

# Hohe Veränderungsdynamik mit vielen Herausforderungen

Der vielschichtige Wandel in Sozialunternehmen und -organisationen gelingt nur mit den Mitarbeitenden



Hans Ulrich Hutten

Allzu oft wird Veränderung in der Sozialwirtschaft noch eher als formaler Verwaltungsakt beispielsweise an gesetzgeberische Anforderungen oder die vielgescholtene Digitalisierung gesehen. Allerdings betrifft jegliche Veränderung immer die Mitarbeitenden in den sozialen Einrichtungen. Leider wird diese Seite des Wandels und der Transformation oft vernachlässigt. Dabei sind es die Mitarbeitenden, die veränderungsbereit und -fähig sein müssen, um diese Veränderungen in der täglichen Betreuung für Klient\*innen konkret umsetzen zu können. Die Wissenschaft spricht von der Energie auf „Organisationaler Ebene“. Der Beitrag zeigt auf, dass diese „Organisationale Energie“, benötigt wird, um Transformationen im Alltag im Sinne der Klient\*innen wirksam werden zu lassen.

Die beruflichen Herausforderungen in der Sozialen Arbeit zu definieren, ist nicht einfach. Zu unterschiedlich erscheinen die Anforderungen und Rahmenbedingungen in den jeweiligen Tätigkeitsfeldern – es seien nur einige beispielhafte Veränderungen genannt: regulatorische Vorgaben wie die SGB VIII- (KJSG) und SGB IX-Reformen (BTHG), veränderte Erwartungen der Klient\*innen sowie der Eltern und Angehörigen an Betreuungsqualität und Angebotsvielfalt, neue Angebotsbedarfe (Personenzentrierung statt Institutionenorientierung, hybrid ambulant-stationäre Settings durch das Herauslösen der Assistenz- und Fachleistungsmodule, neue digitale Möglichkeiten der Prozess- und Leistungsplanung sowie der Dokumentation). Mit all diesen Aspekten geht eine hohe Dynamik

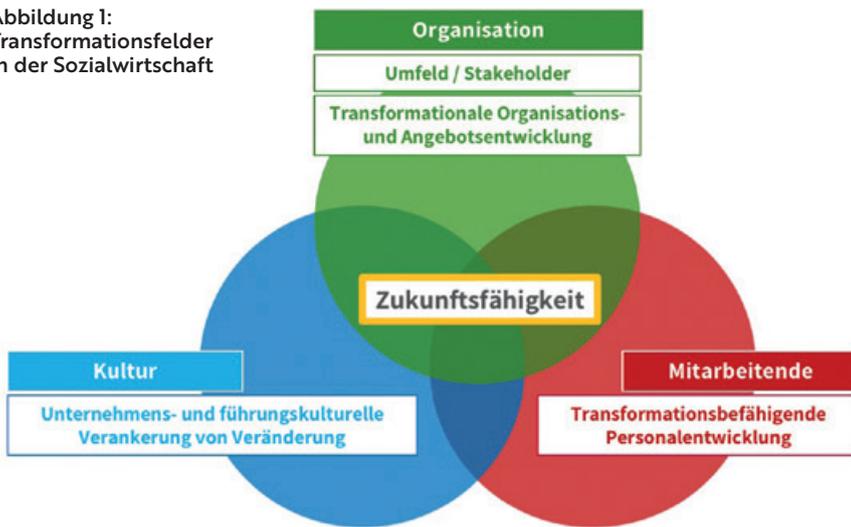
bei neuem fachlichem Wissen, überfachlichen Kompetenzen in Bezug auf Methodenanwendung, Soft Skills wie Kommunikations- und Veränderungsfähigkeit einher. Studien gehen davon aus, dass sich die Hälfte aller benötigten Fähigkeiten von Mitarbeitenden in den nächsten fünf Jahren verändern werden. Dazu kommen hohe Herausforderungen an die Personalbindung und die Gewinnung neuen Personals angesichts eines massiven Fachkräftemangels und des Generationenwechsels in den Einrichtungen.

#### **Corona war ein Beschleuniger für viele Entwicklungen**

Die Pandemie hat zu einem neuen Verständnis von der Art zu Arbeiten und der damit einhergehenden Bewertung von Arbeitszufriedenheit geführt. Viele Mitarbeitenden mussten

häufiger eigenständig, eigenverantwortlich und selbstorganisiert von daheim im familiären Umfeld arbeiten. Oft war ein hohes Maß an Flexibilität und Eigenmotivation gefragt. Dazu kamen Formate, die ein kollaboratives vernetztes Arbeiten (beispielsweise mit Teams oder Zoom) ermöglichten. Im Kern geht es um eine neue Kultur der Zusammenarbeit im Team und eine veränderte Kultur und Art zu arbeiten. Eigenverantwortung, Selbstorganisation, Wertschätzung der Gesellschaft gegenüber sozialen Berufen, kollaborativ-vernetztes Arbeiten und Eigenständigkeit haben seit Corona einen ganz anderen Stellenwert. Einrichtungen und Organisationen müssen diesem veränderten Anspruch gerecht werden – Veränderungsmanagement muss Teil der Unternehmensstrategie sein.

Abbildung 1:  
Transformationsfelder  
in der Sozialwirtschaft



Quelle: eigene Abbildung ESSENTIAL-Projects GmbH

### Hohe Veränderungsdynamik trifft auf überlastete Organisationen

„Wir leben in Zeiten, in denen permanente Veränderungen normal sind.“ Das klingt, als sei das einfach so. Die Auswirkungen auf die Einrichtungen sind oft fundamental. In der Realität erleben wir bei vielen Einrichtungen die Gefahr der Über-, Mehrfach- und Dauerbelastung von Mitarbeitenden und Führungskräften, weil man quasi permanent mit einer Vielzahl an Einflüssen und Herausforderungen gleichzeitig jonglieren muss. Vielfach wird von der „Beschleunigungsfalle“ und „Überhitzung“ und einer sich daraus ergebenden Kraftlosigkeit der Einrichtungen als Ganzes gesprochen – mit allen negativen Auswirkungen auf den Sozialauftrag. In einigen Fällen werden schon Schließungen von Einrichtungsbereichen in Erwägung gezogen. Das kann nicht im Sinne der Träger und schon gar nicht im Sinne der betreuten Menschen und ihrer Angehörigen sein, die händeringend auf Hilfs- und Unterstützungsangebote angewiesen sind.

- **Das Plus:** Die intrinsisch motivierten Mitarbeitenden von Sozialunternehmen und -einrichtungen.
- **Das Problem:** Viele Mitarbeitenden gehen, weil intrinsisch motiviert an ihren Belastungsgrenzen und darüber hinaus. Dabei sind genau die Mitarbeitenden der Schlüssel

für Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit.

- **Der Weg:** Individuelle Bewältigungsstrategien sind weder zielführend noch wünschenswert. Das setzt eine systemische Entfaltung und Freisetzung von bereits vorhandener, jedoch neu zu reaktivierender innerer Kraft und Energie auf „Organisationaler Ebene“ voraus.

Die Voraussetzung hierfür ist ein Dreiklang aus Transformationaler Organisationsentwicklung, Unternehmens- und führungskultureller Verankerung von Veränderung und transformationsbefähigender Personalentwicklung (Abb. 1). Der systemische Ansatz beachtet die umfeldbedingten strategischen, kulturellen und personellen Perspektiven von Veränderungsprozessen in Organisationen und Unternehmen.

Im Ergebnis führt dies zu einer echten Veränderungsfähigkeit und Veränderungsbejahung bei den Führungskräften und Mitarbeitenden. Das stärkt die innere sowie organisationale Energie und schafft die tatsächliche Zukunftsfähigkeit der Einrichtung.

### Dreiklang – Aspekt 1: Das aktive Management des Wandels in Form Transformationaler Organisationsentwicklung

Die Dynamik des Wandels erfasst viele Bereiche und Sparten unseres ge-

sellschaftlichen und wirtschaftlichen Lebens gleichermaßen. Aufgrund der komplexen Strukturen der Einrichtungen mit einer Vielzahl an unterschiedlichen Angeboten und Leistungen an oft unterschiedlichen Standorten sind die Einrichtungen unterschiedlich stark von Wandel und Transformationen betroffen. Sozialeinrichtungen verstehen sich jedoch oft noch als isolierter Kosmos, der entweder vom allgemeinen Wandel kaum betroffen ist oder der schon dem Anspruch an die Fähigkeit zum Wandel durch Anpassungen an gesetzliche Veränderungen und Kostenträgeraspekte Rechnung trägt. Der Wandel ist jedoch umfassender zu sehen. Dabei geht es nicht nur um exogene Einflussfaktoren. Es geht auch um Einflussfaktoren, die sich in Erwartungen seitens interner und externer Stakeholder an die Sozialeinrichtungen und -unternehmen manifestieren.

Transformationsprojekte scheitern oft, weil es kein klares Management, keine klare Bestimmung von Zielen und einer tatsächlich erreichbaren Vision gibt. Dabei ist es von herausragender Bedeutung aufzuzeigen, wo wir aktuell stehen, wo wir hin müssen oder wollen, welcher Weg vor uns liegt, welcher Weg für jeden Einzelnen zu gehen ist und insbesondere warum das für alle Mitarbeitenden und die Organisation als Ganzes von großer Wichtigkeit ist.

Die Mitarbeitenden wollen verstehen, warum dieser Weg eingeschlagen wird. Gerade in den ersten Schritten ist Beteiligung und Einbindung in Entwicklungsprozesse besonders wichtig. Gemeinschaftliche Unterlagen wie Zieletableau, Identitätsprofil, Vision, Mission und Leitbild geben den Rahmen für die „Reise der Entwicklung“ vor. Sie müssen jedoch unbedingt auf Einrichtungen oder Gruppen und in verständliche Handlungsfelder heruntergebrochen werden, damit sie praxistauglich sind. Dazu kommt, dass Zielerreichungsgrad und Wirkungsaspekte periodisch evaluiert werden. Selbstverständlich sollte sein, dass insbesondere die Gremien und



Bild: inspiring.team, adobe stock

die Leitungskräfte mit gutem Beispiel beim Weg in die Zukunft vorangehen. Für das aktive Transformations-Management bedarf es daher folgender Teil-Ebenen:

- **Früherkennungssystem mit einer differenzierten Analyse:** Analyse auf übergeordneter Unternehmens-, Stakeholder-, Angebotsebene – Basis sind Analyse-Modelle wie die BSC = Balanced Scorecard / EFQM, etc.
- **Zielefestlegungen:** Entwicklung eines übergeordneten Zielbilds sowie eines Zieletableaus mit Priorisierung der Handlungsfelder für einen festgelegten Zeitraum
- **Strategische Basis:** Entwicklung von Identität, Vision, Mission, Leitbild (interne Aspekte) und Einrichtungsprofil (extern) sowie Leitlinien für die Transformationsstrategie, transformationale Unternehmens- und Führungskultur sowie Personalentwicklung
- **Aspekte der Operationalisierung:** Prinzipien der Agilität, um permanent auf Veränderungen zu reagieren, disziplinübergreifende kollaborative Zusammenarbeit, Modellieren von Piloten für neuartige Lösungen, aus denen schnelles Lernwissen abgeleitet werden kann, Festlegung von KPIs und Evaluierungsmethoden, etc.

### **Dreiklang – Aspekt 2a: der kulturelle Rahmen – die Unternehmenskultur**

Eine Unternehmenskultur basiert aus einem aus dem Sozialauftrag abgeleiteten System übergeordnet geteilter Werte, sozialer Normen und Symbole sowie Haltungen, die Einfluss darauf haben, wie Mitarbeitende innerhalb einer Organisation Entscheidungen treffen, wie sie handeln und fühlen. Transformative Phasen erfordern jedoch weitergehende befähigende und motivierende Kulturelemente wie ein positives Verständnis von Veränderung als Teil einer übergeordneten Resilienzkultur, eine Kultur des offenen Austauschs zu Unsicherheiten und Sorgen der Mitarbeitenden, Orientierung gebende Prinzipien und Leitlinien zu Themen wie Eigeninitiative und Selbstorganisation, Wissensgenerierung und Lernkultur sowie insbesondere eine beteiligende Führungskultur.

Zu den übergeordneten Aspekten der Unternehmenskultur sollten insbesondere bei heterogenen Strukturen sogenannte Microcultures analysiert und festgelegt werden, die immer auf die übergeordnete Unternehmenskultur einzahlen, jedoch z. B. auf Einrichtungsebene für ergänzende spezifische Werte, Normen und Haltungen stehen.

### **Dreiklang – Aspekt 2b: der kulturelle Rahmen – die Führungskultur**

Die Entwicklungsfähigkeit einer Einrichtung oder Organisation hängt insbesondere von der Frage ab, was die Reform mit den Mitarbeitenden macht, und zwar nicht strukturell-organisatorisch oder im Hinblick auf Aufgaben und Tätigkeiten, sondern vielmehr in Bezug auf Veränderungseinsicht und -bereitschaft sowie eine tiefgehende intrinsisch-motivierte Veränderungsbejahung. Der Führungskultur kommt dabei eine ganz besonders tragende Rolle zu, weil gerade soziale Organisationen komplexe Systeme mit Mitarbeitenden in Mensch-Mensch-Beziehungen sind.

Die Mitarbeitenden als Menschen mit ihren Motivationen und ihrem Verständnis einer erfüllten Art zu arbeiten macht den Unterschied, wie Veränderungen und Transformationen angenommen und umgesetzt werden. Daher dürfen Veränderungen nie nur ein formaler, eher gesetztes- oder sachbezogener Vorgang sein, sondern Veränderung ist insbesondere eine Frage der Transformationalen Führung, die Rahmenbedingungen für Veränderung und echte Veränderungsbejahung bei den Mitarbeitenden schafft. Transformationale Führung muss organisatorische und mentale Freiräu-

me schaffen, um menschliche Fähigkeiten zu trainieren und Mitarbeitenden mehr Einfluss auf die Gestaltung der Arbeitsergebnisse zu geben. Nur so können Innovation und die Fähigkeit, komplexe Herausforderungen zu lösen, gefördert werden. Größere Gestaltungsspielräume führen zu einer höheren Leistungsbereitschaft und -fähigkeit der Belegschaft, da die Mitarbeitenden ihren Beitrag zu den übergeordneten Zielen des Unternehmens erkennen.

### **Dreiklang – Aspekt 3: Mitarbeitenden- und Personalentwicklung**

Die Frage nach der Veränderungs- und Zukunftsfähigkeit von sozialen Einrichtungen ist ganz wesentlich an das Thema Personal gekoppelt, sei es weil man neues qualifiziertes Personal dringend benötigt oder weil es um die Bindung von Know-how- und Leistungsträgern geht. Viele Verantwortliche aus der Sozialwirtschaft betonen daher immer wieder, dass das Personal aktuell auf der Agenda ganz oben steht. Das Set an Maßnahmen ist jedoch angesichts der Dringlichkeit des Themas oft noch sehr begrenzt. Der Fokus liegt bei teuren Arbeitgebermarkenkampagnen und oft nicht bewerberzentrierten Personalgewinnungsmaßnahmen. Intern begrenzt man sich zu sehr auf Fortbildungsprogramme und rudimentäre Onboarding-Programme bei Neueinstellungen.

Das Thema Personal ist zu ernst, dass es einfach als unlösbar zur Seite gelegt werden könnte. Die Frage ist aber, wo Träger bzw. soziale Einrichtung ansetzen müssen? Es muss ein Mechanismus aufgebaut werden, der stark qualitativ an den Erwartungen und Anforderungen der Mitarbeitenden und Bewerber ansetzt. Wichtig ist ein neues Verständnis von Personalentwicklung in mehrerer Hinsicht:

Die Personalentwicklung muss auf zwei Kompetenz-Ebenen gedacht und umgesetzt werden. Dazu zählen die fachliche und die überfachliche Kompetenzentwicklung. Gerade die überfachliche Kompetenzentwicklung wird

oft vernachlässigt. Aber gerade hier sind die Anforderungen an die Mitarbeitenden am höchsten. Mit überfachlichen Kompetenzen sind „Soft Skills“, also überfachliche menschliche Eigenschaften, Fähigkeiten und Fertigkeiten gemeint. Weiterhin gehören dazu Kompetenzen im Hinblick auf Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit sowie Fähigkeiten im Hinblick auf die veränderte Art zu Arbeiten und der Zusammenarbeit.

Häufig gibt es herausragende Kompetenzträger\*innen im Unternehmen oder in der Einrichtung. Die Potenziale müssen aber intern erst erkannt werden. Oft fehlt ein System der Kompetenzerkennung und der Kompetenzentwicklung. Neue HR-Instrumente müssen daher auf der Agenda stehen. Zum Beispiel müssen starre Jobprofile und Karrierepfade, Jahreszielgespräche oder auch Bonussysteme dringend überarbeitet werden. Personalabteilungen, denen es gelingt, sich in dieser Hinsicht neu aufzustellen, werden es schaffen, dass in Zukunft die richtigen Menschen an die richtigen Stellen kommen. So verstandene Personalentwicklung wirkt damit nicht nur intern. Gut konzipierte und auf die spezifischen Anforderungen der Einrichtung ausgerichtete Personalentwicklung ist der stärkste Aspekt der externen Bewerberansprache. Eine transformationsbefähigende Personalentwicklung hat Strahlkraft auf den Bewerbermarkt!

Nach dem Motto „Less Push, more Pull“ darf Personalentwicklung nicht zu einem mehr oder weniger genutzten Fortbildungsprogramm verkommen. Es geht darum, den Zweck und Vorteil von Personalentwicklung gut zu erklären und verständlich zu machen, wie dieser Zweck mit bestimmten Zukunftstechniken erreicht werden kann. Menschen wollen auf rationaler Ebene verstehen und sich auf emotionaler Ebene angesprochen fühlen. Die Zukunftsfähigkeit sozialer Organisationen und Unternehmen hängt ganz wesentlich von der Transformationsbereitschaft und -fähigkeit der Mitarbeitenden ab. Eine positive Ver-

änderungsbejahung setzt einen Dreiklang aus transformationaler Organisationsentwicklung, unternehmens- und führungskultureller Verankerung von Veränderung sowie einer transformationsbefähigenden Personalentwicklung voraus. Alle drei Aspekte zusammen schaffen die Organisationale Energie nach innen, die es braucht, um Mitarbeitende als veränderungsbejahende Fürsprecher und veränderungsbeteiligte Aktivposten an seiner Seite zu haben.

■ *Hans Ulrich Hutten,  
Organisationsberater  
für die Sozialwirtschaft,  
ESSENTIAL-Projects GmbH,  
© h.hutten@essentialprojects.net*



### **Nach vorne schauen**

Die Klinik Graal-Müritz hilft Ihnen nach der Akut-Therapie wieder Kraft zu tanken. Wir sind spezialisiert auf die Behandlung von **allen Tumorerkrankungen**, die als **Anschlussheilbehandlung (AHB)** und **Anschlussrehabilitation (AR)** durchgeführt werden. Fordern Sie noch heute weitere kostenlose Informationen unter Tel. (03 82 06) 75-0 an.



#### **Klinik Graal-Müritz**

Fachklinik für Onkologie und Ganzheitsmedizin

Lindenweg 16/17  
18181 Ostseeheilbad Graal-Müritz,  
Telefon (03 82 06) 75-0, Fax -1 75  
info@klinik-graal-mueritz.de

[www.klinik-graal-mueritz.de](http://www.klinik-graal-mueritz.de)