortung zu übernehmen und gleichzeitig ihre Kompetenzen und Leistungen zu optimieren. Diese „psychologische Sicherheit“ zeichne sich vor allem durch die Abwesenheit von Angst aus, den Anforderungen nicht zu genügen, Fehler zu machen und Schwäche zu zeigen (vgl. Drath 2018, 241). Gelingt es demzufolge einer Organisation, sich diesen Grundsatz zur Maxime ihres Arbeitsklimas zu machen, legt sie damit einen wichtigen Grundstein für die Resilienzentwicklung ihrer Beschäftigten wie auch für die Personalbindung in ihren Einrichtungen.

Laut Karsten Drath sei ein wichtiger Schutzfaktor für eine organisationale Resilienz die „Lernende Organisation“, deren Aufgabe es sei, „sich selbst und die Vorgänge im eigenen System wahrzunehmen und diese kommunizierbar zu machen. Dazu brauche es ein gutes Verständnis dafür, wie Systeme funktionieren und welche Rolle mentale Modelle darin spielen“ (Drath 2018, 200). Draht spricht sich außerdem für eine Kooperation der Beteiligten aus, „um Verhaltensmuster und Krisensituationen vollständig zu erfassen und daraus zu lernen“ (ebd.).

5. Partizipation, Teilhabe und Selbstorganisation

Besonders im Zusammenhang mit einer immer stärker werdenden VUKA-Entwicklung, welche sich durch ein ansteigendes Tempo der Geschwindigkeit von Veränderungen (Volatilität), zunehmender Unvorhersehbarkeit von Ereignissen

(Unsicherheit), Komplexität von Zusammenhängen und Anforderungen und Ambiguität in Organisationen bemerkbar macht, wird der Ruf nach selbstorganisierter Arbeit und Agilität auch in sozialen Organisationen lauter. Kurz zusammengefasst lässt sich an dieser Stelle sagen, dass zur schnellen Reaktion auf unvorhergesehene Entwicklungen und Krisen agiles Arbeiten schon seit langem ein bewährtes Modell ist, um zeitnah, adäquat und erfolgreich auf neue Herausforderungen, Aufgaben und Krisen zu reagieren und Organisationen resilient zu machen. Gleichzeitig kann selbstorganisiertes Arbeiten den Grad an erlebter Selbstwirksamkeit und Identifikation mit der Arbeitsorganisation stark erhöhen und somit zur Bindung von Beschäftigten führen. Besonders für jüngere Menschen bei der Suche nach geeigneten Arbeitgebern können selbstorganisierte Arbeitsstrukturen eine hohe Attraktivität haben (vgl. Zimmermann 2022, 100). Dabei sei zu beachten, sich nicht starr an vorgefertigten Modellen von selbstorganisiertem Arbeiten zu orientieren, sondern eher daran, in jeder Organisation eigene Strukturen der Zusammenarbeit im Sinne eigener „partizipativer Lern- und Entwicklungsprozesse ... (zu) entwickeln“ (ebd. 101). Zimmermann hebt hierbei die Bedeutung von Motivation bei der Einführung selbstorganisierter Arbeitsprozesse von Führungskräften hervor sowie die notwendige Bereitschaft, Macht abzugeben, weniger Kontrolle auszuüben und Vertrauen in die Prozesse und Ergebnisse der Beschäftigten zu entwickeln (ebd., 95 ff.).

Gerade im Zusammenhang mit der Auseinandersetzung der Anforderungen von Inklusion haben soziale Organisationen die Aufgabe, sich bezüglich der Teilhabe aller sich ihnen antrauender Menschen persönlich und professionell weiterzuentwickeln. Hierbei ist zu beachten, „dass sich ständig verändernde gesellschaftliche Herausforderungen bedeutsam für die Leitung der Organisationen in der Sozialen Arbeit sind, so dass diese im Hinblick auf Teilhabeorientierung und auf eine Partizipationsfundierung gestaltet werden müssen“ (Grevig/Hülsmann 2022, 31). Es bestehe die Herausforderung, „eine menschenrechtsbezogene Definition (...) auch im Hinblick auf die Ausgestaltung ihrer eigenen Organisationsformen und -formate zu realisieren“ (ebd., 32).

Dies würde in der Umsetzung beispielsweise bedeuten, eine Entwicklung von partizipativen Gremienstrukturen innerhalb der Organisation zu fördern. Durch das Erleben von Erfolg bei der Umsetzung eigener erfolgreicher und innovativer Impulse (z.B. auch in selbstorganisierten Arbeitsgruppen) werden somit Möglichkeiten wertvoller Selbstwirksamkeitserfahrung geschaffen.

Ebenso ist die Gewährung von größtmöglicher Eigenständigkeit der einzelnen Teams bei der Konzeption ihrer Angebote und der Personalauswahl zu empfehlen, um die Identifikation

und die Passgenauigkeit von Angeboten und Mitarbeitenden zu befördern.

Die Ermöglichung von Partizipation bezieht sich auch auf die verschiedenen Führungsebenen eines Unternehmens. Besonders die mittlere Führungsebene hat häufig als „Herzstück“ der Organisation bei der Steuerung von Personal- und Qualitätsentwicklung eine zentrale Funktion. Um diese gut ausüben zu können, benötigt sie neben ständiger Weiterentwicklung ihrer Professionalität das Vertrauen der Geschäftsleitung im Sinne einer eindeutigen Zuteilung von eigenständigen Kompetenzen und Entscheidungsspielräumen. Die mittlere Führungsebene ist aufgrund ihrer komplexen Aufgabenbereiche auf den fachlichen Austausch und die kollegiale Beratung untereinander angewiesen, daher ist ihr Zusammenarbeiten als Team, auch in selbstorganisierten Strukturen, unbedingt zu fördern.

Neben der partizipativen, kooperativen Führung ist außerdem das „situative Führen“ (Mund 2022, 287 ff.) notwendig, um adäquat auf Erfordernisse der Persönlichkeiten, Erfahrungen, Kompetenzen und Interessen der Beschäftigten sowie auf situative Handlungserfordernisse z.B. in Krisensituationen eingehen zu können. Mund betont in diesem Zusammenhang die Relevanz von Transparenz im Führungshandeln: „Unabhängig davon, welcher Führungs- und Managementansatz in den Fokus gestellt wird, bei allen Ansätzen ist es gerade im Kontext der Sozialen Arbeit wichtig, dass Führungskräfte ihr Handeln transparent machen und mit den Mitarbeiter:innen kommunizieren“ (ebd., 288).

6. Qualifikation und Führung

Im Gegensatz zu tradierten Vorstellungen, eine Führungskraft müsse in erster Linie ein Fachexperte seines Berufsfeldes sein, zeigt die Realität, dass erfolgreiches Führen eher von kommunikativen Kompetenzen, Coaching- und Problemlösungsfähigkeiten, professioneller Selbstreflexion, Konfliktfähigkeit und dem Vermögen, Menschen und Gruppen zu begeistern, abhängig ist (vgl. Rosenstil 2014). Angesichts der hohen Bedeutung und der Komplexität von Führungskompetenz und Führungshandeln in Organisationen und dem damit verbundenen Erfolg des Unternehmens ist es einigermaßen erstaunlich, dass Führungskräfte in den seltensten Fällen ihre Funktion einnehmen, nachdem sie an einer grundlegenden Qualifikation teilgenommen haben, welche sie auf ihre vielfältigen Führungsaufgaben vorbereitet haben. „Die weitaus größte Mehrheit hat Management (...) schlicht durch Versuch und Irrtum erlernt, durch Herumprobieren. Das ist ein langwieriger und mühsamer Weg, dabei passieren viele Fehler und man wird relativ alt, bis man die Lektionen gelernt hat“ (Malik 2014, 73). In sozialen Organisationen gehen Führungskräfte

te eher den Weg, sich während ihrer Führungstätigkeit parallel weiterzubilden. Fredmund Malik geht außerdem davon aus, dass nur eine kleine Minderheit das Glück hat, schon in jungen Jahren geeignete Vorbilder kompetenter Führungskräfte erlebt zu haben (vgl. ebd., 74). Glücklicherweise haben sich in den vergangenen Jahren Studiengänge etabliert, welche für Studierende sozialer Berufe die Spezialisierung für das Leiten sozialer Einrichtung bereithält. „Insgesamt sind Curricula von Studiengängen (...) so zu gestalten, dass Studierende (...) nicht nur zum Transfer von Inhalten und Konzepten aus anderen Wissenschaftsdisziplinen angeregt werden, sondern auch zu mehr Offenheit unkonventionell erscheinenden Ideen und Denkansätzen inspiriert werden“ (Sobotta/Grothe 2022, 337). Diese Öffnung neuer Führungsansätze wäre auch in der Didaktik der Lehrenden ein großer Gewinn, da diese Studierenden gegenüber als Vorbilder bezüglich „erwünschtem Führungsverhalten“ dienen und hier einen wertvollen Beitrag zur Persönlichkeitsentwicklung der Studierenden leisten könnten: „Persönlichkeitsbildung war schon bei Humboldt wesentliches Ziel humanitärer Bildung. Eine Berücksichtigung und bewusste Förderung dieser Orientierung bleibt jedoch Aufgabe akademischer Bildung, der sich bisher nur einzelne Hochschulen widmen.“ (Elsholz 2019, 14) In den fachschulischen Ausbildungen, beispielsweise für Erzieher/innen, wäre ein solcher Ansatz ebenso wünschenswert.

7. (Junges) Personal gewinnen

Um Personal zu gewinnen, müssen soziale Organisationen sich fragen, welche Zielgruppen und welche Altersgruppen sie ansprechen möchten. Dementsprechend müssen sie ihre Recruiting-Strategien überprüfen und gegebenenfalls verändern. Soziale Organisationen sollten sich auch fragen, ob ihre Bewerbungsverfahren transparent, niedrigschwellig, zügig, verbindlich und wertschätzend gegenüber den Interessent/innen verlaufen. Mit anderen Worten, bereits in dieser ersten Kontaktpphase werden die Stärken und Schwächen eines Unternehmens bezüglich seiner Kommunikationskompetenz und der Wertschätzung für (zukünftig) Mitarbeitende für den sich Bewerbenden erlebbar und können ausschlaggebend sein bei der Entscheidungsfindung für oder gegen den Arbeitgeber.

Sind Bewerbungsgespräche professionell, strukturiert, kriterienbasiert und kompetenzorientiert und werden sie in dem Bewusstsein geführt, dass der Arbeitgeber in diesem Prozess auch bei seinem Gegenüber für eine Beschäftigung in seiner Organisation werben muss, wird das Auswahlverfahren zur Möglichkeit, sich für zukünftige Fach- und Führungskräfte zu empfehlen. Hierzu gehört z. B. auch zu verdeutlichen, welche Gestaltungsspielräume und welche Partizipationsmöglichkeiten in der Organisation für den sich Bewerbenden zur Verfügung stehen, wie mit Kritik und Konflikten umgegangen wird

und inwieweit fachliche und digitale Innovationen gefördert werden können. Gerade die junge Generation legt auf das Kriterium der technischen Ausstattung von Organisationen großen Wert (vgl. Lux 2022, 274 ff.). Auch wenn über die sogenannte Generation Z mit den mit ihr assoziierte Werten von eigener Bedürfnisbefriedigung, Einzelkämpfertum und ihrer Tendenz, eher lose Bindungen einzugehen und ihre privaten Interessen stets über die betrieblichen Interessen zu stellen (ebd.) von den älteren Generationen eher geklagt wird, sind Arbeitgeber auf diese Gruppe angewiesen und gut beraten, ihre Kommunikations-, Führungs- und Teamentwicklungskonzepte auch zugunsten dieser Beschäftigten zu überarbeiten. „Umfassende Kenntnisse über die verschiedenen Generationen werden in den nächsten fünf bis zehn Jahren einen erheblichen Wettbewerbsvorteil bei der Gewinnung und Bindung von Fachkräften darstellen (...). Die Vernachlässigung und Ignoranz von Generationsunterschieden wird das Fachkräfteproblem zusätzlich verstärken und kann damit keine Option sein.“ (ebd., 278).

„Um Personal zu gewinnen und zu halten, ist die Investition in ein professionelles und gut strukturiertes Onboarding zu empfehlen.“

Um Personal zu gewinnen und zu halten, ist die Investition in ein professionelles und gut strukturiertes Onboarding zu empfehlen. Nach Möglichkeit kann dieses extern begleitet werden, um mögliche Irritationen, Störungen und Konflikte frühzeitig zu erkennen und zu beseitigen und somit eine gute Grundlage zu schaffen, um neue Mitarbeitende nachhaltig an die Organisation zu binden.

8. Zusammenfassung: Was kann Führung dazu beitragen, Personal in Sozialen Organisationen zu binden?

Gute Führung ist ein zentraler Faktor für die Bindung von Mitarbeitenden in sozialen Organisationen.

Für deren Umsetzung sind folgende Grundsätze vorteilhaft:

- 1) Kriterien und Merkmale guter Führung festlegen unter Einbeziehung moderner Führungs- und Managementforschung (Neurowissenschaften, Resilienz in Organisationen etc.) sowie aktueller gesellschaftlicher Entwicklungen.
- 2) Nachhaltige Wirksamkeit von guter Führung zur obersten Managementaufgabe machen.

- 3) Bei der Personalauswahl aller Führungsbereiche diese Kriterien konsequent anwenden (auch bei der [Neu-]Besetzung von obersten Gremien).
- 4) Soziale Einrichtung als lernende Organisation verstehen und führen.
- 5) Angstfreiheit und konstruktive Fehlerkultur entwickeln.
- 6) Für eine ständige Professionalisierung von Führungskräften sorgen.
- 7) Ungeeignete Führungskräfte ihrer Aufgaben schnellstmöglich entheben.
- 8) Die Werte, welche die Organisation ihren Zielgruppen gegenüber vertritt, als gelebte und erlebbare Grundsätze systematisch innerhalb der Organisation verankern.

In Zukunft ist es sicherlich lohnenswert, sich dieser Frage auch in wissenschaftlichen Untersuchungen weiterhin zu widmen.

Literatur

Bauknecht, Jürgen/Wesselborg, Bärbel (2021): Psychische Erschöpfung in sozialen Interaktionsberufen von 2006 bis 2018, <https://doi.org/10.1007/s11553-021-00879-0>; (1. August 2023).

Draht, Karsten (2018): Die Resiliente Organisation. Wie sich das Immunsystem von Unternehmen stärken lässt, Freiburg u.a.

Edmundson, Amy (2008): The Competitive Imperative of Learning, Harvard Business Review.

Edmundson, Amy (2020): Die angstfreie Organisation. Wie Sie psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz für mehr Entwicklung, Lernen und Innovation schaffen. München.

Elsholz, U. (2019): Hochschulbildung zwischen Fachwissenschaft, Praxisbezug und Persönlichkeitsentwicklung: Folgerungen für die Hochschuldidaktik, in: Jenert, Tobias/Reinmann, Gabi/Schmohl, Tobias (Hrsg.): Hochschulbildungsforschung: Theoretische, methodologische und methodische Denkanstöße für die Hochschuldidaktik, Wiesbaden, S. 7–21.

Eugster Stamm, Stefan/Kaegi, Urs (2019): Von Orange zu Türkis: Herausforderungen für die Führung beim organisationalen Wandel zu einer integral-evolutionären Organisation, in: Fröse, Marlies W./Naake, Beate/Arnold, Maik (Hrsg.): Führung und Organisation. Neue Entwicklungen im Management, Wiesbaden.

Greving, Heinrich/Hülsmann, Ilona (2022): Aktuelle Herausforderungen für die Organisationen der Sozialen Arbeit: Notwendigkeiten für die Unternehmensführung und das Change-Management sozialer Unternehmen, in: Grothe, Jana (Hrsg.) (2022): Leitung, Führung und Management in der Sozialen Arbeit. Bedeutungshorizonte und Konzepte auf dem Prüfstand, Weinheim/Basel, S. 29–41.

Grothe, J. (Hrsg.) (2022): Leitung, Führung und Management in der Sozialen Arbeit. Bedeutungshorizonte und Konzepte auf dem Prüfstand. Weinheim/Basel.

Lux, Sophia (2022): Professionalisierung der Sozialen Arbeit durch Erkenntnisse aus der Generationenforschung – Umgang mit unterschiedlichem Führungs- und Managementbedarf der Generation Y und Z, in: Grothe, Jana (Hrsg.) (2022): Leitung, Führung und Management in der Sozialen Arbeit. Bedeutungshorizonte und Konzepte auf dem Prüfstand, Weinheim/Basel, S. 255–269.

Malik, Fredmund (2014): Führen, Leisten, Leben. Wirksames Management für eine neue Welt, Frankfurt am Main/New York.

Mund, Petra (2022): Chancen und Herausforderungen von Führung und Management zur Weiterentwicklung von Mitarbeiter:innen und Organisationen in der Sozialen Arbeit, in: Grothe, Jana (Hrsg.) (2022): Leitung, Führung und Management in der Sozialen Arbeit. Bedeutungshorizonte und Konzepte auf dem Prüfstand, Weinheim/Basel, S. 279–290.

Rosenstil, Lutz von (2014): Grundlagen der Führung, in: Rosenstil, Lutz von et al. (Hrsg.): Führen von Mitarbeitern. Handbuch für ein erfolgreiches Sozialmanagement, Stuttgart, S. 3–28.

Sobotta, Alexandra/Grothe, Jana (2022): Konsequenzen für die Aus-, Fort- und Weiterbildung von Fach- und Führungskräften in der Sozialen Arbeit: Führung und Management als relevante Handlungskompetenz, in: Grothe, Jana (Hrsg.) (2022): Leitung, Führung und Management in der Sozialen Arbeit. Bedeutungshorizonte und Konzepte auf dem Prüfstand, Weinheim/Basel, S. 331–344.

Ver.di (2023): Ergebnisse der Studie „Professionelle Krise nach Corona? Steuerungsbedarf in der Sozialen Arbeit nach der Pandemie (CriCo)*: Beschäftigte an der Belastungsgrenze, www.verdi.de/presse/pressemitteilungen/++co++880eb2f2-c7cb-11ed-a371-001a4a160129 (1. August 2023).

Vereinte Nationen (2023): WHO verzeichnet starke Zunahme psychischer Erkrankungen durch Corona, <https://unric.org/de/who17062022/> (1. August 2023).

Viernickel, Susanne/Voss, Anja (2013): STEGE – Strukturqualität und Erzieher_innengesundheit in Kindertageseinrichtungen. Wissenschaftlicher Abschlussbericht, Berlin, www.gew.de/index.php?eID=dumpFile&t=f&f=20674&token=9d0413d1612a-043e64cd74e9e71d51fcefd13ec&sdownload= (1. August 2023).

Zimmermann, Marc E. (2022): Selbstorganisation in der Sozialwirtschaft: Das Konzept macht nicht den Unterschied, in: Grothe, Jana (Hrsg.) (2022): Leitung, Führung und Management in der Sozialen Arbeit. Bedeutungshorizonte und Konzepte auf dem Prüfstand, Weinheim/Basel, S. 68–84.