



Soziale Arbeit

Führungsdilemmata in sozialen Organisationen

Führung und Management stehen in der Sozialen Arbeit in einem Spannungsfeld zwischen fachlichen, berufsethischen, betriebswirtschaftlichen und politischen Polen. Das führt zu Dilemmata, mit denen Führungskräfte umgehen müssen.

Januar 2018

Institut für Sozialmanagement

Silvia Frost-Ebinger, Dozentin

Michael Herzig, Dozent

«Immer wieder und in unterschiedlichen Betrieben ist mir in meiner bald zehnjährigen Führungsarbeit aufgefallen, dass Führungskräfte oft sehr wenig Zeit haben, um sich auf das Führen von Mitarbeitenden zu konzentrieren» (Fiorentino 2017, S.3). Diese Erfahrung hat den Teilnehmer einer Weiterbildung am Institut für Sozialmanagement dazu bewegt, sich mit der Frage zu beschäftigen, wohin die Zeit im Führungsalltag eigentlich fliesse. Auf der Suche nach einer plausiblen Antwort hat er sich durch die aktuelle Fachliteratur gewühlt im Bestreben, sich auf empirisch gestützte Theorie und erlebte Praxis einen Reim zu machen.

Ein erster Analyseschritt war die Unterscheidung zwischen dem «Wozu» und dem «Wie» in der Führung (Fiorentino 2017, S. 6): Der Zweck (Wozu?) von Führung ist das Unternehmensergebnis, das Mittel (Wie?) ist die Steuerung der Arbeitsprozesse und der Arbeitsbeziehungen. In Anlehnung an Malik (2014, S. 26) unterscheidet Fiorentino zwischen Sachaufgaben sowie Gestaltungs- und Lenkungsaufgaben. Welcher Aufgabenmix zweckmässig ist, hängt von Unternehmensstrategie und Tätigkeit ab. Standardisierte Produktionsprozesse erfordern nicht dasselbe Führungsverhalten wie die Beratung und Betreuung von Menschen.

Keine Zeit für Führung

Insbesondere hinsichtlich des Dienstleistungssektors kommen verschiedene Studien zum Schluss, dass die zweckmässige Ausbalancierung der verschiedenen Aufgaben in der Praxis selten funktioniert, was Fiorentino zu folgender Hypothese führt: «Denn der chronische Zeitmangel für die Führung von Mitarbeitenden offenbart sich als Symptom von hierarchischen Führungsstrukturen, der Vermischung von Sach- und Führungsaufgaben und einem übervollen Aufgabenkatalog, welcher sich auf die innere Haltung der Führungskräfte, die Führung von Mitarbeitenden als Nebensache zu betrachten, auswirkt» (Fiorentino 2017, S.10). Offenbar wird mit Blick auf das Ziel der Weg vernachlässigt, was wiederum die Leistung schmälert. Soll Führung trotzdem erfolgreich sein, mündet dies in Überarbeitung, Demotivierung und Burnouts.

Wozu dient Führung?

Ein Unternehmen strebt, wie alle sozialen Systeme, nach Selbsterhaltung. Daraus leitet sich der Zweck von Führung ab (Sprenger 2012, S. 18): Ziel ist es, das Überleben des Unternehmens zu sichern, was für verschiedene Phasen durch die strategischen Ziele und die strategische Planung operationalisiert wird. Nun können Führungskräfte die Unternehmensziele allerdings nicht alleine erreichen, dazu benötigen sie zwangsläufig die Hilfe ihrer Mitarbeitenden. Führungskräfte haben also nur indirekten Einfluss auf die Ergebnisse hinsichtlich der Wertschöpfung; sie brauchen ihre Mitarbeitenden dazu.

Folgerichtig müsste die Führung von Mitarbeitenden eine zentrale Aufgabe von Führungskräften sein, wenn ein Unternehmen erfolgreich sein will. Aber wieso fehlt dann die Zeit für die Mitarbeitendenführung?

Ein hierarchisches Führungsverständnis verhindert die echte Übernahme von Verantwortung und Selbstbestimmung der Mitarbeitenden, was die Führungskraft dazu bringt, (zu) viele Sachaufgaben selbst zu übernehmen. In der Folge fehlt die Zeit für Führungsaufgaben, die Motivation der Mitarbeitenden sinkt und die Führungskräfte verdoppeln ihre Anstrengungen und sind in der Folge erschöpft von dem Versuch, es allen recht zu machen und dabei sich selbst und ihre Mitarbeitenden zu motivieren, die geforderten Höchstleistungen zu erbringen. Der Teufelskreis ist perfekt.

Mehr Sinn, weniger Entfremdung

Einen Ausweg aus diesem Dilemma weisen Autoren und Autorinnen, die sich mit der agilen Organisation beschäftigen. «Die Selbstorganisation wirkt sich also positiv auf die Motivation von Mitarbeitenden aus. Denn den eigenen Interessen kommt mehr Bedeutung zu und die Arbeit wird bedeutungs- und sinnvoller erlebt» (Fiorentino 2017, S. 13). Entscheidungskompetenz und -verantwortung werden auf viele Schultern verteilt, an die Stelle von Hierarchien und Regeln als ordnende Prinzipien treten eine inspirierende Vision und eine gemeinsame Haltung.

Ebenso spannend wie irritierend ist an dieser Stelle der Blick auf die Soziale Arbeit, deren Prozesse im Kern aus sozialen Interaktionen bestehen. Und genau diese werden also von Führungskräften gelenkt, die der Interaktion mit ihren Mitarbeitenden so wenig Raum geben (können), dass die zentrale Führungsaufgabe zur Nebensache verkommt? Gerade die Soziale Arbeit mit ihrer starken ethischen Orientierung müsste doch eigentlich per se agil gestaltet und nicht bürokratisch gesteuert werden! Dass dies in der Praxis längst nicht durchwegs der Fall ist und dass sich in sozialen Organisationen bislang kein spezifisches, theoretisch fundiertes Führungsverständnis entwickelt hat, zeigen nicht nur die konkreten Erfahrungen unseres Weiterbildungsteilnehmers, sondern auch ein Blick in die Sozialmanagementliteratur.

Herausforderungen im Sozialmanagement

Das Management sozialer Organisationen bewegt sich in einem mehrpoligen Spannungsfeld zwischen Sozialer Arbeit, Betriebswirtschaftslehre und Staat (Wöhrle 2017, S. 11). Führungskräfte in der Sozialen Arbeit müssen sowohl ihre Sachaufgaben als auch ihre Gestaltungs- und Lenkungsaufgaben an den fachlichen und methodischen Erfordernissen

der Sozialen Arbeit ausrichten, betriebswirtschaftliche Standards erfüllen und den staatlichen und politischen Anforderungen genügen. Das ergibt einen imposanten Aufgabenkatalog. Andreas Langer (2013, S.32ff.) nennt dies situationsadäquates Wissen, Können, Dürfen, Verantworten und Bewerten. Dazu zählt er die folgenden Tätigkeiten: verschiedene (Führungs-)Rollen einnehmen, Organisationen gestalten, Ressourcen adäquat einsetzen, soziale Dienstleistungen konzipieren, entwickeln und organisieren, politisch-strategisch denken und handeln, die Organisation(-seinheit) finanziell steuern und (berufs-)ethische Entscheidungen treffen.

Es ist wohlthuend, wenn Joachim Merchel (2015, S. 107) diesen gefühlten Balanceakt in der Leitung Sozialer Arbeit empirisch bestätigt und in einen theoretischen Kontext stellt. Merchel spricht etwa von der Balance zwischen Sachorientierung und Personenorientierung oder auch von der Balance zwischen Delegieren und Unterstützen. Dass solche und andere Hochseilakte notwendig sind, erklärt er mit strukturellen Dilemmata in der Leitungstätigkeit. In der Führungspraxis liesse sich auch von Zielkonflikten sprechen, die beispielweise entstehen aus der Orientierung an dem Willen und den Bedürfnissen der Klienten und Klientinnen Sozialer Arbeit, an den Erfordernissen effizienter Prozesse und an den behördlichen Auflagen. Der Begriff «Dilemma» legt nahe, dass es keine dauerhafte Lösung gibt: «Vielmehr stecken im Balancieren und im Finden einer eigenen Position, von der aus ein Balancieren gelingen kann, die eigentlichen Herausforderungen. Dabei ist zu bedenken, dass bei strukturell bedingten Widersprüchen das Finden einer Balance, wie schon der Begriff «Balance» semantisch mitteilt, nie dauerhaft und verlässlich, sondern immer fragil und tendenziell bedroht ist» (Merkel 2015, S. 107).

Macht und Verantwortung

Wenn es eine der wichtigsten Aufgaben von Führungskräften in sozialen Organisationen ist, einen dynamischen Umgang mit strukturell angelegten, nicht lösbaren Dilemmata zu finden, sind starre Organisationsstrukturen und rigide Prozess- und Qualitätsmanagementsysteme nicht zweckmässig. Sie überdecken die im Grundsatz angelegten Zielkonflikte, erschweren situationsadäquates Handeln und erzeugen zusätzliche Dilemmata, wenn sie Mitarbeitende in schwierigen Fällen vor die Wahl stellen, entweder selbstverantwortlich zu handeln oder die Vorgaben einzuhalten.

In solchen Fällen stellt sich die Frage, ob die zuständigen Vorgesetzten eher einer Fachlogik oder einer Strukturlogik folgen. Merchel unterscheidet in diesem Zusammenhang zwischen Macht, die von der hierarchischen Position abhängig ist, und Autorität, die sich aus dem individuellen Wissen und Können ableitet (Merkel 2015, S. 114). Der Umgang mit Dilemmata erfordert tendenziell eher Autorität als Macht. Was aber die Rahmenbedingun-

gen für die Führung anbelangt, fordert Merchel insbesondere die Ausbalancierung von Macht und Verantwortung (Merkel 2015, S. 117ff.), wobei er auch in diesem Zusammenhang die Balance zwischen Sachbezug und Personenbezug herstellt: «Ein lediglich funktionales Verständnis, bei dem Verantwortung zum Synonym für Zuständigkeit innerhalb der Organisation wird, würde den Begriff um seinen moralischen Gehalt verkürzen und liesse damit die Forderung nach ethischen Begründungen für den Umgang mit Macht aussen vor» (Merkel 2015, S. 118.).

Mut und Demut

Die strukturellen Rahmenbedingungen sozialer Organisationen und die darin angelegten Dilemmata für Führung und Management stellen keinen idealen Karrierepfad dar für Führungskräfte, denen Macht und Status wichtig sind. Auch auf Genauigkeit und Kontrolle ausgerichtete Vorgesetzte finden kaum Befriedigung. Gefragt sind Personen, die in schwierigen Situationen mit einem funktionierenden ethischen Kompass und einem hohen Grad an Selbstreflektion kreative Lösungen finden. Mit anderen Worten: Es braucht Mut und Demut zugleich.

Literatur

Fiorentino, Nino (2017). Zu wenig Zeit für die Führung von Mitarbeitenden? Unveröffentlichte Zertifikatsarbeit. Eingereicht an der ZHAW Soziale Arbeit, CAS Führung und Zusammenarbeit 2017, Zürich: ZHAW.

Langer, Andreas. (2013). Professionell managen: Kompetenz, Wissen und Governance im sozialen Management (Soziale Investitionen). Wiesbaden: Springer VS.

Malik, Fredmund (2014). Führen Leisten Leben, Campus Verlag, Frankfurt am Main 2014

Merkel, Joachim. (2015). Leitung in der Sozialen Arbeit: Grundlagen der Gestaltung und Steuerung von Organisationen (3. Aufl. ed.). Weinheim: Beltz Juventa.

Sprenger, Reinhard K. (2012). Radikal führen. Frankfurt: Campus.

Wöhrle, Armin (2017). Die Diskussion über das Sozialmanagement. In: Wöhrle, Armin, Fritze, Agnès, Prinz, Thomas, & Schwarz, Gotthart. (2017). Sozialmanagement – Eine Zwischenbilanz. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 1–40.



Die Autorenschaft

Silvia Frost-Ebinger
Dozentin
ZHAW Soziale Arbeit, Institut für Sozialmanagement
E-Mail: silvia.frost@zhaw.ch



Michael Herzig
Dozent
ZHAW Soziale Arbeit, Institut für Sozialmanagement
E-Mail: michael.herzig@zhaw.ch