

„MENSCHEN SOLLEN
IHR GANZES SELBST
EINBRINGEN KÖNNEN
UND AUF AUGENHÖHE
ZUSAMMENARBEITEN.“

› IT'S THE END OF NEW WORK AS WE KNOW IT ODER: FÜHRUNG IN ZEITEN DES FACHKRÄFTEMANGELS

Der Titel löst Fragen aus: Was ist New Work? Ist New Work am Ende? Wenn ja, warum? Und was hat Führung mit dem Fachkräftemangel zu tun? Antworten auf diese Fragen sind bedeutsam, um Organisationen der Sozialen Arbeit zukunftsfähig zu gestalten und damit – wieder angelehnt an das bekannte Lied „It's the End of the World...“ von R.E.M. – doch zu einem „...and we feel fine!“ zu kommen. Das gelingt, wenn man die Herausforderungen des Fach- und Arbeitskräftemangels in der Sozialen Arbeit in den Blick nimmt, weniger mit „New Work“ als mit „New Organizing“, verstanden als die durchgängige Professionalisierung von Organisationen der Sozialen Arbeit unter Berücksichtigung ihrer Spezifika.

Was New Work ist und wie es verstanden wird

New Work meint a) die Sozialutopie der Abkehr von der klassischen Lohnarbeit. Frithjof Bergmann¹ wollte damit einen Gegenentwurf zum Kapitalismus liefern. Hängen geblieben ist von seinen Ideen oftmals allein der Satz, dass Menschen das tun sollten, was sie „wirklich, wirklich tun wollen“.

Dieser Satz hat einen nicht unwesentlichen Anteil am aktuell angesagten Verständnis von New Work im Sinne der b) Gestaltung von Organisationen, die getrieben sind durch „evolutionären Sinn“, in denen Menschen „ihr ganzes Selbst einbringen“ können und „hierarchiefrei und selbstorganisiert auf Augenhöhe“ zusammenarbeiten.

Mit dieser aktuellen Vorstellung von New Work, populär geworden durch das Buch „Reinventing Organizations“ von Laloux², geht einher, dass klassische Aspekte, die Organisationen definieren, infrage gestellt werden: Formale Hierarchien, vorgesetzte Führungskräfte, klare Prozesse, Regeln und Vorgaben haben basierend auf dieser Vorstellung von New Work einen schweren Stand.

Die Auswirkungen des Fach- und Arbeitskräftemangels auf Organisationen der Sozialen Arbeit

Angetrieben werden diese Vorstellungen von New Work durch den demografischen Wandel und dem damit einhergehenden Fach- bzw. Arbeitskräftemangel, der insbesondere die Gesundheits- und Sozialwirtschaft massiv trifft³. Denn – so das gängige Bild – wenn sich (potenzielle) Fachkräfte ihren Job aussuchen können, müssen Organisationen alles dafür tun, sie „zu gewinnen und zu binden“. Gewinnung und Bindung erfolgt dann oftmals darüber, dass die „Mitarbeitenden in den Mittelpunkt der Organisation“ gestellt und ihnen alle erdenklichen Annehmlichkeiten zur Verfügung gestellt werden – angefangen von Mitgliedschaften in Fitnessstudios über Jobräder bis hin zu (in sozialen Berufen begrenzten) Möglichkeiten, Arbeitszeit, -ort und -inhalt selbstbestimmt entscheiden zu können. Damit wird jedoch „auf der Personenseite die Illusion genährt, dass die Organisation sich um die eigenen Anliegen und Wünsche herum entwickelt – d. h. die Organisation tritt in den Dienst der Bedürfnisse ihrer Beschäftigten“. Diese Illusion jedoch „hat katastrophale Auswirkungen auf die Organisation.“⁴ »



» Mit dem sich aufgrund des demografischen Wandels verstärkenden Arbeitskräftemangel geht außerdem einher, dass Organisationen der Sozialen Arbeit nicht mehr davon ausgehen können, sehr gut ausgebildete, hoch motivierte und engagierte Fachkräfte zu finden. Vielmehr geht es zunehmend darum, die zu erledigende Arbeit überhaupt bewältigen zu können. In vielen Arbeitsfeldern (bspw. Eingliederungshilfe, Altenhilfe oder Erziehung) ergibt sich daraus, dass neben Fachkräften vermehrt nicht explizit ausgebildete Arbeitskräfte eingesetzt werden (müssen).

Daraus ergeben sich neue Herausforderungen, wenn die komplexen Spezifika der „Produktion“ sozialer, personenbezogener Dienstleistungen in den Blick genommen werden. Diese Dienstleistungen charakterisieren sich dadurch, dass sie a) immateriell, b) unteilbar und nicht speicherbar sind und immer die c) Einbeziehung der Klientinnen und Klienten in die Dienstleistungserstellung erfordern. Darüber hinaus sind sie immer d) individuell in direkter Interaktion mit den Klientinnen und Klienten zu erbringen⁵. Kurz: Soziale Arbeit ist hochgradig komplex und findet zum einen immer „selbstorganisiert“ in direkter Interaktion mit den Klientinnen und Klienten statt. Zum anderen erfordert professionelle, sprich: wirklich gute Soziale Arbeit überdurchschnittlich ausgeprägte fachliche sowie soziale Kompetenzen, um die Komplexität der Arbeit mit Menschen bewältigen zu können. Die leider vielerorts vorherrschende Vorstellung „Soziale Arbeit könne ja jede und jeder“ ist völlig abwegig!

Problematisch für Menschen in und Organisationen der Sozialen Arbeit wird es dann, wenn – wie skizziert – Soziale Arbeit zunehmend durch Nicht-Fachkräfte erbracht wird, die häufig aufgrund der Komplexität Sozialer Arbeit überfordert sind und gleichzeitig immer höhere Anforderungen (bspw. an Wirkungsnachweise) durch Kostenträger gestellt werden, da die Aufrechterhaltung der Qualität Sozialer Arbeit kaum noch möglich ist.

Werden diese Überlegungen dann mit (falsch verstandenen) Vorstellungen von New Work im Sinne der skizzierten „hierarchiefreien, selbstorganisierten und auf Augenhöhe arbeitenden Teams“ in Verbindung gebracht, wird deutlich, dass eine Orientierung an den (sehr heterogenen) Bedürfnissen der unterschiedlich ausgebildeten Mitarbeitenden für Organisationen der Sozialen Arbeit auf Dauer kein zielführender Ansatz ist.

Führung in komplexen Organisationen

Dies unterstreicht auch ein Blick auf „Führung“, verstanden als die „erfolgreiche Einflussnahme in kritischen Momenten“⁶. „Führung“ im Sinne von „analysieren, entscheiden und umsetzen“⁷ ist erst dann notwendig, wenn die in der Organisation vorhandenen formalen oder informalen Erwartungen nicht ausreichen, um Zusammenarbeit zu ermöglichen.

Die „kritischen Momente“ zeichnen sich dadurch aus, dass Mitarbeitende bspw. unsicher sind, wie sie sich weiter verhalten sollen, oder Unklarheit darüber herrscht, ob die Situation richtig gedeutet wird, wer das Wort ergreifen sollte oder ob sich die Situation möglicherweise zu einem Konflikt entwickelt. Anders gesagt: Es bräuchte keine Führung, wenn es gelänge, eine „perfekt durchorganisierte Organisation“ zu gestalten. Das jedoch ist absolut unrealistisch. Und die „perfekt durchorganisierte Organisation“ als „Heilsbringer“ wird noch unrealistischer, wenn man die skizzierten Spezifika Sozialer Arbeit hinzuzieht:

Da die „Produktion“ personenbezogener sozialer Dienstleistungen „an der Basis“ in direkter Interaktion mit den Klientinnen und Klienten stattfindet und dieser Prozess hochkomplex und in Teilen chaotisch (im Sinne einer Nichtplanbarkeit) abläuft und nicht durch Vorgaben oder Prozesse gestaltet werden kann („Wenn die Klientin das sagt, musst du das sagen!“), entstehen kontinuierlich kritische Momente – Momente der Verunsicherung und Unklarheit, denn man hätte immer auch anders handeln können. Selbst wenn diese Unklarheiten unmittelbar durch die eigene Entscheidung der Fachkraft in der jeweiligen Situation geklärt werden, braucht erfolgreiche Soziale Arbeit Führung – in diesem Fall Selbstführung, verstanden als die Kompetenz, Entscheidungen in unklaren Situationen selbst zu treffen. Dazu aber benötigen *Fachkräfte* der Sozialen Arbeit neben sozialen Kompetenzen und Intuition auch Kompetenzen in verschiedenen relevanten Bereichen (u. a. Psychologie, Soziologie, Pädagogik, Recht).

Und insbesondere (aber nicht nur) dann, wenn aufgrund des Arbeitskräftemangels zunehmend Menschen ohne entsprechende Ausbildung Soziale Arbeit übernehmen, bedarf es Führung, um in kritischen Momenten Einfluss zu nehmen und Entscheidungen zu treffen. Da Selbstführung hier ggfs. aufgrund nicht ausreichender Fachlichkeit an ihre Grenzen kommt, muss zwangsläufig die Einflussnahme durch andere Instanzen erfolgen. Diese Instanzen müssen nicht zwingend formal vorgesetzte Führungskräfte sein. Auch die Entscheidung der „kritischen Momente“ im und durch das Team ist denkbar, sofern passende Entscheidungsmethoden (wie bspw. die Konsent-Moderation⁸) genutzt werden.

Rahmenbedingungen gestalten und Erwartungen transparent machen

Wichtig aber bleibt, dass die Entscheidungen, wie Soziale Arbeit im jeweils individuellen Fall und trotz Fachkräftemangels erfolgreich umgesetzt wird, so getroffen werden, dass sie den vorgegebenen und/oder von der Organisation gewünschten Standards entsprechen. Diese Standards aber sind nicht gemeinsam immer wieder neu auszuhandeln. Vielmehr sind die Führungskräfte gefordert, diese Vorgaben als Rahmenbedingung der gemeinsamen Arbeit zu setzen. Die Vorgabe allein reicht jedoch nicht: Führungskräfte haben auch die Verantwortung für die Umsetzung und damit für die Einhaltung der von ihnen gemachten Vorgaben!

Damit dies möglichst konfliktarm gelingen kann, empfiehlt es sich, die formalen Erwartungen an die jeweiligen Rollen (bspw. Führungskräfte, Fachkräfte und Nichtfachkräfte) transparent zu machen und zu klären, was genau von welcher Rolle erwartet wird. Das Rollenverständnis hilft auch, Menschen nicht „ganzheitlich“ zu kritisieren, sondern auf die jeweiligen, gemeinsam erarbeiteten und transparent gemachten Erwartungen an die jeweilige Rolle zu verweisen.

Fazit, oder: Vom „end of New Work“ zum „New Organizing“

Zusammenfassend gilt, „the End of New Work“ nur auf die romantisierenden, nicht selten schimärenhaften Vorstellungen ganzheitlicher, radikal selbstorganisiert und auf Augenhöhe stattfindender Sozialer Arbeit zu beziehen. Mit diesem Ende von „New Work, wie wir es kennen“, sollte auch das Ende der Illusion einhergehen, dass sich Organisationen um die Anliegen und Wünsche ihrer Mitarbeitenden herum zu entwickeln hätten.

Um den Herausforderungen des Fach- und Arbeitskräftemangels in der Sozialen Arbeit begegnen zu können, muss es in Zukunft verstärkt um „New Organizing“ anstatt New Work und damit um eine professionelle und funktionale Gestaltung von Organisationen der Sozialen Arbeit unter Berücksichtigung von deren Spezifika gehen. Professionell und funktional meint insbesondere die Gestaltung funktionaler Strukturen, die Trennung von Mensch und Rolle sowie die Etablierung von Führung, die in der Lage ist, Verantwortung in kritischen Momenten zu übernehmen, diese Momente zu analysieren, Entscheidungen zu treffen und für die Umsetzung zu sorgen – in der Hoffnung, damit zu einem „...and we feel fine!“ zu kommen. ■

1 Vgl. Bergmann, F. (2004): Neue Arbeit, neue Kultur. Freiburg im Breisgau: Arbor Verlag.

2 Vgl. Laloux, F. (2015): Reinventing Organizations: Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. München: Verlag Franz Vahlen.

3 Vgl. Hohendanner, Chr., Rocha, J., Steinke, J. (2024): Vor dem Kollaps!? Beschäftigung im sozialen Sektor. Empirische Vermessung und Handlungsansätze. Oldenburg: De Gruyter.

4 Wimmer, R., von Ameln, F. (2019): Agilität, Ambidextrie und organisationale Veränderungskompetenz. Rudi Wimmer über Erbe und Zukunft des Change Managements. Gr Interakt Org 50, 211–216.

5 Vgl. Gesmann, S., Merchel, J. (2019): Systemisches Management in Organisationen der Sozialen Arbeit: Handbuch für Studium und Praxis. Erste Auflage. Systemische soziale Arbeit. Heidelberg: Carl-Auer Verlag GmbH.

6 Muster, J. et al. (2020): Führung als erfolgreiche Einflussnahme in kritischen Momenten. Grundzüge, Implikationen und Forschungsperspektiven. In: Barthel, Chr. (Hrsg.): Managementmoden in der Verwaltung. Sinn und Unsinn. Wiesbaden: Springer Gabler. S. 285 – 305.

7 Richter, T., Groth, T. (2023): Wirksam führen mit Systemtheorie. Kernideen für die Praxis. Carl Auer Verlag.

8 Vgl. Rüter, Chr. (2022): Konsent-Moderation. Gemeinsam effektiv auf Augenhöhe entscheiden. Ein Lehrbuch und Praxisleitfaden! Hamburg: Tredition.



Name: Hendrik Epe

Funktion: Organisationsberatung für Organisationen der Sozialen Arbeit

Bereich: www.IdeeQuadrat.org

Expertise: Organisationsentwicklung, New Work, Strategie, Zusammenarbeit, Führung