

SOZIAL WIRTSCHAFT

sozialwirtschaft.nomos.de

3 | 2025
35. Jahrgang

Zeitschrift für Führungskräfte in sozialen Unternehmungen

Herausgegeben von der
Bundesarbeitsgemeinschaft der
Freien Wohlfahrtspflege e.V.

Beirat

Dr. Berthold Becher
Prof. Dr. Jörg Dittmann
Sandra Eischer
Dr. Charlotte Giese
Prof. Dr. Waltraud Grillitsch
Prof. Dr. Klaus Grunwald
Daniel Kiesel
Prof. Helmut Kreidenweis
Markus Krings
Abraham Lehrer
Walter Marschitz
Prof. Dr. Gabriele Moos
Thomas Niermann
Dr. Joachim Rock
Prof. Dr. Monika Sagmeister
Prof. Dr. Stefan Schick
Evelin Schneyer
Dr. Bernd Schubert
Dr. Gerhard Timm
Prof. Dr. Wolf Rainer Wendt
Prof. Dr. Jürgen Zerth

Aspekte der Unternehmensführung

Aus dem Inhalt

- 7 Energie- und Wachstumsquelle – positive Emotionen
Von Elke Katharina Meyer, Frank Nesemann und
Thomas Achim Werner
- 9 CarSharing als flexible Lösung für soziale Dienste
Von Norbert Jagemann
- 11 Strategien zur erfolgreichen Nachfolgeplanung in der
Sozialwirtschaft
Von Daniel Beckers und Attila Nagy
- 14 Digitalisierung von Geschäftsmodellen
in der Sozialwirtschaft
Von Dominique S. Neumann
- 18 Wissenschaftliche Methoden in der sozialen
Dienstleistungserbringung
Von Meike Fechner
- 20 Strategisch richtig entscheiden
Von Nikola und Klaus Doll
- 22 HR-Themen in der Sozialwirtschaft
Von Prof. Dr. Jochen Ribbeck
- 26 Erfahrungsbericht zur Rekrutierung indischer Fachkräfte
in der Pflege
Von Sajan Sebastian und Christian Wahl
- 29 Rechtliche Grenzen digitaler Elternposts
Von Prof. Dr. Christiane Schmieder
- 32 Führungskultur auf dem Prüfstand
Von Jonas Goebel
- 36 Psychische Belastungen systematisch erkennen
Von Anke Neemann
- 38 Der Spagat zwischen Effizienz und ethischem Imperativ
Von Linda Schulte
- 41 Möge die Macht mit dir sein – Rezension
Von Dr. Christian Geyer



Nomos

 Nomos
eLibrary

SOZIAL WIRTSCHAFT

Zeitschrift für Führungskräfte in sozialen Unternehmungen

Editorial

Energie- und Wachstumsquelle – positive Emotionen

Von Elke Katharina Meyer, Frank
Nesemann und Thomas Achim Werner

5 ZUM INHALT

Unternehmensleitung gut organisieren – dies ist sicher eine tägliche Herausforderung für Führungskräfte in Unternehmen der Sozialwirtschaft und stellt auch einen wichtigen Schwerpunkt in diesem Heft dar.

CarSharing als flexible Lösung für soziale Dienste

Von Norbert Jagemann

Die Gewinnung von Fachkräften ist dabei eine wesentliche Herausforderung. Sajan Sebastian und Christian Wahl berichten in einem äußerst spannenden Beitrag, wie es ihnen gelungen ist, indische Fachkräfte für ihre Pflegeeinrichtung zu gewinnen. Von wissenschaftlicher Seite her widmet sich Prof. Dr. Ribbeck den HR-Themen in der Sozialwirtschaft.

Strategien zur erfolgreichen Nachfolgeplanung in der Sozialwirtschaft

Von Daniel Beckers und Attila Nagy

Unternehmen brauchen auch Nachfolger, Menschen, die bereit sind, Führungsverantwortung zu übernehmen. Diesem Thema gehen Daniel Beckers und Attila Nagy von der Unternehmensberatung rosenbaum nagy nach.

Digitalisierung von Geschäftsmodellen in der Sozialwirtschaft

Von Dominique S. Neumann

Dem Agieren und auch dem Selbstmanagement von Führungskräften widmen sich mehrere Beiträge. Positive Emotionen als Energie- und Wachstumsquelle besprechen Elke Katharina Meyer, Frank Nesemann und Thomas Achim Werner. Nikola und Klaus Doll beleuchten aus ihrer Beratungspraxis die Entscheidungsfindung und Jonas Göbel widmet sich dem Thema Führungskultur. Dazu gehört auch der Beitrag von Anke Neemann zu psychologischen Belastungen und wie man sie erkennt.

Wissenschaftliche Methoden in der sozialen Dienstleistungserbringung

Von Meike Fechner

Strategisch richtig entscheiden

Von Nikola und Klaus Doll

HR-Themen in der Sozialwirtschaft

Von Prof. Dr. Jochen Ribbeck

Erfahrungsbericht zur Rekrutierung indischer Fachkräfte in der Pflege

Von Sajan Sebastian und
Christian Wahl

Ein Beitrag, der praktisch jeden heutzutage angeht, kommt von Prof. Dr. Schmieder, die die rechtlichen Grenzen digitaler Elternposts aus juristischer Sicht bespricht.

Beiträge zur Digitalisierung und dem Spagat zwischen Ethik und Effizienz runden dieses Heft ab.

Rechtliche Grenzen digitaler Elternposts

Von Prof. Dr. Christiane Schmieder

Führungskultur auf dem Prüfstand

Von Jonas Göbel

Psychische Belastungen systematisch erkennen

Von Anke Neemann

Der Spagat zwischen Effizienz und ethischem Imperativ

Von Linda Schulte

Möge die Macht mit dir sein – Rezension

Von Dr. Christian Geyer

Hinweis der Redaktion

Auf eine gendergerechte Sprache zu achten, finden wir gerade im Bereich der Sozialen Arbeit wichtig. Daher verwenden wir in der Regel den Doppelpunkt, um zum Ausdruck zu bringen, dass wir alle Menschen einschließen, ganz gleich, wie sie sich selbst verstehen oder gesehen werden möchten. Im Einzelfall ist es jedoch sinnvoll, aus sprachlichen oder redaktionellen Gründen von dieser Schreibweise abzuweichen. Damit ist keine Einschränkung unseres Anspruchs auf Gendergerechtigkeit verbunden.

Beiträge können auch kurzfristig aus redaktionellen oder organisatorischen Gründen verschoben oder gekürzt werden.

Die Redaktion

HERAUSGEBER

Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege e. V.
Oranienburger Straße 13-14, 10178 Berlin
Telefon 030 24089-0 | Fax 030 24089-134
E-Mail: info@bagf-wohlfahrt.de | Internet: www.bagf.de

BEIRAT

Dr. Berthold Becher, Beratung und Publizistik, Bonn; Prof. Dr. Jörg Dittmann, Fachhochschule Nordwestschweiz; Sandra Eischer, bhz Stuttgart e.V.; Dr. Charlotte Giese, Deutsches Rotes Kreuz; Prof. Dr. Waltraud Grillitsch, FH Kärnten, Prof. Dr. Klaus Grunwald, Duale Hochschule Baden-Württemberg; Daniel Kiesel, Katholische Jugendfürsorge Augsburg e. V.; Prof. Helmut Kreidenweis, Kath. Universität Eichstätt-Ingolstadt; Markus Krings, In der Gemeinde leben gGmbH; Abraham Lehrer, Zentralwohlfahrtsstelle der Juden in Deutschland e. V.; Walter Marschitz, Sozialwirtschaft Österreich; Prof. Dr. Gabriele Moos, Fachhochschule Koblenz; Thomas Niermann, Landeswohlfahrtsverband Hessen, Kassel; Dr. Joachim Rock, Paritätischer Wohlfahrtsverband – Gesamtverband e. V.; Prof. Dr. Monika Sagmeister, Duale Hochschule Baden-Württemberg; Prof. Dr. Stefan Schick, Rechtsanwalt und Fachanwalt für Steuerrecht, Stuttgart; Evelin Schneyer, Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege e. V. (BAGFW); Dr. Bernd Schubert; Dr. Gerhard Timm, Berlin; Prof. Dr. Wolf Rainer Wendt, Deutsche Gesellschaft für Care und Case Management e. V., Stuttgart; Prof. Dr. Jürgen Zerth, Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt

SCHRIFTFÜHRUNG

Dr. Carsten Drecoll, Merzhausen
E-Mail: redaktionsozialwirtschaft@nomos-journals.de | www.sozialwirtschaft.nomos.de

IMPRESSUM

SOZIALWIRTSCHAFT

Zeitschrift für Führungskräfte in
sozialen Unternehmungen
ISSN 1613-0707

Manuskripte und andere Einsendungen:

Alle Einsendungen sind per E-Mail an die Chefredaktion zu richten. Es besteht keine Haftung für Manuskripte, die unverlangt eingereicht werden. Sie können nur zurückgegeben werden, wenn Rückporto beigelegt ist. Die Annahme zur Veröffentlichung muss in Textform erfolgen. Mit der Annahme zur Veröffentlichung überträgt die Autorin/der Autor der Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co.KG an ihrem/seinem Beitrag für die Dauer des gesetzlichen Urheberrechts das exklusive, räumlich und zeitlich unbeschränkte Recht zur Vervielfältigung und Verbreitung in körperlicher Form, das Recht zur öffentlichen Wiedergabe und Zugänglichmachung, das Recht zur Aufnahme in Datenbanken, das Recht zur Speicherung auf elektronischen Datenträgern und das Recht zu deren Verbreitung und Vervielfältigung sowie das Recht zur sonstigen Verwertung in elektronischer Form. Hierzu zählen auch heute noch nicht bekannte Nutzungsformen. Das in § 38 Abs. 4 UrhG niedergelegte zwingende Zweitverwertungsrecht der Autorin/des Autors nach Ablauf von 12 Monaten nach der Veröffentlichung bleibt hiervon unberührt. Eine eventuelle, dem einzelnen Beitrag oder der jeweiligen Ausgabe beigelegte Creative Commons-Lizenz hat im Zweifel Vorrang. Zum Urheberrecht vgl. auch die allgemeinen Hinweise unter www.nomos.de/urheberrecht. Unverlangt eingesandte Manuskripte – für die keine Haftung übernommen wird – gelten als Veröffentlichungsvorschlag zu den Bedingungen des Verlages. Es werden nur unveröffentlichte Originalarbeiten angenommen. Die Verfasser erklären sich mit einer nicht sinnentstellenden redaktionellen Bearbeitung einverstanden.

Urheber- und Verlagsrechte:

Alle in dieser Zeitschrift veröffentlichten Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Das gilt auch für die veröffentlichten Gerichtsentscheidungen und ihre Leitsätze, soweit sie vom Einsendenden oder von der Schriftleitung erarbeitet oder redigiert worden sind. Der urheberrechtliche Schutz gilt auch im Hinblick auf Datenbanken und ähnliche Einrichtungen. Kein Teil dieser Zeitschrift darf außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes oder über die Grenzen einer eventuellen, für diesen Teil anwendbaren Creative Commons-Lizenz hinaus ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form vervielfältigt, verbreitet oder öffentlich wiedergegeben oder zugänglich gemacht, in Datenbanken aufgenommen, auf elektronischen Datenträgern gespeichert oder in sonstiger Weise elektronisch vervielfältigt, verbreitet oder verwertet werden. Namentlich gekennzeichnete Artikel müssen nicht die Meinung der Herausgeber/Redaktion wiedergeben. Der Verlag beachtet die Regeln des Börsenvereins des Deutschen Buchhandels e.V. zur Verwendung von Buchrezensionen.

Anzeigen:

Verlag C.H.Beck GmbH & Co. KG
Media Sales
Dr. Jiri Pavelka
Wilhelmstraße 9
80801 München

Media-Sales:

Tel. (089) 381 89-687
mediasales@beck.de

Verlag und Gesamtverantwortung für Druck und Herstellung:

Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG
Waldseestr. 3-5
76530 Baden-Baden
Telefon: 07221/2104-0
Telefax 07221/2104-27
www.nomos.de

Geschäftsführer: Thomas Gottlöber
HRA 200026, Mannheim

Sparkasse Baden-Baden Gaggenau:
IBAN DE05662500300005002266
(BIC SOLADES1BAD)

Erscheinungsweise: zweimonatlich

Preise:

Individualekunden: Jahresabo € 149,- inkl. digitaler Einzelplatzlizenz; Institutionen: Jahresabo € 279,- inkl. digitaler Mehrplatzlizenz. Der Digitalzugang wird in der Nomos eLibrary bereitgestellt. Einzelheft: € 35,-; Die Abopreise verstehen sich einschließlich der gesetzlichen Umsatzsteuer und zuzüglich Vertriebskostenanteil (Inland € 24,-/Ausland € 36,-) bzw. Direktbeorderungsgebühr € 3,50; Die Rechnungsstellung erfolgt nach Erscheinen des ersten Heftes des Jahrgangs. Bestellungen über jede Buchhandlung und beim Verlag.

Kundenservice:

Telefon: +49-7221-2104-222
Telefax: +49-7221-2104-285
E-Mail: service@nomos.de
Hier erhalten Sie unter Angabe Ihrer Abo-Nummer auch die Zugangsdaten für die Online-Nutzung.

Kündigung:

Abbestellungen mit einer Frist von sechs Wochen zum Kalenderjahresende.

Adressenänderungen:

Teilen Sie uns rechtzeitig Ihre Adressenänderungen mit. Dabei geben Sie bitte neben dem Titel der Zeitschrift die neue und die alte Adresse an. Hinweis gemäß Art. 21 Abs. 1 DSGVO: Bei Anschriftenänderung kann die Deutsche Post AG dem Verlag die neue Anschrift auch dann mitteilen, wenn kein Nachsendeauftrag gestellt ist. Hiergegen kann jederzeit mit Wirkung für die Zukunft Widerspruch bei der Post AG eingelegt werden.

Der Informationsdienst SOZIALWIRTSCHAFT aktuell

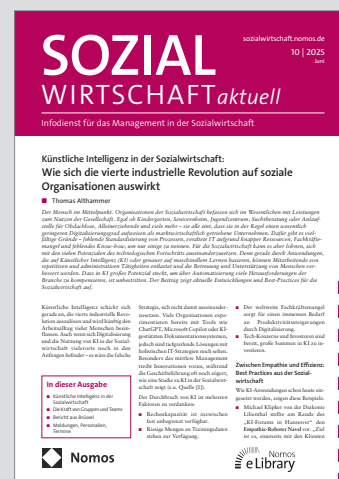
Der Informationsdienst SOZIALWIRTSCHAFT aktuell unterrichtet alle zwei Wochen schnell und kompakt über neue Entwicklungen in der Sozialwirtschaft. Im Mittelpunkt stehen Informationen und Kommentare zu politischen, fachlichen, rechtlichen und steuerlichen Trends. Neben kurzen Fachbeiträgen informieren Kurzmeldungen, Unternehmensnachrichten, Tipps, Personalien und Terminhinweise.

Leserinnen und Leser sind Vorstände sowie Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer von Wohlfahrtsverbänden, Vereinigungen, Initiativen und Einrichtungsträgern, Leitungskräfte in sozialen Diensten und Einrichtungen, Referenten in Verwaltungen und Organisationen, Beraterinnen und Berater, Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sowie Studierende in Aus- und Weiterbildung.

Der Informationsdienst SOZIALWIRTSCHAFT aktuell wird herausgegeben von der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege e. V.

Das Jahresabonnement des Informationsdienstes SOZIALWIRTSCHAFT aktuell kostet 144,- Euro.

Probehefte und Bestellung:
Nomos Verlagsgesellschaft
Waldseestraße 3-5
76530 Baden-Baden,
Tel.: +49 (0) 7221 2104-280
E-Mail: abo@nomos.de
www.nomos.de





Liebe Leserinnen, liebe Leser,

mit der dritten Ausgabe der Sozialwirtschaft 2025 wollten wir Ihnen eigentlich einen Schwerpunkt zum Thema Kinder- und Jugendhilfe präsentieren. Dieses Thema musste die Redaktion jedoch verschieben, denn es erwies sich als ziemlich schwierig, Beiträge zu diesem Bereich zu akquirieren. Wir wollen versuchen, dieses Thema demnächst nachzuholen. Es braucht allerdings deutlich mehr Vorbereitung als in diesem Jahr möglich war.

Dagegen zeigte sich sehr bald, dass ein großes Interesse an dem Thema der Unternehmensführung bestand, von Fachkräftegewinnung über Selbstmanagement von Führungskräften bis hin zu der Frage nach der Nachfolge und wer überhaupt Führungsverantwortung noch übernehmen kann und will.

So entstand in diesem Themenfeld ein spannendes Heft und ich wünsche Ihnen eine gewinnbringende Lektüre.

Carsten Drecoll

Dr. Carsten Drecoll

Schriftleitung

E-Mail:

redaktionsozialwirtschaft@nomos-journals.de

www.sozialwirtschaft.nomos.de

Problemorientierte Einführung in die Gesundheitspolitik



Gesundheitspolitik

Von Prof. Dr. Kai Michelsen

2025, ca. 200 S., brosch., ca. 22,– €

ISBN 978-3-8487-7972-7

E-Book 978-3-7489-2356-5

(Studienkurs Gesundheit und Pflege)

Erscheint ca. September 2025

Das Lehrbuch ist eine praxisorientierte politikwissenschaftliche Einführung in die Gesundheitspolitik. Es verbindet die Darstellung grundlegender Strukturmerkmale des deutschen Gesundheitswesens mit Übungen für eine problemorientierte Analyse aktueller gesundheitspolitischer Herausforderungen. Die einzelnen

Kapitel sind an den Aufbau von Unterrichtseinheiten angelehnt. Zielgruppen sind insbesondere Studierende gesundheitswissenschaftlicher Studiengänge sowie gesundheitspolitisch engagierte Beschäftigte des Gesundheitswesens.

 Nomos
eLibrary nomos-elibrary.de

Bestellen Sie im Buchhandel oder versandkostenfrei unter nomos-shop.de

Kundenservice +49 7221 2104-222 | service@nomos.de

Alle Preise inkl. Mehrwertsteuer



Nomos

EMOTIONEN

Energiequelle und Wachstums- motor – positive Emotionen

VON ELKE KATHARINA MEYER,
FRANK NESEMANN UND
THOMAS ACHIM WERNER



Tilo Elke Katharina Meyer, Frank Neumann und Thomas Achim Werner haben gemeinsam das Buch „Positiv führt! Mit Positive Leadership Teams und Organisationen empowern“ verfasst, das Ende 2024 erschienen ist. Gemeinsam bilden sie das Führungsteam des Beratungsunternehmens Positivity Guides eGbR, Berlin/Braunschweig (www.positivity-guides.de), das auf das Themenfeld Positive Führung und Positive Leadership spezialisiert ist und unter anderem Trainings hierzu anbietet.

Wie leistungsfähig und -bereit Menschen sind, hängt stark von deren psychischen bzw. mentalen Wohlbefinden ab. Deshalb sollten Führungskräfte in ihrem Umfeld ein Milieu kreieren, in dem ihre Mitarbeitenden immer wieder Momente des Glücks und der Zufriedenheit erfahren.

Menschen mit einer positiven Einstellung zu sich selbst und ihrem Leben

- meistern Herausforderungen leichter,
- sind gesünder und
- haben eine höhere Resilienz als andere Menschen.

Das ist eine alte menschliche Erkenntnis, die sich in solchen Sinnsprüchen wie „Lachen ist gesund“ und „Lachen ist die beste Medizin“ widerspiegelt. Auch die Medizin und Psychologie haben dies erkannt und versuchen, diese Erkenntnis gezielt zu nutzen – zum Beispiel zur Gesundheitsförderung und -prävention. Auch in der Management- und Führungslehre wird ihr eine immer größere Bedeutung beigemessen.

Wegweisend die „Broaden-and-Build-Theorie“

Eine Vorreiterin dieser Entwicklung war die US-amerikanische Psychologin Barbara Fredrickson, die zu den Wegbereitern der Positiven Psychologie zählt. Sie stellte 1998 die Broaden-and-Build-Theorie vor. Diese geht davon aus, dass positive Emotionen wie Freude, Interesse, Dankbarkeit usw. unser Denk- und Verhaltensrepertoire erweitern („Broaden“). Sie fördern zudem

- unsere geistige Flexibilität und Kreativität,
- unsere Lust, Neues zu lernen und zu entdecken, sowie
- unsere Fähigkeit und Bereitschaft, soziale Beziehungen einzugehen und zu pflegen.

Durch dieses Offen-sein sammeln wir wiederum neue, positive Erfahrungen – beispielsweise in Form kleiner Erfolgserlebnisse und erfreulicher Begegnungen. Und diese erzeugen wiederum positive Emotionen, so dass wir mit der Zeit, so Fredrickson, eine Art Vorrat positiver Emotionen und Erwartungen aufbauen, der es uns erleichtert, auch unangenehme Situationen zu ertragen und Herausforderungen zu meistern – also unsere Resilienz stärkt.

Positive Emotionen: Nährboden für Wachstum

Positive Emotionen sind für Fredrickson sozusagen der Nährboden für persönliches Wachstum. Und wenn wir einen entsprechenden Lebensstil pflegen? Dann gelangen wir der Broaden-and-Build-Theorie zufolge in eine Aufwärtsspirale, die zu einem immer größeren Selbstvertrauen und Wohlbefinden führt.

Doch nicht nur dies. Viele Studien belegen inzwischen auch die gesundheitsfördernde Wirkung positiver Gefühle:

- Das Herzkreislaufsystem wird gestärkt,
- die Antikörperproduktion wird forciert und
- die Entzündungsreaktionen verringern sich.

Positive Emotionen steigern also auch unsere physische Widerstandskraft. Sie wirken wie kleine Kraftmaschinen, die unsere körperliche und geistige Gesund-

heit und somit unsere Leistungsvermögen steigern. Also sollten wir unser Leben so gestalten, dass es möglichst viele kleine Mikro-Momente voller positiver Emotionen enthält, die wir bewusst wahrnehmen. Und Unternehmen? Sie sollten die Arbeit und das Arbeitsumfeld ihrer Mitarbeiter so gestalten, dass solche Mikro-Momente des Glücks und der Zufriedenheit möglich sind.

Mikro-Momente von Glück schaffen und erleben

Inwieweit wir eher positiv denkende Menschen sind, ist teilweise genetisch bedingt. Doch auch diese Eigenschaft ist erlernbar – jedoch nicht von heute auf morgen. Einstellungsänderungen, aus denen Verhaltensänderungen resultieren, sind stets ein Langzeitprojekt. Und ob wir das Ziel erreichen, hängt auch davon ab, wie viel Positives wir bereits auf dem Weg dorthin erfahren. Also sollten wir uns, wenn wir eine nachhaltige Verhaltensänderung anstreben, fragen: Wie können wir diese mit positiven Emotionen so verknüpfen, dass regelmäßig die erwähnten Mikro-Momente des Glücks entstehen, die uns dazu motivieren, dem eingeschlagenen Weg weiter zu folgen?

Mögliche Ansätze hierzu sind:

- Etwas finden, das uns Spaß macht und motiviert,
- auf kleine Unterschiede/Fortschritte achten, auf die wir stolz sein können,
- etwas mit anderen Menschen tun,
- die Aktivität selbst möglichst attraktiv gestalten,
- ein angenehmes Umfeld schaffen,
- keine überhöhten Ansprüche an uns und andere stellen,
- uns auch für Teilerfolge belohnen.

Zudem sollten wir möglichst nicht aus einem Gefühl „Ich muss...“, sondern „Ich sollte ...“ oder „Es tut mir gut, wenn ...“ heraus handeln.

Als Person nicht nur vegetieren, sondern aufblühen

Es macht jedoch einen großen Unterschied, ob wir mit einer Situation nur „zurechtkommen“ oder in ihr „aufblühen“. Manche Blumen vegetieren in einem Milieu nur vor sich hin, während andere in ihm gedeihen. Dann nutzt es nichts, zur darbedenden Blume zu sagen:

„Wachse schneller!“ Zielführender ist es, sich zu überlegen: Was bringt die Blume zum Wachsen? Alles, was ihr Wohlbefinden erhöht; zum Beispiel: Licht, Wärme, Wasser und ein nährstoffreicher Boden.

In der Psychologie unterscheidet man zwischen einem hedonistischen und einem eudämonischen Wohlbefinden. Ein hedonistisches Wohlbefinden stellt sich bei uns ein, wenn wir zum Beispiel ein vorzügliches Essen genießen. Ein eudämonisches Wohlbefinden empfinden wir hingegen unter anderem, wenn

- wir anderen etwas Gutes tun,
- unsere Potenziale, also Fähigkeiten und Talente, nutzen oder
- uns für etwas einsetzen, das uns am Herzen liegt.

Das eudämonische Wohlbefinden steigern

Ein eudämonisches Wohlbefinden hat einen stärkeren positiven Einfluss auf unsere Gesundheit als ein hedonistisches – ohne Letzteres gering zu schätzen. Seine Wirkung ist zudem nachhaltiger, denn es vermittelt uns zugleich das Gefühl von Sinn – also zum Beispiel das Bewusstsein

- Ich gehöre einer Gemeinschaft an, lebe in Beziehung,
- ich trage etwas zur Gemeinschaft bei und
- ich nutze meine Talente/Fähigkeiten.

Der Nährstoff für unser persönliches Wachstum sind deshalb die Mikro-Momente in unserem Leben, in denen wir ein eudämonisches Wohlbefinden empfinden. Sein Entstehen können wir bei uns und anderen Menschen auf vielfältige Weise fördern.

Hoffnung: Unser Motor auch in schlechten Zeiten

Eine besondere Rolle unter den positiven Emotionen, die Menschen empfinden, spielt die Hoffnung. Denn sie ist anders als die Emotionen Freude, Dankbarkeit, Stolz usw. stets zukunftsorientiert. Hoffnung bezeichnet, das gerade in schwierigen Situationen so wichtige Erwartungsgefühl, dass positive Veränderungen erreicht und Herausforderungen gemeistert werden können. Sie ist der Motor, der Menschen dazu bringt, aktiv zu werden, weil sie daran glauben, etwas bewirken zu können. Deshalb ist es auch eine Führungsaufgabe, die Hoffnung der Mitarbeiter zu stärken.

Das können Führungskräfte unter anderem, indem sie

- ihren Mitarbeitern vor Augen führen, welche Herausforderungen sie schon gemeistert haben, von denen sie zunächst glaubten „Ich schaffe“ oder „Wir schaffen das nicht“ oder
- ihnen Beispiele und Strategien vorstellen, wie andere Personen oder Organisationen ähnliche „Krisen“ bewältigt haben, oder
- ihnen vor Augen führen, welche Ressourcen ihnen für das Meistern der Herausforderungen zur Verfügung stehen.

Dies können Führungskräfte aber nur glaubhaft und effektiv, wenn sie

- selbst einen positiven Zukunftsblick haben und dies ausstrahlen und
- in einem lebendigen Dialog mit ihren Mitarbeitern stehen und deshalb wissen, was diese gerade zum Aufrechterhalten ihrer Zuversicht und Handlungsfähigkeit brauchen.

Achtsam für das eigene und fremde Befinden sein

Dies setzt wiederum eine hohe Achtsamkeit voraus – und zwar für

- das Befinden der eigenen Person,
- das Befinden des jeweiligen Gegenübers sowie
- die Erfordernisse der jeweiligen Situation.

Eine hohe Achtsamkeit für das eigene Befinden als Führungskraft ist nötig, weil dieses sich automatisch auf das Verhalten und Wirken im Mitarbeiterkontakt auswirkt. So strahlen Führungskräfte, die sich am Rande eines Burnouts bewegen, zum Beispiel nicht die nötige Energie aus, die es zum Aktivieren der Mitarbeiter braucht. Zudem können sie, wenn sie selbst nicht an den Erfolg gewisser Problemlösungen glauben, ihre Mitarbeiter nicht dazu motivieren, sich für deren Umsetzung zu engagieren. Folglich sollten Führungskräfte potenzielle Engpässe beim Wahrnehmen ihrer Führungs- und Leader-Funktion bei sich selbst erkennen und geeignete Gegenmaßnahmen ergreifen können.

Ähnliches gilt bezogen auf ihre Mitarbeitenden, denn diese reagieren aufgrund ihrer Persönlichkeit in derselben Situation teilweise sehr verschieden. Entsprechend unterschiedlich muss das Führungs- und Unterstützungsverhalten ihrer Führungskräfte sein.

MOBILITÄT NEU DENKEN

CarSharing als flexible Lösung für soziale Dienste

VON NORBERT JAGEMANN



Foto: Kerstin Rolfes

Norbert Jagemann ist Geschäftsführer der cambio Mobilitätsservice GmbH & Co. KG in Bremen. cambio ist ein CarSharing-Anbieter, der in knapp 50 Städten eine CarSharing-Flotte betreibt – vor allem in Nord- und Westdeutschland.
info@cambio-CarSharing.com

Ob in der ambulanten Pflege, der Eingliederungshilfe oder in der Sozialberatung: Viele soziale Dienste sind auf flexible und verlässliche Mobilität angewiesen. Hausbesuche gehören für zahlreiche Mitarbeitende zum Arbeitsalltag – ob im urbanen Umfeld oder in ländlichen Regionen. Eine flexible Lösung kann das CarSharing sein.

Traditionell greifen viele Träger für die Mobilität ihrer Mitarbeitenden auf eigene Dienstfahrzeuge zurück. Doch steigende Kosten, Wartungsaufwand, unterschiedliche Präferenzen der Beschäftigten sowie der Wunsch nach nachhaltigen Alternativen rücken neue und flexible Mobilitätslösungen in den Fokus. Eine davon kann das CarSharing sein.

Immer mehr Organisationen der Sozialwirtschaft entdecken das geteilte Auto als attraktive Ergänzung oder Alternative zum eigenen Fuhrpark und Mobilitätsbedarf. Und sehen darin einige Vorteile: CarSharing reduziert Verwaltungsaufwand, spart Kosten, erweitert Mobilitätsoptionen der Beschäftigten und schont Ressourcen.

Ein Beispiel aus der Praxis: Das Aachener Betreuungsbüro Kirschbaum & Manz eG&R

Das Aachener Betreuungsbüro Kirschbaum & Manz ist Leistungserbringer in der Eingliederungshilfe und Soziotherapie. Es unterstützt seit über 20 Jahren Menschen mit intellektueller Beeinträchtigung oder psychischer Erkrankung beim selbstständigen Wohnen in der eigenen Wohnung oder in Wohngemeinschaften. Mobilität ist für die Mitarbeitenden dabei essenziell. „In unserer Anfangszeit nutzten unsere Mitarbeitenden noch ihre privaten Fahrzeuge für berufliche Fahrten“,

erinnert sich Geschäftsführer Stephan Kirschbaum. „Da aber viele kein eigenes Auto hatten oder keines besitzen wollten, mussten wir umdenken – und sind schließlich beim CarSharing gelandet.“ Mittlerweile fahren die Mitarbeitenden bereits seit 15 Jahren zu Hausbesuchen mit CarSharing-Fahrzeugen.

Für Stephan Kirschbaum ist CarSharing die ideale Lösung: „Die Vorteile liegen für uns auf der Hand. Wir haben in Aachen ein sehr gut ausgebautes Netz an CarSharing-Stationen, da fiel die Entscheidung schnell auf einen der Anbieter. Wir haben die Entscheidung keinen Tag bereut und fahren damit nach wie vor sehr gut.“

Drei zentrale Vorteile von CarSharing für Unternehmen der Sozialwirtschaft

1. Organisatorische Entlastung

„Wir müssen keinen eigenen Fuhrpark verwalten und pflegen“, erläutert Kirschbaum. Reinigung, Wartung und Pflege der Fahrzeuge übernimmt der CarSharing-Anbieter. Auch Tanken und Versicherung sind im Preis inklusive. „Das entlastet unsere Verwaltung enorm – und spart uns unendlich viel Zeit und Nerven“, betont Kirschbaum. Die Abrechnung der Fahrten erfolgt transparent nach Fahrt und Person – ein großer Pluspunkt für interne Prozesse und die Buchhaltung.

2. Kostenersparnis durch bedarfsorientierte Nutzung

CarSharing ermöglicht einen effizienten Einsatz des verfügbaren Budgets: Es entstehen nur dann Kosten, wenn die Fahrzeuge tatsächlich genutzt werden. „Wir zahlen nicht für Parkplätze, Standzeiten oder ungenutzte Ressourcen. Das ist wirtschaftlich sinnvoll und planbar – so sparen wir bares Geld“, resümiert der Geschäftsführer des Betreuungsbüros. Kirschbaum ist sich sicher, dass eigene Fahrzeuge mindestens genauso teuer wie die CarSharing-Nutzung wären – vor allem unter Berücksichtigung der Kosten für Tanken bzw. Laden, Parkplätze, Wartung und Pflege.

3. Flexibilität im Alltag

Ob langfristig im Voraus gebucht oder kurzfristig spontan: Die Mitarbeitenden des Betreuungsbüros können flexibel auf die Fahrzeugflotte zugreifen – und je nach Bedarf unterschiedliche Modelle nutzen. Stephan Kirschbaum sieht in der Flexibilität einen entscheidenden Vorteil: „Je nach Bedarf buchen wir Autos. Das geht sowohl Wochen im Voraus als auch spontan. Bisher kam es noch nie vor, dass wir kein Auto bekommen haben. Normalerweise nutzen wir nur Kleinwagen. Sollten wir mal einen Kombi oder Transporter brauchen, können wir das entsprechende Modell einfach buchen.“ Mitarbeitende sind auch räumlich flexibel: Fahrten müssen nicht von der Geschäftsstelle starten, sondern können auch bequem von einer Station in der Nähe des Wohnorts losfahren. CarSharing, der ÖPNV und Fahrrad bzw. Pedelec ergänzen sich so ideal. Je nach Erreichbarkeit der Leistungsnehmenden und deren Unterstützungsbedarf kann die jeweils sinnvollste Mobilitätsoption genutzt werden.

Ökologische Verantwortung ernst nehmen

Neben wirtschaftlichen und organisatorischen Vorteilen trägt CarSharing auch zur Reduzierung des CO₂-Fußabdrucks bei. Denn die geteilten Fahrzeuge werden von vielen Unternehmen und Privatpersonen gemeinsam genutzt. Dadurch werden insgesamt weniger Fahrzeuge benötigt, und die Auslastung der vorhandenen Flotte steigt. Das reduziert nicht nur Kosten, sondern auch Emissionen und den Flächenverbrauch. Hinzu kommt:

die Beschäftigten werden motiviert, auch privat auf CarSharing als Alternative zum eigenen Auto umzusteigen.

Viele CarSharing-Anbieter setzen auf emissionsarme Flotten und E-Autos. Einige – darunter cambio, teilAuto oder book-n-drive – sind mit dem Umweltzeichen „Der Blaue Engel“ zertifiziert. Durch die Nutzung von CarSharing können Unternehmen somit ihre Mobilitätslösung als Teil der Nachhaltigkeitsstrategie auch nach außen sichtbar machen – etwa in Förderanträgen oder Nachhaltigkeitsberichten.

Trotz aller Vorteile von CarSharing gibt es auch Einschränkungen. Das zeigt sich am zweiten Standort des Aachener Betreuungsbüros Kirschbaum & Manz in Bergheim. „Dort gibt es fast kein CarSharing-Angebot“, erklärt Kirschbaum. „Deshalb haben wir uns dort eigene Firmenfahrzeuge angeschafft. Sobald es in Bergheim ein CarSharing-Angebot wie in Aachen gibt, würden wir dort auch direkt umsteigen.“ In der Fläche ist CarSharing noch ausbaufähig – gerade in ländlichen Regionen ist das Angebot noch nicht weit verbreitet.

Dennoch ist die Hoffnung groß, dass sich das in Zukunft ändert. Im Januar 2025 gab es in Deutschland in knapp

1.400 Gemeinden mindestens ein CarSharing-Angebot. Im Vorjahr waren es noch 114 Orte weniger. Viele Kommunen und Landkreise erkennen das Potenzial von CarSharing und befassen sich mit einem entsprechenden Angebot – nicht nur für Privatpersonen, sondern auch für Unternehmen.

Eine weitere Einschränkung des CarSharings: Es können keine besonderen dienstgebundenen Parkausweise für die CarSharing-Fahrzeuge ausgestellt werden, die Pflegedienste mit eigenem Fuhrpark beispielsweise in Nordrhein-Westfalen für kostenloses Parken nutzen können.

Was ist der Unterschied zu Dienstfahrzeugen oder Leasing?

Im Gegensatz zu Dienstwagen oder Leasingfahrzeugen wird beim CarSharing kein Kapital gebunden, denn Kosten entstehen nur bei tatsächlicher Nutzung. Sprit oder Strom, der reservierte Stellplatz und Versicherung sind bei CarSharing immer im Preis inklusive und der Anbieter übernimmt Wartung und Reinigung der Fahrzeuge. Bei wachsendem Bedarf ist CarSharing meist problemlos skalierbar, sodass Spitzenbedarfe abgedeckt werden können.

Der CarSharing-Markt wächst kontinuierlich. Laut dem Bundesverband CarSharing (bcs) gab es Anfang 2025 ein CarSharing-Angebot in knapp 1.400 deutschen Städten mit einer Flotte von über 45.000 Fahrzeugen – Tendenz steigend. Die größten stationsbasierten CarSharing-Anbieter sind stadtmobil, cambio, teilAuto und book-n-drive.

Fazit: Mobilität mit Zukunft

Die Sozialwirtschaft steht vor vielfältigen Herausforderungen – nicht zuletzt im Bereich der Mobilität. CarSharing bietet eine pragmatische, kosteneffiziente und nachhaltige Lösung für viele Organisationen. Es entlastet Verwaltung und Budget, erhöht die Flexibilität und trägt gleichzeitig zum Klimaschutz bei.

Ob als Ergänzung zum eigenen Fuhrpark oder als Hauptlösung: CarSharing ist längst mehr als ein urbanes Trendthema. Es ist ein Werkzeug für moderne, ressourcenschonende Mobilitätsstrategien – auch und gerade in der Sozialwirtschaft.

Was ist CarSharing?

CarSharing ist die gemeinschaftliche Nutzung von Autos. Halter der Fahrzeuge ist ein CarSharing-Anbieter, der die Flotte betreibt, wartet und pflegt. Unternehmen können ihre Mitarbeitenden registrieren, die dann selbstständig und rund um die Uhr die Autos des Anbieters – in der Regel per App – buchen können. Jede Fahrt wird in der Rechnung detailliert aufgeschlüsselt, Kosten fallen nur bei tatsächlicher Nutzung an.

Zwei Modelle sind verbreitet:

- Stationsbasiertes CarSharing: die Fahrzeuge werden an festen Stationen abgeholt und zurückgebracht – in etwa 1.400 deutschen Städten verbreitet
- Free-Floating-CarSharing: die Autos stehen im Stadtgebiet verteilt und können überall im Geschäftsgebiet des Anbieters abgestellt werden – meist nur in Großstädten verfügbar

DIE FÜHRUNGSKRÄFTE VON MORGEN FINDEN

Strategien zur erfolgreichen Nachfolgeplanung in der Sozialwirtschaft

VON DANIEL BECKERS
UND ATTILA NAGY



Daniel Beckers ist Geschäftsbereichsleiter HR bei der rosenbaum nagy unternehmensberatung, Köln



Attila Nagy ist geschäftsführender Partner bei rosenbaum nagy unternehmensberatung, Köln

Wer übernimmt in Zukunft die Verantwortung?

Diese Frage stellt sich jede Organisation früher oder später. Ein unvorhergesehener Führungswechsel kann weitreichende Konsequenzen haben und die Stabilität einer Organisation gefährden. Doch auch eine reguläre Nachfolge kann eine erhebliche Herausforderung darstellen.

Die erfolgreiche Nachfolgeplanung wird zunehmend schwieriger, insbesondere angesichts der Knappheit an qualifizierten Führungskräften und einem schwindenden Interesse, Führungsverantwortung zu übernehmen. Der Wettbewerb um talentierte Führungspersönlichkeiten ist daher intensiver denn je. Zudem steigen die Anforderungen in einer sich immer schneller wandelnden (Arbeits) Welt stetig weiter an.

Um diesen Herausforderungen zu begegnen, ist eine strukturierte und strategische Nachfolgeplanung unerlässlich. Das Big Picture in Abb. 1, S. 12 stellt die wesentlichen Phasen und Schritte dieses Prozesses, die nachfolgend jeweils kurz beschrieben werden, dar.

Frühzeitige Identifikation des Führungswechsels

Einen bevorstehenden Führungswechsel frühzeitig zu erkennen ist entscheidend, um proaktiv geeignete Maßnahmen zur Nachfolgeplanung einleiten zu können. Regelmäßige Mitarbeitergespräche, Alters- und Dienstzeit-Analysen sowie Feedback- und Befragungssysteme helfen dabei, den Zeitpunkt des Ausscheidens von Führungskräften im Blick zu behalten. Voraussetzung, um potenzielle

Nachfolger identifizieren und entwickeln zu können ist, dass die strategische Nachfolgeplanung fest in der Unternehmensstrategie verankert ist. Ein detaillierter Nachfolgeplan, der regelmäßig aktualisiert wird, ist unerlässlich, ebenso wie eine offene und transparente Kommunikation über den Nachfolgeprozess. Diese Maßnahmen gewährleisten eine nahtlose Übergabe der Führungsverantwortung und stärken das Vertrauen der Mitarbeitenden in den Prozess.

Vor der Suche nach neuen Führungskräften – die Chance einer Bestandsaufnahme nutzen

Ein Wechsel in der Führungsposition beinhaltet neben Herausforderungen immer auch Chancen. Vor Einleitung des Suchverfahrens ist es wichtig, zukünftige Herausforderungen zu identifizieren, z. B. durch eine Betriebsanalyse. Die hieraus gewonnenen Erkenntnisse fließen zum einen in die Erstellung eines Anforderungsprofils ein, das den spezifischen, möglicherweise in den letzten Jahren völlig veränderten Bedürfnissen der Organisation entspricht und dabei hilft, die für die individuellen Herausforderungen passende Führungskraft zu finden. Zum anderen können sie gezielt

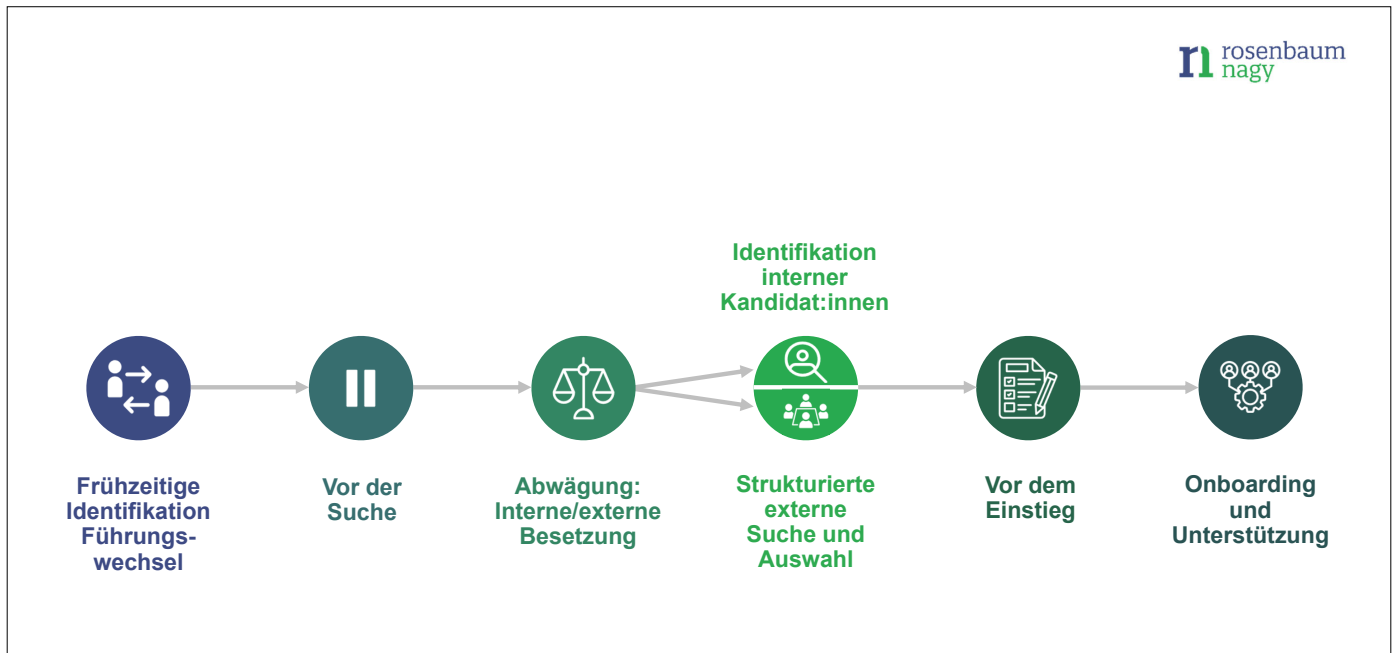


ABB. 1 PHASEN UND SCHRITTE DES PROZESSES DER NACHFOLGEPLANUNG

genutzt werden, um zu entscheiden, ob bestehende Herausforderungen nach Möglichkeit noch unter der aktuellen Führung gelöst oder vielleicht vor Einstieg der neuen Führungskraft durch ein Interim-Management oder extern begleitetes Projekt angegangen werden. Alternativ können bestimmte Themen auch bewusst offen gelassen werden, um der neuen Führungskraft Raum für eigene Lösungen zu geben. Oftmals wird ein Führungswechsel auch dazu genutzt, um eine grundsätzliche Neuausrichtung der Führungsstruktur der Organisation anzugehen. Daher sind diese vorbereitenden Maßnahmen entscheidend, um eine fundierte und strategische Nachfolgeplanung zu gewährleisten.

Abwägung: Interne oder externe Nachbesetzung

Bevor die eigentliche Suche nach neuen Führungskräften beginnt, muss eine wichtige Entscheidung getroffen werden: Soll die Nachbesetzung intern oder extern erfolgen? Interne Kandidaten bieten den Vorteil, dass sie bereits mit der Unternehmenskultur und den internen Abläufen vertraut sind und auch von beiden Seiten besser beurteilt werden kann, ob die Führungskraft zur Organisation passt. Externe Kandidaten können hingegen frische Perspektiven und neue Ideen einbringen. Eine sorgfältige Abwägung der Vor- und Nachteile

beider Ansätze ist entscheidend, um die bestmögliche Lösung für die Nachfolgeplanung zu finden. Dabei sollten auch die langfristigen Entwicklungsziele der Organisation und die Verfügbarkeit geeigneter Kandidat:innen berücksichtigt werden. Diese strategische Entscheidung legt einen wichtigen Grundstein für ein erfolgreiches Verfahren.

Identifikation interner Kandidat:innen

Innerhalb der Organisation werden Persönlichkeiten identifiziert, die entweder sofort die Führungsrolle übernehmen oder die durch gezielte Entwicklungsmaßnahmen darauf vorbereitet werden könnten. Entscheidend ist hierbei, ob sich die Organisation die Zeit der Entwicklung einer Person in eine neue Position leisten kann, oder ob aufgrund schwieriger Herausforderungen jemand gefunden werden muss, die oder der nur eine kurze Einarbeitungszeit benötigt und unmittelbar entscheidende Impulse setzen kann, z. B. im Falle einer akuten wirtschaftlichen oder fachlichen Schieflage. Dies gilt auch für die externe Besetzung.

Sofern eine Führungskraft in die neue Position hineinwachsen kann, hilft eine so genannte GAP-Analyse dabei, deren individuellen Entwicklungsbedarf zu ermitteln und entsprechende Führungskräfteentwicklungsprogramme zu gestalten. Sofern die Nachfolgepla-

nung strategisch für mehrere Positionen angegangen werden soll, können Talent-Management-Programme entwickelt und implementiert werden, um kontinuierlich interne Talente zu fördern und diese auf zukünftige Führungsaufgaben vorzubereiten.

Strukturierte externe Suche und Auswahl

Bei der Suche auf dem externen Arbeitsmarkt werden in der Regel zunächst Kandidat:innen ins Auge gefasst, die bereits über die notwendigen Qualifikationen und Erfahrungen verfügen, um die Funktion sofort zu übernehmen. Sollten solche Führungspersönlichkeiten aktuell nicht verfügbar sein, können auch entwicklungsfähige Kandidat:innen, z. B. Quereinsteiger:innen aus anderen Branchen oder Führungskräfte aus darunterliegenden Führungsebenen, identifiziert werden, die durch gezielte Führungskräfteentwicklung, wie z. B. GAP-Coachings, auf ihre zukünftigen Aufgaben vorbereitet werden.

Beim externen Recruiting ist in den meisten Fällen die Zusammenarbeit mit einem Beratungsunternehmen oder Headhunter mit Spezialisierung auf die Sozialwirtschaft von großem Vorteil, da diese einen wertvollen externen Blick, u. a. zur objektiven Einschätzung der Passung bzw. der Potenziale von Kandidat:innen, einbringen. Diese

Experten können oftmals auch unkonventionelle Kandidat:innenprofile vorschlagen, die außerhalb des bisher Gewohnten liegen. Im Verfahren nutzen sie standardisierte Prozesse sowie psychologische und fachliche Testverfahren, um die Fähigkeiten und Entwicklungspotenziale der Kandidat:innen zu bewerten. So kann der Auswahl- und Entscheidungsprozess z. B. multimodale Interviews, Assessment Center und psychologische Testverfahren umfassen, um eine fundierte Entscheidung zu treffen. Zudem verfügen Beratungsunternehmen über Kenntnisse der passenden Kanäle zur Vermarktung der Stellenausschrei-

Einarbeitungsplans, die persönliche Vorstellung der wichtigsten Akteure und die Bereitstellung von Unterstützung durch das Team.

Onboarding und Unterstützungsleistungen beim Einstieg

Beim Einstieg der neuen Führungskraft ist die Durchführung des Onboardings von zentraler Bedeutung. Eine besondere Unterstützung benötigen sowohl interne als auch externe Führungskräfte, die einen neuen beruflichen Schritt machen. Ein gut strukturierter Onboarding-Pro-

zess hilft der neuen Führungskraft, sich schnell in ihre Rolle einzufinden und die Unternehmenskultur zu verstehen.

Die Begleitung der Einstiegsphase durch Coaching oder andere Qualifikationsmaßnahmen, wie das gezielte Schließen von bisherigen Erfahrungs- oder Wissenslücken, unterstützt die neue Führungskraft dabei, ihre Aufgaben erfolgreich zu meistern und sich langfristig in der Organisation zu etablieren.

Ein detaillierter Nachfolgeplan, der regelmäßig aktualisiert wird, ist unerlässlich, ebenso wie eine offene und transparente Kommunikation über den Nachfolgeprozess.

lung und Zugriff auf ein umfangreiches Netzwerk, was die Suche nach geeigneten Kandidat:innen erleichtert. Ein objektives und vertrauliches Bewerbungs- und Auswahlverfahren ist wichtig, um auch Bewerber:innen aus ungekündigter Stellung anzusprechen, die sich sonst möglicherweise nicht bewerben würden. Vor dem Hintergrund des Risikos, dass Kandidat:innen bei langen Verfahrenslaufristen Gegenangeboten zusagen und abspringen könnten, ist eine straffe Durchführung des Verfahrens – von der Anzeigenschaltung bis zum Abschluss der Verhandlungen – elementar.

Vor dem Einstieg

Vor dem Einstieg der neuen Führungskraft ist eine sorgfältige Planung und Durchführung des Preboardings relevant. Dies sollte die Vorbereitung aller notwendigen Ressourcen und Informationen umfassen, um die neue Führungskraft optimal auf ihre Rolle vorzubereiten und mit dieser bis zum tatsächlichen Einstiegszeitpunkt in regelmäßigem Austausch zu bleiben. Gleichzeitig sollte das Onboarding detailliert geplant werden, um einen reibungslosen Start zu gewährleisten, denn es gibt keine zweite Chance für den ersten Eindruck. Dies beinhaltet u. a. die Erstellung eines strukturierten

zess hilft der neuen Führungskraft, sich schnell in ihre Rolle einzufinden und die Unternehmenskultur zu verstehen. Die Begleitung der Einstiegsphase durch Coaching oder andere Qualifikationsmaßnahmen, wie das gezielte Schließen von bisherigen Erfahrungs- oder Wissenslücken, unterstützt die neue Führungskraft dabei, ihre Aufgaben erfolgreich zu meistern und sich langfristig in der Organisation zu etablieren.

Fazit

Die erfolgreiche Nachfolgeplanung in der Sozialwirtschaft ist eine komplexe und vielschichtige Aufgabe, die sorgfältige Vorbereitung und strategisches Vorgehen erfordert. Durch die frühzeitige Identifikation von Führungswechseln und die Analyse zukünftiger Herausforderungen können Organisationen gezielt Maßnahmen ergreifen, um den Übergang reibungslos zu gestalten.

Die Entscheidung zwischen interner und externer Nachbesetzung sollte dabei gut abgewogen werden, um die bestmögliche Lösung für die individuellen Bedürfnisse der Organisation zu finden. Sowohl interne als auch externe Nachfolgeplanungen bieten spezifische Vorteile und erfordern maßgeschneiderte Ansätze, um die passenden Führungs-

Digitalisierung von Geschäftsmodellen in der Sozialwirtschaft

VON DOMINIQUE S. NEUMANN

Dominique S. Neumann,
Geschäftsführende Partnerin der
Unternehmensberatung rosenbaum nagy
und Geschäftsbereichsverantwortliche
Digitalisierung & Data.
neumann@rosenbaum-nagy.de

Überall erleben wir die Digitalisierung von Geschäftsmodellen. Aber fast immer sind hier Geschäftsmodelle aus dem BtoC- oder BtoB-Bereich betroffen. Der Non-Profit-Sektor, und allen voran die Geschäftsfelder der Sozialwirtschaft, weisen noch einen deutlich geringeren Digitalisierungsgrad auf.

Auch in der Sozialwirtschaft, wo der Kern der Leistung in der Arbeit am und mit dem Menschen liegt, muss man sich die Frage stellen, wie viel Digitales zukünftige Geschäftsmodelle in der Sozialwirtschaft vertragen oder auch brauchen? Und das trotz einer immer noch sehr restriktiven Regulatorik und Refinanzierungsstruktur.

Was bereits John D. Rockefeller zu seinen Lebzeiten erkannte, ist in unserer Lebenswelt aktueller als je zuvor:

„Wenn du erfolgreich sein willst, dann musst du neue Wege einschlagen und nicht auf den ausgetretenen Wegen des gemeinhin akzeptierten Erfolgs marschieren.“

Innovative, zumeist digital gestützte Angebote, Prozesse oder gar komplette Geschäftsmodelle revolutionieren unsere Lebenswelten. Disruption trifft tradierte Branchen. Start-up-Impulse überall.

Beispiele wie die Tourismusbranche mit Marktteilnehmern wie Airbnb und HomeToGo, das Taxigeschäft mit Uber oder auch der Lebensmittelhandel mit den Konkurrenten Flink und Gorillas zeigen, dass ganze Segmente dem digitalen Wandel unterliegen.

Die Herausforderung ist also klar: Unternehmen und Organisationen müssen digitale Angebote künftig nicht mehr nur als zusätzlichen Teil zum bis-

herigen Geschäft verstehen. Vielmehr gilt es, auch das eigene Geschäftsmodell gänzlich auf den Prüfstand zu stellen und sich, wenn nötig, über ein digitales Geschäftsmodell strategisch neu auszurichten.

Was sind die Erfolgsfaktoren von Geschäftsmodellen der heutigen Zeit?

In der Definition des Erfinders des „Business Model Canvas“, Osterwalder und Pigneur heißt es: „Ein Geschäftsmodell beschreibt das Grundprinzip, nach dem eine Organisation Werte schafft, vermittelt und erfasst.“ Vereinfacht gesprochen geht es dabei um die Beantwortung der folgenden Fragen: Was ist mein Angebot an potenzielle Kunden? Wie erbringe ich meine Leistung an ebendiese? Und wie adressiere ich sie? Diese Fragen muss auch ein, auf digitalen Lösungen basierendes Geschäftsmodell beantworten. Ziel ist dabei der nachhaltige Erfolg einer Organisation oder eines Unternehmens am Markt. Durch den Treiber Digitalisierung werden die Zyklen für Geschäftsmodelle am Markt aber immer kürzer und sorgen dafür, dass etablierte Unternehmen oder Organisationen fähig sein müssen, sich stetig an neue technologische Entwicklungen anzupassen.

Im Zuge der digitalen Transformation erleben wir also eine Verlagerung der Wertschöpfung von einer analogen in die digitale Welt. Wieso das so ist, lässt sich an den derzeit „wertvollsten“ Unternehmen unserer Zeit festmachen. Dies sind Firmen wie Alphabet (Google) und Meta (Facebook, Instagram und WhatsApp). Kern ihrer Wertschöpfung sind „gut entwickelte, differenzierte und klar artikulierte digitale Geschäftsmodelle basierend auf technologischen Wertschöpfungsprozessen als zentraler Punkt ihrer Geschäftsstrategie [...]“, schreiben Gläß und Leukert im Kapitel „Die Basisarchitektur digitaler Geschäftsmodelle“.

Betrachtet man z. B. Google etwas eingehender, lässt sich feststellen, dass das Unternehmen mittlerweile schon mit einem als „klassisch“ zu bezeichnenden Produkt, der „Suchmaschine“, gestartet ist. Heute aber verbindet man Google nicht nur mit der Suchmaschine, sondern mit dem Anzeigengeschäft, dem Android-Betriebssystem, dem Internetbrowser Chrome, Hardware-Geräten, Google Pay, Google Cloud, der Videoplattform YouTube sowie mit Gemini als KI-Lösung. Treiber dieser Entwicklung sind einerseits differenzierte Kundenbedarfe und andererseits die dahinter liegenden technologischen Wertschöpfungsprozesse, also Algorithmen, Cloud Computing, Big Data und KI.

Erfolgsfaktoren von Geschäftsmodellen in Zeiten der Digitalisierung sind somit im besonderen Maße die Erfüllung von individuellen Kundenbedarfen sowie die Nutzbarmachung neuer digitaler Potenziale. Das bedeutet zwangsläufig, dass Organisationen und Unternehmen Wege finden müssen, flexibler auf Markt- und Kundenveränderungen sowie technologische Innovationen zu reagieren und diese Anpassung als laufenden, elementaren Prozess zu verstehen, um zukunftsfähig zu bleiben.

Die Digitalisierung ist somit einerseits Treiber, aber auch Chance in der heutigen Zeit. Insbesondere eine Branche wie die Sozialwirtschaft, die sich zunehmend großen Herausforderungen wie Fachkräftemangel, Pflege- und Betreuungsnotstand und dem demografischen Wandel entgegensieht, muss diese Potenziale erkennen und nutzbar machen.

Und dennoch scheint gerade hier der Digitalisierungsgrad besonders im Kerngeschäft, aber auch in den Unterstützungsprozessen noch vermeintlich gering. Digitale Geschäftsmodelle stecken sogar eher noch in den „Kinderschuhen“. In einer Branche, die stark durch Rahmengesetzgebung, komplexe Refinanzierungsstrukturen und im Kern „Dienstleistung am Menschen“ geprägt ist, mag dies vielleicht auch nicht verwundern.

Aber auch hier besteht die immanente Gefahr von Disruption und dem „Eindringen“ neuer Marktteilnehmer. Die Geschäftsfelder Hausnotruf oder Essen auf Rädern sind in ihren jetzigen Geschäftsmodellen durch vermeintlich leistungsstärkere, weil technologisch versiertere Akteure außerhalb der Branche stark gefährdet.

Es braucht also auch für die Sozialwirtschaft mehr als die bisherigen digitalen Vorstöße zur Optimierung der Prozesse. Es braucht einen Managementfokus und eine strukturierte Auseinandersetzung mit der Entwicklung digital getragener Geschäftsmodelle.

Wie kann ein solcher Prozess aussehen?

Geschäftsmodelle werden von Erfolgsfaktoren getragen. Die Benennung und Bewertung dieser eigenen Erfolgsfaktoren ist daher ein guter initialer Schritt zur eigenen Weiterentwicklung. Das sogenannte Business Model Canvas (BMC) von Osterwalder und Pigneur ermöglicht eine strukturierte Bewertung der eigenen Erfolgsfaktoren. Das BMC besteht dabei aus neun zusammenhängenden Elementen. Im Zentrum stehen die Wertangebote. Diese beinhalten die umfassenden Produkte und Dienstleistungen für die Kunden. Wertangebote sind oftmals der

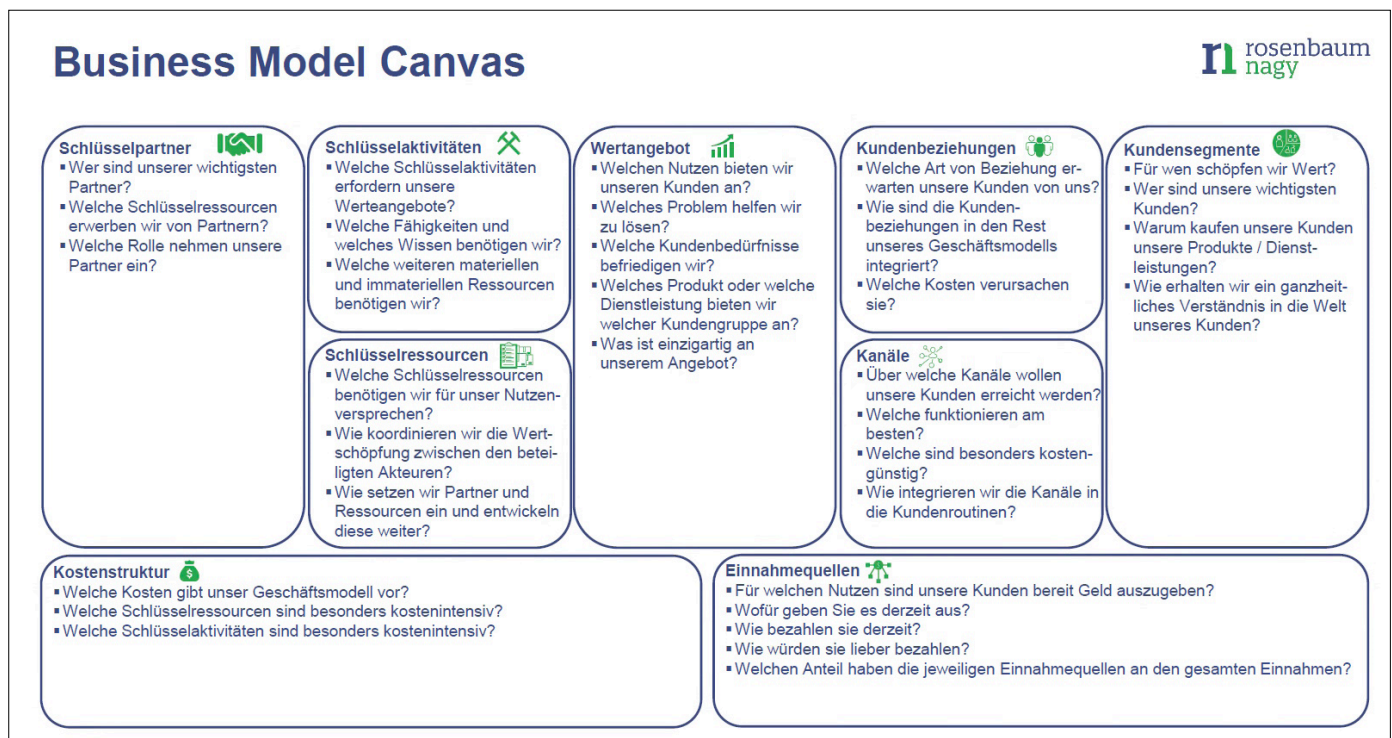


ABB. 1 BUSINESS MODEL CANVAS; QUELLE: BUCH BUSINESS MODEL GENERATION

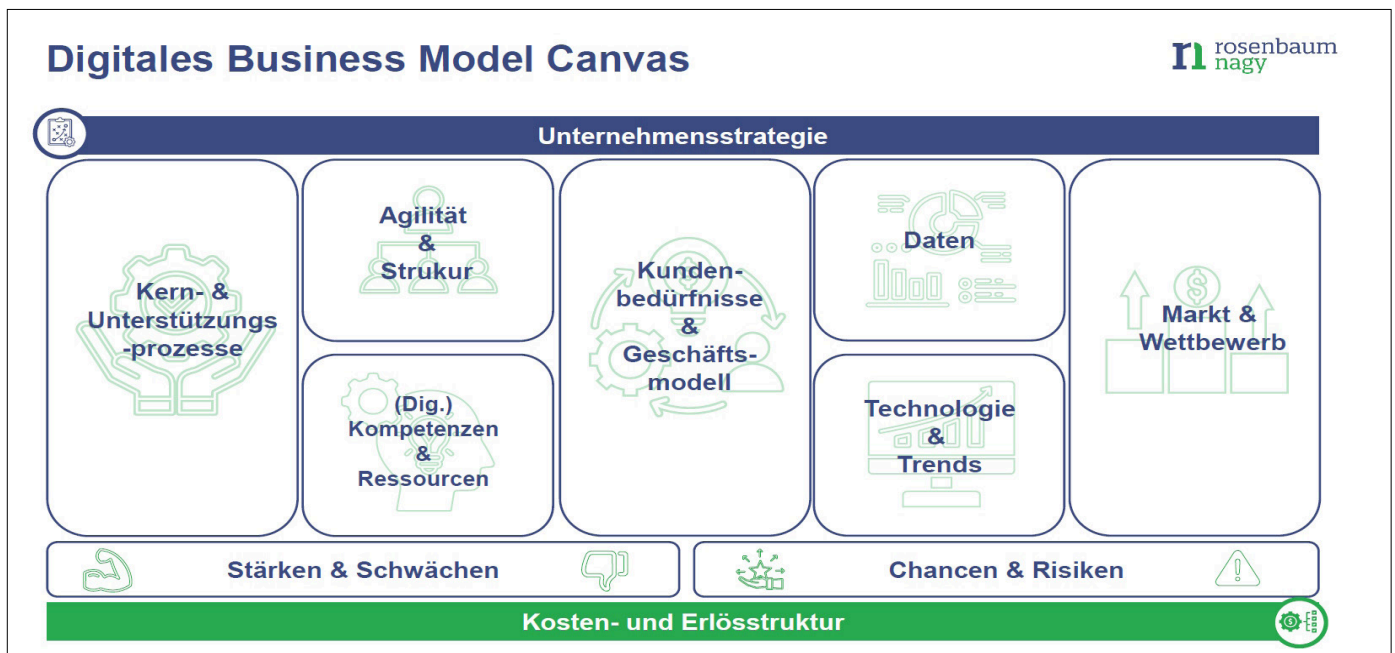


ABB. 2 DIGITALES BUSINESS MODEL CANVAS; QUELLE: EIGENE DARSTELLUNG

maßgebliche Grund, weshalb sich Kunden für ein Unternehmen / eine Organisation oder Produkte bzw. Dienstleistung eines Unternehmens / einer Organisation entscheiden. Im Fokus muss dabei die Lösung von Kundenproblemen, die Mehrwert-Perspektive stehen. Ergänzt wird dieses Element um „Kundenbeziehungen“ und „Kundensegmente“ zur Beschreibung unterschiedlicher Personen und Organisationen, die ein Unternehmen / eine Organisation ansprechen und erreichen möchte sowie um „Kanäle“ zur Adressierung von Kunden. „Schlüsselressourcen“ und „Schlüssellaktivitäten“ sind für die Realisierung des eigenen Geschäftsmodells zwingend notwendig. „Schlüsselpartnerschaften“ umfassen das Netzwerk von Partnern und Zulieferern, auf die das Geschäftsmodell aufbaut. „Einnahmequellen“ und „Kostenstruktur“ definieren die Grundlagen

In der Abbildung 1 (Seite 15) finden sich relevante Fragestellungen zur Erarbeitung der einzelnen Elemente. Über die Beantwortung der einzelnen Fragestellungen lassen sich sowohl Kernkompetenzen als auch die Erfolgsfaktoren einer Organisation oder eines Unternehmens ableiten. Sie stellen den strategischen Kern dar und sind das, was man gemeinhin zum Wettbewerbsvorteil ausbauen kann. Hierauf sollte man sich bei der (Weiter-)Entwicklung zum digitalen Geschäftsmodell konzentrieren.

Aber wird das Business Model Canvas den heutigen Bedingungen noch gerecht?

Das eben beschriebene Business Model Canvas (BMC) ist eine gängige Methode, um das eigene Geschäftsmodell zu verstehen und gezielt weiterzuentwickeln.

Allerdings zeigen die bisherigen Ausführungen, dass sich auch Erfolgsfaktoren von Geschäftsmodellen verändert haben. Das BMC hat sich jedoch in den letzten Jahren dahingehend nicht weiterentwickelt. Aus heutiger Sicht ist zu bemängeln, dass der prägende Einfluss des Kunden und seine veränderten Bedürfnisse und Bewertungsmaßstäbe auf das Geschäftsmodell im BMC zu wenig Beachtung findet. Auch Aspekte wie Wettbewerb, Marktbedingungen, Trends oder gar Daten sucht man im BMC vergeblich. Die Kritik ist damit klar: Das klassische Business Model Canvas ist zu stark auf die eigene Organisation ausgerichtet und berücksichtigt die Außenwelt und deren Veränderungen zu wenig. Zudem fehlen im Ursprungsmodell übergeordnete Aspekte, wie bspw. Unternehmensstrategie, Vision oder Unternehmensziele.

Wie sollte ein adaptiertes Modell aussehen?

Das BMC hat, genau aus den eben genannten Gründen, in seiner ursprüng-

lichen Version an Relevanz verloren. Der Faktor Digitalisierung spielt in der Anpassungsnotwendigkeit für Geschäftsmodelle eine so prägende Rolle, dass er sich zwingend in einem Modell zur Überprüfung eben dieses wiederfinden muss. Mit dem Digitalen Business Model Canvas (DBMC) werden alte und relevante neue Erfolgsfaktoren der heutigen Zeit in einem Modell vereint (siehe Abb. 2).

Mit Hilfe dieses Modells lässt sich z. B. in aufeinanderfolgenden Workshop-Formaten im Führungskreis eines Unternehmens oder einer Organisation in relativ kurzer Zeit eine sehr gute Einschätzung über das aktuelle Geschäftsmodell und deren Anpassungsnotwendigkeit sowie mögliche neue Geschäfts-Potenziale erarbeiten.

Das Geschäftsmodell ist dabei eingebettet in die Unternehmensstrategie, die den strategischen Rahmen darstellt. Hier muss zwingend ein Abgleich erfolgen. Beispielhafte Leitfragen sind hier:

- Wie lautet unsere Vision und unsere Mission?
- Gibt es hieraus abgeleitete Ziele und strategische Stoßrichtungen, die uns in unserem Geschäftsmodell leiten?
- Welche Aspekte fehlen womöglich bei unserer bisherigen Strategie?
- Wohin wollen wir uns mittelfristig entwickeln und wer möchten wir sein? – für unsere Kunden und potenzielle Kunden, für unsere Partner, für unsere Mitarbeiter:innen?

Kern des Modells stellt der Kunde und dessen Bedürfnisse dar. Diese Kundenzentrierung mit den Faktoren „Nutzen und Mehrwert“ gilt als Leitmotiv bei der weiteren Geschäftsmodellanpassung.

Mögliche Fragen in diesem Kontext sind:

- Wer ist unser Kunde? Hier spielt gerade in der Sozialwirtschaft der differenzierte Kundenbegriff mit Mitentscheider-Rollen eine wesentliche Rolle.
- Mit welchem echten Problem sind die Kunden konfrontiert? Welche offensichtlichen oder latenten Bedarfe und Bedürfnisse haben sie?
- Wer wird das Leistungsangebot nutzen und wer zahlt dafür?
- Was können wir mit unserem Leistungsangebot tun, um genau diese Bedarfe und Bedürfnisse zu adressieren und auf welchem Wege?
- Wie lassen sich bestehende Produkte und Dienste durch digitalen Mehrwert ergänzen?
- Welche zusätzlichen digitalen Produkte und Dienste können wir am Markt platzieren?
- Welche der analogen Produkte und Dienste sind aufgrund digitaler Substitute obsolet?

Der rechte Teil des Modells ist den externen Einflussgrößen als wichtige Markttreiber gewidmet. Hier werden der Markt und mögliche Wettbewerber eingehend beleuchtet.

Mögliche Fragestellungen lauten:

- Was verändert Marktbedingungen z. B. Regulatorik?
- Welche Marktteilnehmer gibt es heute und in Zukunft?
- Welche Erfolgsfaktoren grenzen uns vom Wettbewerb ab?
- Was sind digitale Substitute für unsere Produkte/Dienstleistungen?

Technologie und Trends als relevante Treiber von Entwicklungen erfordern zudem ein besonderes Augenmerk. Bei der Überprüfung des eigenen Geschäftsmodells können dabei folgende Leitfragen für die Diskussion helfen:

- Welche Technologien und Trends verändern den Markt? Wie könnten diese in das Geschäftsmodell integriert werden?
- Welche Technologien schaffen neue Möglichkeiten für uns?

Ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor, der oftmals gerade in der Sozialwirtschaft noch vollkommen unterschätzt wird, sind Daten. Daten gelten nicht zu Unrecht als das „Gold unserer Zeit“. Hier gilt es also, sich mit den existierenden und potenziellen z. B. von Kunden generierten Daten und deren Informationsgehalt intensiver zu beschäftigen, aber

auch Prozesse der Datenbereitstellung näher zu beleuchten, um hieraus wichtige Erkenntnisse für die Weiterentwicklung der eigenen Angebote zu generieren.

Bei den internen Faktoren sind vor allem Prozesse und deren Digitalisierungsgrad zu prüfen. Hier muss z. B. erörtert werden, was konkret getan werden muss, um Effizienz- oder Effektivitätspotenziale in Prozessen zu heben, sowie neue Technologien nutzbar zu machen.

Ein weiterer ganz wesentlicher Aspekt für den zukünftigen Unternehmens- bzw. Organisationserfolg sind die eigenen Ressourcen, sprich die eigenen (digitalen) Kompetenzen und vorhandene Ausstattung materieller, finanzieller und personeller Art. Damit einhergehend wird auch die Frage der Lernagilität auf Organisations- und Mitarbeiter-Ebene zunehmend zum relevanten Erfolgsfaktor sowie die sogenannte „Digitale Kultur“. Im Zusammenhang von Kompetenzen und Ressourcen sollten auch mögliche Partner mit besonderer Expertise mit betrachtet werden.

Fundament des Modells stellt auch im weiterentwickelten DBMC die Kosten- und Erlösstrukturen dar. Hier dienen u. a. folgende Fragen der Orientierung:

- Wie entwickeln sich Kosten- und Erlösstrukturen?
- Welche neuen Erlösmodelle können wir ggf. auf Basis digitaler neuer Angeboten umsetzen?

- Welche unserer bisherigen Einnahmequellen ist ggf. durch die Digitalisierung bedroht?

Für den weiteren Prozess werden die entlang der einzelnen Elemente erarbeiteten Erkenntnisse in Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken eingeteilt. Entlang dieser Kategorien werden dann Handlungsbedarfe und Maßnahmen

Mit dem Digitalen Business Model Canvas haben wir ein Modell geschaffen, das es sozialwirtschaftlichen Organisationen ermöglicht, basierend auf den eigenen Erfolgsfaktoren, die marktlichen Notwendigkeiten schnell zu erkennen.

bestimmt. Hieraus gestaltet sich ein angepasstes (digitaleres) Geschäftsmodell.

Mit dem Digitalen Business Model Canvas lassen sich die Geschäftsmodelle der Sozialwirtschaft auf den Prüfstand stellen.

Auch wenn die Sozialwirtschaft bis dato von disruptiven Tendenzen weitestgehend verschont geblieben ist, besteht auch hier zwingend die Notwendigkeit, die Tragfähigkeit des eigenen Geschäftsmodells zu überprüfen.

Mit dem Digitalen Business Model Canvas haben wir ein Modell geschaffen, das es sozialwirtschaftlichen Organisationen ermöglicht, basierend auf den eigenen Erfolgsfaktoren, die marktlichen Notwendigkeiten schnell zu erkennen und die Potenziale der Digitalisierung für sich nutzbar zu machen. Ergebnis des geleiteten Prozesses entlang des Modells kann die (digitale) Weiterentwicklung bestehender Dienstleistungen und Angebote oder das Schaffen eines neuen digitalen Geschäftsmodells sein.

In jedem Fall bedeutet die strukturierte Beschäftigung mit dem eigenen Geschäftsmodell einen wichtigen Schritt in Richtung Zukunftsfähigkeit.

Wissenschaftliche Methoden in der sozialen Dienstleistungserbringung

VON MEIKE FECHNER



Meike Fechner ist Fachberaterin
bei der rosenbaum nagy
unternehmensberatung GmbH
fechner@rosenbaum-nagy.de

Qualität ist ein Begriff, der in vielen Bereichen unterschiedlich interpretiert wird. Besonders in der sozialen Dienstleistungserbringung stellt sich die Frage, wie Qualität definiert und gemessen werden kann. In Zeiten steigender Anforderungen an Nachweise über die Wirksamkeit sozialer Leistungen rückt das Thema zunehmend in den Fokus. Leistungserbringer müssen sich verstärkt mit wissenschaftlichen Methoden auseinandersetzen, um den steigenden Anforderungen gerecht zu werden und ihre Angebote nachhaltig zu sichern.

„Qualität“ – ein scheinbar trivialer Begriff mit gleichzeitig schillerndem Bedeutungsinhalt für die Menschheit, mindestens seit dem Austausch von Waren und Gütern. Doch was bedeutet diese Kategorie im Kontext personenzentrierter, sozialer Dienstleistungen? Und wer entscheidet gerade hier über Qualitätsstandards mit welchem Interesse?

Um den dynamischen Charakter von „Qualität“ zu erfassen, ist es wesentlich, zuerst die Dialektik des Begriffs zu berücksichtigen. Qualität verweist nämlich einerseits auf das Einzigartige, Individuelle und Innovative – während es andererseits das Standardisierte und Einheitliche umfasst, das universell für alle Objekte bzw. Subjekte gelten kann. Im Sozial- und Gesundheitswesen dominiert oft der zweite Aspekt, wenn von Qualität gesprochen wird. Hinzu kommt die Besonderheit, dass durch soziale Dienstleistungen immaterielle Güter produziert werden, weshalb die Realisierung

von Qualität sich hier nicht nur auf die messbare Exzellenz des „Endprodukts“ konzentrieren darf, sondern gerade der Fokus auf die Prozessqualität zu richten ist, d.h. wie die Dienstleistung erbracht wird.

Mit der dritten Reformstufe des Bundesteilhabegesetzes (BTHG) spielt nun nicht mehr rein die Ergebnisqualität die Hauptrolle, d.h. die Wirkung die beim Leistungsberechtigten eingetreten ist, sondern insbesondere wird gemäß § 125 Abs. 1 SGB IX die Qualität der erbrachten Leistung durch die Überprüfung ihrer Wirksamkeit ins Vertragsrecht der Eingliederungshilfe eingeführt. Wirksamkeitsnachweise werden somit zu einem wesentlichen Aushängeschild für Anbieter der Eingliederungshilfe und der essenzielle Gradmesser für die Bestimmung von Qualität der sozialen Dienstleistung.

Der Leistungserbringer muss daher fortan nachweisen, dass die erbrachte

Leistung, geeignet war und ist, eine bestimmte Wirkung überhaupt erzielen zu können – unabhängig davon, ob der Leistungsberechtigte seine Ziele tatsächlich erreicht hat oder nicht. Diese vertraglichen Änderungen bringen einige Unsicherheiten und Risiken mit sich. Bei unzureichender Leistung besteht nämlich nun das Recht der Leistungsträger, vereinbarte Vergütungen zukünftig zurückzufordern (§ 129 Abs. 1 SGB IX).

Welche Konsequenzen ergeben sich hieraus für die Anbieter der Eingliederungshilfe? Zur Beurteilung relevanter Qualitätsmerkmale nach der Donabedian-Triade (1996), mit den Dimensionen Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität sozialer Dienstleistungen (vgl. Ghofrani et al. 2024), sind die Leistungserbringer noch mehr als einst gefordert, gerade auf der Prozessebene sowohl wirksame Leistungen in ihrer Fachkonzeption zu definieren, die evidenzbasierte sozial- und heilpädagogische Konzepte und Methoden umfassen, als auch diese in der Praxis entsprechend qualitativ und transparent anzuwenden.

Ohne Frage ist der Bedeutungswachstum nach mehr und belegbarer Qualität im Zusammenspiel mit Wirkungsorientierung in der Sozialwirtschaft keine gänzlich neue Anforderung. In der Eingliederungshilfe wird das Thema Qualität durch Wirksamkeitsnachweise

der Leistungserbringung jedoch jetzt erst prägnant in den Fokus gesetzt (vgl. Ottmann/König 2018: 13). Das heißt nicht, dass die Unterstützung von Menschen mit Behinderung bislang keiner Qualitätsorientierung unterlag; jedoch wurden Qualitätsüberprüfungen primär auf der individuellen Ebene geführt: Hat die leistungsberechtigte Person ihre Ziele erreicht oder nicht? Es wurde somit bisher nur nach Wirkung beim Menschen mit Behinderung gefragt und nicht nach der Wirksamkeit der Dienstleistung (vgl. Ottmann/König 2018: 6).

Die Anforderungen an Fachkräfte, gerade in der Eingliederungshilfe durch die BTHG-Reform, steigen stetig. Nicht nur in Bezug auf fachliche Standards, sondern auch hinsichtlich der Reflexion des eigenen professionellen Handelns. Qualität und Wirksamkeit sind keine starren Konzepte, sondern leben von der Kompetenz, mit der sie umgesetzt werden.

Wissenschaftlich fundierte Methoden sind daher mehr als ein notwendiges Übel – sie sind die Basis einer professionellen Identität und bieten Orientierung in einem komplexen Arbeitsfeld. Sie schaffen Handlungssicherheit, stärken die fachliche Autorität und ermöglichen eine wirksame Unterstützung der Leistungsberechtigten. Wer sich dieser Verantwortung stellt, gestaltet nicht nur

die eigene Zukunft, sondern auch die Qualität der sozialen Dienstleistungserbringung aktiv mit.

Literatur

AGhofrani, Marjan/ Valizadeh, Leila/ Zamanzadeh, Vahid/ Ghahramanian, Akram/ Janati, Ali/ Taleghani, Fariba (2024): Adapting the Donabedian model in undergraduate nursing education: a modified Delphi study. BMC Medical Education 202. Online unter: <https://doi.org/10.1186/s12909-024-05187-7> (Letzter Zugriff: 14.10.2024)

Ottmann, Sebastian/ König, Joachim (2023): Wirkungsorientierung in der Sozialen Arbeit. Eine Einführung für Studium und Praxis. Grundwissen Soziale Arbeit. 1. Auflage, Band 45. Stuttgart: Kohlhammer Verlag

Ottmann, Sebastian/ König, Joachim (2018): Was wirkt wie? – Konzeptionelle Überlegungen zur Messung und Analyse von Wirkungen in der Sozialen Arbeit. Der Wirkungsradar des Instituts für Praxisforschung und Evaluation der Evangelischen Hochschule Nürnberg. Forschung, Entwicklung, Transfer – Nürnberger Hochschulschriften, Nr. 29. Nürnberg: Evangelische Hochschule Nürnberg. Online unter: [doi: 10.17883/fet-schriften029](https://doi.org/10.17883/fet-schriften029). (Letzter Zugriff: 14.10.2024)

Call for Papers

Manuskripte willkommen

für die Zeitschrift SOZIALWIRTSCHAFT. Zeitschrift für Führungskräfte in sozialen Unternehmungen

Die Zeitschrift berichtet über aktuelle Entwicklungen in der Sozialwirtschaft und beleuchtet Trends und Projekte zu Fragen der Organisation und Finanzierung sozialer Dienstleistungen. Das Magazin lässt Persönlichkeiten, Führungskräfte sowie Beraterinnen und Berater aus der Branche zu Wort kommen, um ihre Erfahrungen vorzustellen und Impulse zur zeitgemäßen und nachhaltigen Governance zu geben.

Lesende sind Vorstände sowie Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer von Wohlfahrtsverbänden, Vereinigungen, Initiativen und Einrichtungsträgern, Leitungskräfte in sozialen Diensten und Einrichtungen, Referenten und Referentinnen in Verwaltungen und Organisationen,

Beratende, Forschende, lehrende und Studierende in Aus- und Weiterbildung der gesamten DACH-Region.

Im Fokus jeder Ausgabe steht ein inhaltlicher Schwerpunkt mit mehreren Beiträgen zu unterschiedlichen Themen der Sozialwirtschaft. Stichworte zu den Schwerpunktthemen in den nächsten Ausgaben lauten:

Ausgabe 5-2025: EU-Ebene der Sozialwirtschaft

Ausgabe 6-2025: Armut und Sozialwirtschaft

Wir bitten um Beiträge zu den genannten Rubriken und zu den Schwerpunktthemen. Es wird empfohlen, sich bereits während der Konzeption eines Beitrages mit der Redaktion abzustimmen: redaktionsozialwirtschaft@nomos-journals.de.

Strategisch richtig entscheiden

VON NIKOLA UND KLAUS DOLL



Klaus und Nikola Doll leiten die Doll Organisationsberatung, Neustadt an der Weinstraße (www.doll-beratung.de). Gemeinsam führen sie unter anderem regelmäßig eine „Change-Werkstatt – to go“ durch, in der sie mit Führungskräften und Unternehmern Lösungen für akute betriebliche Probleme erarbeiten. info@doll-beratung.de

Strategische Entscheidungen treffen Führungskräfte sowie Selbstständige bzw. Unternehmer oft nicht so rational wie sie denken. Das kann ihren beruflichen Erfolg und Extremfall sogar die Existenz ihres Unternehmens gefährden.

Menschen entscheiden und handeln oft nicht rational, sondern primär emotional. Diese wissenschaftliche Erkenntnis wird heute schon vielfach genutzt: zum Beispiel, um das Kaufverhalten von Kunden oder das Wahlverhalten von Menschen zu beeinflussen.

Generell gilt: Ein irrationales Verhalten ist weiter verbreitet als oft angenommen, denn: Einen Großteil unserer täglichen Entscheidungen treffen wir reflexartig unter Rückgriff auf unsere Erfahrungen in der Vergangenheit. Unbewusst haben wir zu ihnen emotionale Bilder gespeichert, und diese nutzt unser Gehirn in aller Stille und mit hoher Schnelligkeit zum Entscheiden.

Dass wir so funktionieren, ist ein Resultat unserer Evolution. Alle Säugetiere mussten, um zu überleben, schnell entscheiden und (re-)agieren können, denn: Lebewesen, bei denen der Informationsverarbeitungs- und Entscheidungsprozess zu lange dauerte, wurden nicht selten von Fressfeinden überwältigt und getötet. Deshalb hat die Evolution unser Gehirn auf Geschwindigkeit getrimmt, und unser Handeln wird im Alltag in einem hohen Maß von Gefühlen und Impulsen geleitet.

Bauchentscheidungen erleichtern vieles im Leben

Das damit verbundene schnelle und oft unbewusste Entscheiden ist ein Segen und ein Fluch zugleich. Ohne dieses könnten wir unseren Lebensalltag nicht meistern, denn dann würden wir stundenlang über solche Fragen nachdenken wie „Putze ich mir jetzt die Zähne?“,

„Was ziehe ich heute an?“ und „Trinke ich zum Frühstück Kaffee oder Tee?“.

Dasselbe gilt für das Wirtschaftsleben. Auch in ihm sind die berühmten Bauchentscheidungen oft nicht die schlechtesten, denn sie basieren auf gemachten Erfahrungen, die ihrerseits wiederum zum Beispiel zu einem Gespür für die Marktentwicklung führen. Zuweilen täuscht uns das Bauchgefühl aber – insbesondere dann, wenn sich in unserem Umfeld Paradigmenwechsel vollziehen und uns gewisse Entscheidungen widerstreben. Dann sind wir oft selbst dann noch überzeugt, richtig zu liegen, wenn objektive Beobachter schon längst kognitive Verzerrungen erkannt haben, denen wir aufgrund unserer Emotionen unterliegen.

Doch auch wenn wir scheinbar logisch denken, bedienen wir uns oft sogenannter Heuristiken, also gedanklicher Vereinfachungen, um mit komplexen Fragestellungen besser zurecht zu kommen. Entsprechend wichtig ist es zum Beispiel bei der Strategieentwicklung darauf zu achten, dass wir nicht in die Falle zu tapen, schwierige Fragen durch einfache, emotional zugänglichere zu ersetzen.

7 Tipps für bessere strategische Entscheidungen

Doch wie können wir uns vor einem solch falschen bzw. die Komplexität negierenden Denken schützen? Nachfolgend einige Tipps für eine zielführendere strategische Entscheidungsfindung.

1) Gute strategische Entscheidungen erfordern Optionen. Wer (scheinbar)

keine Wahlmöglichkeit kann auch nichts entscheiden. Das Entwickeln und Erarbeiten von Optionen erfordert sowohl Kreativität als auch ein analytisches Denken. Im Team generieren wir in der Regel mehr zukunftsweisende Optionen, als wenn wir alleine, sozusagen im stillen Kämmerchen, darüber nachdenken „Was gilt es zu tun, um das Ziel X erreichen“ – zumal Personen und Organisationen in der Regel nicht ein Ziel, sondern eine Vielzahl von ihnen haben, die sich wechselseitig beeinflussen.

2) Die Optionen auch mit „Querdenken“ erörtern. Also mit Personen, die aufgrund ihrer Biografie oder Funktion eine andere Sicht als wir selbst zum Beispiel auf die Ist-Situation, die Organisation, den Markt, die technische Entwicklung haben. Dabei geht es nicht primär darum, einzelne Optionen zu verwerfen, sondern die hinter ihnen steckenden Annahmen und Schlussfolgerungen zu erkunden und zu hinterfragen, um so eventuell zu einer anderen Sicht der Dinge und anderen Entscheidungen zu gelangen. Denn wir Menschen neigen dazu, vor allem Informationen wahrzunehmen, die unseren Wünschen und Werten entsprechen. Auch das Einbinden externer Dritter mit einem branchenfremden Blick auf den Entscheidungsgegenstand hilft oft, subjektive Erklärungen für komplexe Phänomene aufzudecken und vorschnelle Beurteilungen und Reaktionen zu vermeiden.

3) Experten in den Entscheidungsprozess einbinden. Experten können und wollen oft nicht entscheiden – weil sie alle „Wenn’s“ und „Dann’s“ und „unter der Voraussetzung, dass...“ im Kopf haben. Nötigen Sie als Top-Manager bzw. -Entscheider sie nicht dazu, diese Rolle wahrzunehmen; nutzen Sie jedoch ihre Expertise, um sich zu fragen, ob Sie eventuell ein übertriebenes Vertrauen in sich selbst, Ihre Annahmen, Ihr Vorhaben, Ihre Organisation, gewisse Technologien usw. haben. Gerade in der Vergangenheit sind sehr erfolgreiche Manager oft in die „Vermessenheitsfalle“ getappt.

4) Strategische Entscheidungen „in Ruhe“ treffen. Treffen Sie folgeschwere Entscheidungen nicht, wenn Sie gestresst oder emotional aufgewühlt sind, sozusagen im Hauruck-Verfahren, denn; „When emotions rise, intelli-

gence drops!“ Schlechte Laune, Stress und Druck machen uns anfälliger für kognitive Verzerrungen. Und bevor Sie strategische, vermutlich folgeschwere Entscheidungen verkünden, sollten Sie zumindest nochmals eine Nacht darüber schlafen.

5) Das Bauchgefühl und die Entscheidung hinterfragen. Fragen Sie sich zum Beispiel: Welche Motive, Wünsche, Hoffnungen meinerseits (ver-)leiten mich dazu, diese Option bzw. Entscheidung zu präferieren? Welche aus Erfahrung gespeisten Glaubenssätze von mir stecken dahinter, die eventuell in einem veränderten Umfeld keine Relevanz mehr haben? Denken Sie daran: Zu viel Ego und Vertrauen in die gesammelte Erfahrung kann – für Sie und Ihr Unternehmen – sehr teuer werden; diese Erfahrung haben im zurückliegenden Jahrzehnt schon viele Unternehmen gesammelt.

6) Schaffen Sie eine normierte, objektive Basis für Ihre Entscheidung. Machen Sie deshalb, bevor Sie eine endgültige Entscheidung treffen, die Optionen vergleichbar – zum Beispiel, indem Sie anhand eines aus Ihren Zielen abgeleiteten Kriterienkatalogs auflisten,

- was für oder gegen sie spricht,
- auf welchen Annahmen und Voraussetzungen, deren potenzieller Erfolg basiert,
- welche Investitionen u. a. an Zeit und Geld ihre Realisierung erfordert,
- welche Chancen und Risiken damit verbuwnden sind.

So schaffen Sie eine objektive Entscheidungsbasis, selbst wenn diese auch weiterhin auf Annahmen beruht.

7) An schlechten Entscheidungen nicht festhalten. Dies gilt auch, wenn Sie oder Ihre Organisation schon viel Zeit und Geld in deren Umsetzung investiert haben, und das (öffentliche) Eingestehen einer (partiellen) Fehlentscheidung Mut erfordert. Strategische Entscheidungen nehmen stets die Zukunft gedanklich vorweg und beruhen auf zahlreichen Annahmen – zum Beispiel darüber, wie sich der Markt entwickelt. Oder darüber, was in einigen Jahren technisch möglich sein wird. Und diese können sich als (partiell) unzutreffend erweisen. Deshalb müssen strategische Entscheidungen regelmäßig überdacht und

gegebenenfalls nachjustiert und zuweilen sogar über Bord geworfen werden.

Manager müssen entscheiden. Das ist ihr Job.

Generell gilt: Strategische Entscheidungen können sich stets – selbst wenn der Entscheidungsprozess optimal gestaltet war – als teilweise falsch erweisen. Dies gilt in der von rascher Veränderung und sinkender Planbarkeit geprägten VUKA-Welt mehr denn je – auch weil in ihr immer wieder sogenannte „Schwarze Schwäne“, also unverhofft eintretende Ereignisse (wie die Corona-Pandemie, der Ukrainekrieg und die Neuordnung der Weltwirtschaftspolitik) die Grundlagen der Entscheidungen obsolet machen.

Das befreit Sie als Manager oder Führungskraft aber nicht von der Aufgabe zu entscheiden: Wer führt, muss Entscheidungen treffen und die damit verbundenen Risiken eingehen.

Umso wichtiger ist es, die mit einer Entscheidung verbundenen Risiken zu kennen und sich bewusst zu sein: Die Entscheidung zum Beispiel für eine neue Unternehmensstrategie ist letztlich stets eine Wette auf eine ungewisse Zukunft. Entsprechend wichtig ist es zudem, dass

- wir in Ergebnissen denken,
- uns gestatten, getroffene Entscheidungen zu hinterfragen, und
- den Mut haben, im Bedarfsfall den Kurs neu zu justieren.

Manager müssen die Zukunft aktiv gestalten

Machen Sie sich beim Entscheiden jedoch stets bewusst: Der schlechteste Weg, den man – als Unternehmer, Manager oder Führungskraft – in der Praxis wählen kann, ist meist der, keinen zu wählen, also nicht zu entscheiden. Denn dies bedeutet, den Versuch aufzugeben, die Zukunft aktiv zu gestalten.

HR-Themen in der Sozialwirtschaft

VON PROF. DR. JOCHEN RIBBECK



Prof. Dr. Jochen Ribbeck lehrt an der Katholischen Stiftungshochschule München. Er besitzt langjährige Führungserfahrung in der Sozialwirtschaft und Expertise im Bereich Leadership, Organisationsentwicklung, Qualitäts- und Personalmanagement.
jochen.ribbeck@ksh-m.de

Personal ist für sozialwirtschaftliche Organisationen von fundamentaler Bedeutung. Nur über ausreichend qualifizierte und motivierte Mitarbeitende sind Sozialunternehmen in der Lage, ihren Zweck, ihre Mission zu erfüllen. Angesichts des sich immer weiter verschärfenden Personalmangels wird aber genau dies zu einem Problem. Für viele Organisationen liegt darin sogar die zentrale strategische Herausforderung.

Hintergrund und Anlass der Studie

Personal ist für sozialwirtschaftliche Organisationen von fundamentaler Bedeutung. Nur über ausreichend qualifizierte und motivierte Mitarbeitende sind Sozialunternehmen in der Lage, ihren Zweck, ihre Mission zu erfüllen. Angesichts des sich immer weiter verschärfenden Personalmangels wird aber genau dies zu einem Problem. Für viele Organisationen liegt darin sogar die zentrale strategische Herausforderung.

Organisationen suchen daher aktiv nach Lösungen. In der Breite stellen sich durchgreifende Erfolge jedoch kaum ein, denn die Grundproblematik des Personalmangels bleibt absehbar bestehen. So greifen manche Organisationen zu „Notlösungen“, z. B. werden Standards gesenkt („Hauptsache, die Stelle ist besetzt“). Vielerorts stellt sich eine gewisse Ratlosigkeit, vielleicht sogar Resignation ein.

Die Studie, deren erste Ergebnisse hier vorgestellt werden, zielt dennoch oder gerade deshalb darauf, einen Lösungsbeitrag für die Anforderungen im Personalmanagement sozialer Organisationen zu leisten, indem ein vertieftes und breites Verständnis der aktuellen Personalpraxis geschaffen sowie erfolgversprechende Ansätze und Vorgehensweisen ermittelt werden.

Forschungsdesign und Zielsetzungen

- In einem ersten Untersuchungsteil wurden die Human-Resource (HR)-Themen, die für sozialwirtschaftliche Organisation von zentraler Bedeutung sind, mittels eines strukturierten Fragebogens ermittelt. 20 vorgegebene HR-Themen waren zunächst auf einer 7-stufigen Skala hinsichtlich ihrer strategischen Bedeutung zu bewerten. Dann war die Fähigkeit der betreffenden Organisation, die genannten HR-Themen erfolgreich bearbeiten zu können, ebenfalls auf einer 7-stufigen Skala einzuschätzen.
- In einem zweiten Untersuchungsteil wurde mittels halboffener qualitativer Interviews die Praxis des Personalmanagements in sozialwirtschaftlichen Organisationen unter verschiedenen Gesichtspunkten beleuchtet. Die Struktur und Ausrichtung des Personalmanagements wurde in mehrfacher Hinsicht reflektiert: Wie bildet sich Personalmanagement in der Organisationsstruktur ab? Wer sind die verantwortlichen Akteure und beteiligten Stellen? Wie werden personalrelevante Ziele, Maßnahmen und Projekte gemanagt, gesteuert? Welche Rolle spielt Personalmanagement im unternehmensstrategischen Vorgehen? Es

sollte ein breites Verständnis für die externen und internen Einflussfaktoren des Personalmanagements entwickelt werden? Dabei wurden nicht nur aktuelle Entwicklungen mit Relevanz für das Personalmanagement in den Blick genommen, sondern auch zukünftige Dynamiken angesprochen. Schließlich galt die Aufmerksamkeit einzelnen Best Practice-Bespielen aus dem Personalmanagement. Die Fragen fokussierten dabei insbesondere auf dabei erkannte Erfolgsfaktoren.

Fragebogenerhebung

Für die Fragebogenerhebung wurden deutschlandweit 931 Organisationen aus Sozialer Arbeit und Gesundheitswesen angeschrieben. Ausgewertet wurden schließlich 127 Fragebögen. Die Stichprobe stellt die Heterogenität und Breite der Organisations-, Trägerlandschaft im Sozialsektor angemessen dar.

Mit 55 % überwiegen Organisationen aus dem Bereich Soziale Arbeit, 25 % sind dem Gesundheitswesen zuzurechnen. Immerhin sind 18 % der Organisationen in beiden Segmenten tätig. Alle bekannten Rechtsformen sind in der Stichprobe vertreten: 45 % eingetragene Vereine, 26 % GmbH, 14 % Stiftung, 3 % Körperschaft des öffentlichen Rechts und 12 % mit anderen Rechtsformen. Erwartungsgemäß war mit 87 % der überwiegende Teil der befragten Organisationen gemeinnützig. Aufschlussreich war die Verteilung der Führungspositionen in der

Stichprobe. Der Anteil von 55 % beim Top-Management legt die Vermutung nahe, dass die Thematik insgesamt als strategisch relevant eingestuft wird.

Die Einschätzung der Priorisierung der HR-Themen (siehe Abb. 3) wurde mit der Einschätzung der Kompetenz der Organisationen, diese HR-Themen erfolgreich bearbeiten zu können, abgeglichen. Die daraus entstandenen Diskrepanzen zeigen die Dringlichkeit, in bestimmten HR-Themen aufzuholen. Die größte Diskrepanzen zeigen sich dabei in Bezug auf die Thematik „Digitalisierung, KI, Robotik“, dicht gefolgt von den Themen „Strategische Personalplanung“, „Personalmarketing und Employer Branding“ sowie „Führungskräfteentwicklung“.

Experteninterviews

Im zweiten Untersuchungsteil wurden 19 leitfadengestützte Interviews à 50 bis 60 Minuten geführt. 13 der Befragten waren im Top-, 6 im HR-Management tätig. Die vertretenen Organisationen sind alle gemeinnützig und verteilen sich, vergleichbar mit der Stichprobe der Fragebogenerhebung, auf alle bekannten Rechtsformen: eingetragener Verein (6), GmbH (8), KöR (1) und Stiftung (4). Einige Träger führen ihre Geschäftsbereiche und Einrichtungen teilweise in eigenen Rechtsstrukturen. Auffallend ist, dass mit acht fast die Hälfte der befragten Organisationen mit 1000 und mehr Mitarbeitenden vertreten ist. 15 Organi-

sationen sind der Sozialen Arbeit, drei dem Gesundheitswesen und eine beiden Branchen zuzurechnen.

In der Betrachtung der Ergebnisse der Fragebogenerhebung und der Analyse des umfangreichen Interviewmaterials ergeben sich vielschichtige Erkenntnisse. Einige ausgewählte, besonders markante Ergebnisse werden hier vorgestellt.

Struktur und Ausrichtung des Personalmanagements

In einem ersten Teil der Interviews wurde über die Struktur und Ausrichtung des Personalmanagements gesprochen. Es sollte in Erfahrung gebracht werden, wie die Personalarbeit grundlegend strukturiert und ausgerichtet ist. Dabei wurde insbesondere der strategische Umgang mit HR-Themen betrachtet.

Ein Drittel der Organisationen beschreibt einen klaren unternehmensstrategischen Prozess, der Personalthemen fest integriert. Das breite Mittelfeld der befragten sozialwirtschaftlichen Unternehmen befindet sich in einem Entwicklungsprozess. Die Bedeutung bzw. Notwendigkeit eines strategischen Ansatzes wurde erkannt, einzelne strategische Elemente sind vorhanden, allerdings fehlt eine umfassende, systematische Vorgehensweise und Steuerung. Einige Organisationen arbeiten rein anlass- und problemgetrieben.

„In der Tat, ehrlich gesagt ... wir schauen drauf, wie ist gerade unsere Personalsituation, wo müssen wir nachsteuern? Und darüber kommen wir natürlich auch auf die großen Themen. Und dann entscheiden wir auch an einem bestimmten Punkt.“

Der strategische Reifegrad bemisst sich auch daran, ob und inwiefern personalbezogene Planungen operativ gesteuert und überprüft werden. Hier trennt sich tatsächlich die Spreu vom Weizen. Die allerwenigsten Organisationen, die Personalziele formulieren oder Personalthemen als wesentlichen Teil ihrer Planung verstehen, überprüfen den Erfolg ihrer Aktivitäten stringent und informationsgestützt. Vielfach werden etwa Rückmeldungen aus unterschiedlichen Gesprächskontexten (Personalgewinnung, Jahresgespräche, div. Leitungsrunden) gewonnen, jedoch nicht strukturiert ausgewertet und systematische Erkenntnisse für weitere Aktivitäten abgeleitet. Etliche Organisationen erheben sogar

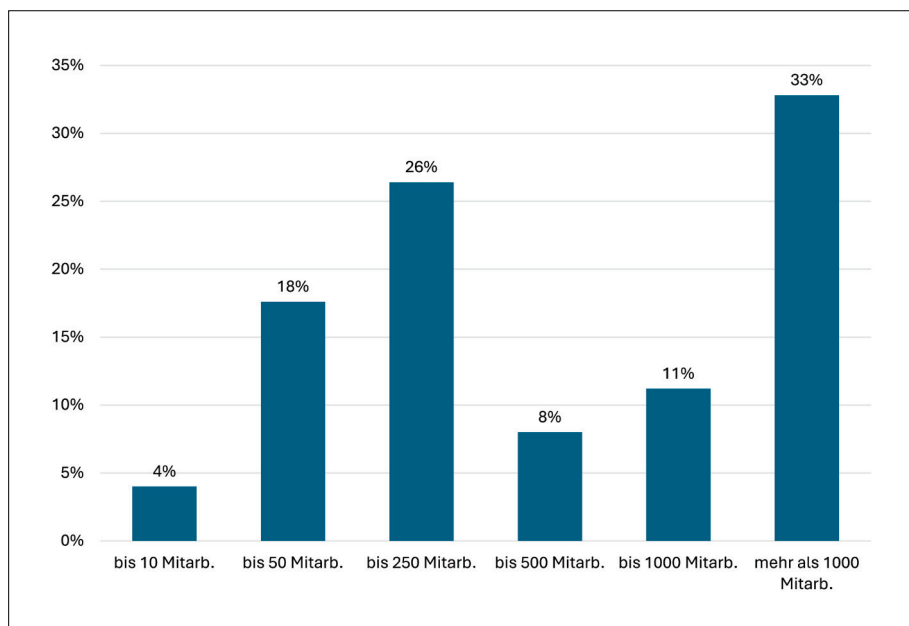


ABB. 1 ORGANISATIONSGRÖSSE

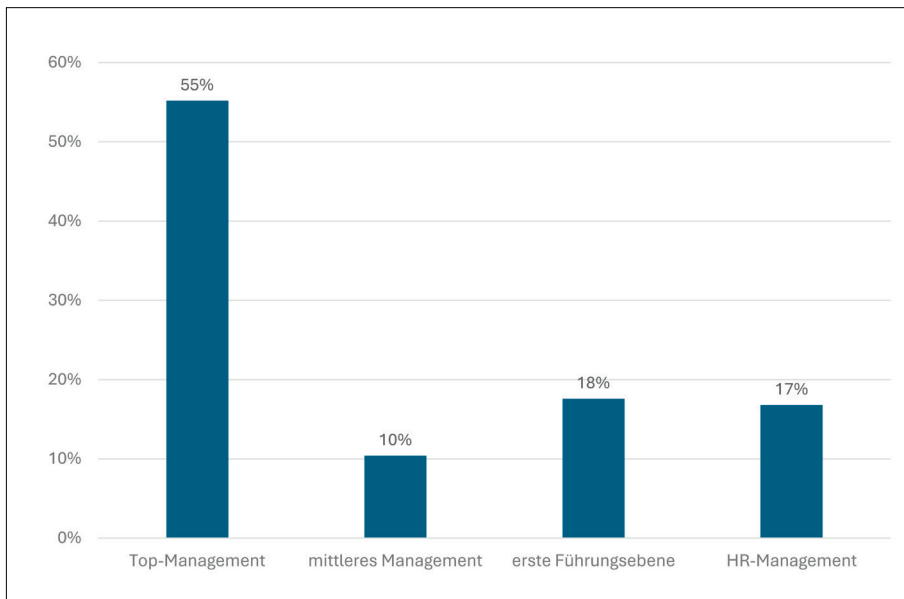


ABB. 2 FÜHRUNGSFUNKTIONEN

personalbezogene Kennzahlen, nutzen diese jedoch nicht oder nicht erkennbar systematisch, um Projekte und Maßnahmen zu überprüfen.

„Wir sammeln diverse Kennzahlen ... Sie sind aber eigentlich nicht wirklich handlungsleitend.“

Die Bedeutung des Personalmanagements ist, trotz der an dieser Stelle vielleicht ernüchternden Aussage, in den meisten sozialwirtschaftlichen Organisationen klar erkannt. Dies zeigt sich unter anderem in strukturbildenden Maßnahmen. So haben viele Organisationen damit begonnen, in der Verwaltung Stellen zu schaffen, um zentrale personalwirtschaftliche Aufgaben, wie Personalgewinnung und -entwicklung zu bearbeiten. Insgesamt zeigt sich jedoch in den Interviews, dass die Kompetenzen der Organisationen diese Themen strategisch zu bearbeiten, noch zu wenig ausgeprägt ist.

Personalmarketing, Employer Branding

In der Themenabfrage des ersten Untersuchungsteils rangieren Personalmarketing, Employer Branding auf Rang 2. Beide Begriffe werden in den Interviews allerdings nur vereinzelt expliziert thematisiert. Die wenigen Aussagen beziehen sich auf offene Planungen und bleiben zudem eher vage.

„Ja, das Thema Arbeitgebermarke ist natürlich ein wichtiges in dem Zusammenhang. Wir versuchen uns da auch so

ein bisschen, sage ich jetzt mal, moderner am Arbeitsmarkt, zu präsentieren.“

Sehr viel mehr berichten die Befragten von unterschiedlichen Maßnahmen und Projekten im Kontext von Personalgewinnung und -bindung, die auf Personalmarketing und Employer Branding „einzahlen, ohne dass ein strategischer Zusammenhang offensichtlich wäre.

Mehrere Organisationen setzen verstärkt auf Social Media im Recruitingprozess, einige intensivieren ihre Kooperationen mit Hochschulen und anderen Qualifizierungsstellen. Bemühungen, Mitarbeitende im Ausland zu akquirieren, sind verstärkt erkennbar. Von Werbekampagnen zur Gewinnung von Führungskräften wird berichtet. Die Bedeutung von Benefits wird betont. Insgesamt zielen Maßnahmen auch darauf ab, den Bewerbungsprozess weitestgehend zu beschleunigen und zu vereinfachen („One-Click-Bewerbung“). Die oftmals geringe Ressourcenausstattung der Organisation ist sicher mitverantwortlich, dass umfangreichere Programme schwer zu realisieren sind. Insgesamt drängt sich aber auch die Vermutung auf, dass eine konzeptionelle strategische Zusammenführung operativer Maßnahmen zu wenig gelingt.

Bedeutung und Rolle von Führung

Die Bedeutung der Führung für das Personalmanagement wird durchgängig hervorgehoben. Dabei werden unterschiedliche Aspekte angesprochen. Für

die Entwicklung des Personalmanagements fungiert die Unternehmensleitung als Treiber. Sie muss für die Weiterentwicklung des Personalmanagements eine Vision entwickeln und deren Realisierung konsequent verfolgen. In Bezug auf Personalführung wird auf transparente und überzeugende Kommunikation hingewiesen, um für strategisch notwendige Veränderungsprozesse bei den Mitarbeitenden Sicherheit und Akzeptanz zu erreichen. Es wird betont, dass Führungspersonen die zentralen Werte der Organisation vorleben sollten, um die Kulturentwicklung zu fördern. In diesem Zusammenhang wird unter anderem auf eine zunehmend diversere Belegschaft und die damit einhergehenden Führungsanforderungen verwiesen. In einem Interview wurde es so auf den Punkt gebracht:

„Die Organisationen können sich schlechte Führungskräfte schlicht und ergreifend nicht mehr leisten.“

Einige der Befragten beobachten eine nachlassende Bereitschaft, Führungsverantwortung zu übernehmen. In den Interviews werden verschiedene Maßnahmen und Programme vorgestellt, um Führungsnachwuchs zu entwickeln bzw. angehende Führungskräfte auf ihre Aufgaben vorzubereiten. Die hohe Priorisierung in der Fragebogenerhebung zeigt insgesamt, dass die Gewinnung und Entwicklung von Führungskräften perspektivisch hoch relevant sind.

Digitalisierung, KI, Robotik

In der Fragebogenerhebung rangiert der Themenbereich „Digitalisierung, KI, Robotik“ an erster Stelle. In den Interviews wird Digitalisierung als einer der einflussreichsten externen Entwicklungsfaktoren beschrieben. Der Bezug zum Personalmanagement wird dabei über unterschiedliche Aspekte thematisiert.

Die Mehrheit der Befragten formulieren das Ziel, bestehende Prozesse (z.B. Dokumentenmanagement, Rechnungsbearbeitung, Personaleinsatz und Recruiting) zu digitalisieren. Damit werden Effizienzeffekte zu erzielen erhofft, auch mit Blick auf die Kompensation von Personalmangel oder die Entlastung von Führungskräften. Eine befragte Führungskraft sieht die Möglichkeit, KI im Kontext von Berichterstellung zu nutzen. In einer Organisation des Gesundheitswesens wird perspektivisch der Einsatz von Robotik thematisiert.

Offensichtlich sind nur vereinzelt Organisationen auf dem Weg, hoch leistungsfähige cloudbasierte HR-Plattformen zu implementieren oder über die Digitalisierung bestehender Prozesse hinaus Digitalisierung als umfassende Veränderung des gesamten Unternehmens zu verstehen. Nur vereinzelt wird der Zusammenhang zwischen Digitalisierung und strategischem Personalmanagement ausdrücklich gesehen. Digitale Technologie könnte im Idealfall die zentrale Säule sein, „um datenbasiert Veränderungen zu erfassen, Veränderungen sichtbar zu machen und sie in kurz-, mittel- und langfristige Entscheidungen zu überführen“.

Aber selbst für sehr große sozialwirtschaftliche Organisationen sind damit langfristige Realisierungsperspektiven verbunden. Potenziale von HR-Analytics, etwa im Rahmen von Personal- und Kompetenzentwicklung werden noch nicht thematisiert.

Mehrfach wird betont, dass Investitionsmittel für notwendige Digitalisierungsvorhaben nicht angemessen refinanziert werden. Problematisiert wird auch, die fehlende Kompatibilität unterschiedlicher Systeme zwischen Trägern und Kostenträgern. Auch mangelndes internes Commitment und fehlende Kompetenz der Mitarbeitenden im Umgang mit digitalen Systemen wird angezeigt.

Alle befragten Organisationen sehen Digitalisierung als fortlaufenden, herausfordernden Entwicklungsprozess. Digitalisierung wird sowohl als „Schlüsselthema“ und gleichermaßen als „Mega-projekt“ bezeichnet. Aus der Summe der Realisierungshindernisse, der wahrgenommenen Dynamik und Komplexität

der fortschreitenden Entwicklung resultiert die Priorisierung der Digitalisierung als zentrales Entwicklungsziel.

Grundlegende Veränderungen der Einstellungen zu Arbeit im sozialwirtschaftlichen Sektor

Ein HR-Thema, das durch die Fragebogenerhebung nicht direkt erfasst wurde, sich aber in den Interviews sehr deutlich herauskristallisierte, sind grundlegende Veränderungen der Einstellungen der Mitarbeitenden zu Arbeit und Leistung. Veränderte Einstellungen zu Arbeit werden auf unterschiedliche Aspekte bezogen. Mehrfach wird eine abnehmende Bereitschaft zu Schichtdienst und Vollzeittätigkeit beschrieben. Es wird berichtet, dass junge Mitarbeitende Erwerbsarbeit erkennbar weniger als sinnstiftend erleben. Benefits scheinen an Bedeutung zu gewinnen. Teilweise berichten die Befragten, dass sie hinsichtlich der vielfältigen Erwartungen an Zusatzleistungen an Realisierungsgrenzen stoßen. Ebenfalls mehrfach werden Beobachtungen geteilt, dass Arbeitsfelder, die in höherem Maß eine persönliche, emotionale Involviertheit erfordern, offensichtlich zunehmend als weniger erstrebenswert geltend. Das sich daraus entwickelnde grundlegende Spannungs- und Konfliktfeld bringt eine Organisationsleitung folgendermaßen auf den Punkt:

„Den Wandel ... der Arbeitswerte der Generation Z müssen wir ernst nehmen. Auch wenn ich das teilweise persönlich ... Ich habe andere Werte. Ja, das ist eine Generationenfrage und da

müssen wir mitgehen. Und da weiß ich noch nicht ganz, wie wir dem begegnen“.

Einige der befragten Führungskräfte verweisen in diesem Zusammenhang noch auf einen weiter gefassten Zusammenhang: Sie sehen eine nachlassende gesellschaftliche und politische Wertschätzung sozialwirtschaftlicher Arbeitsfelder und äußern die Sorge, ob und wie zukünftig Versorgungsstrukturen erhalten werden können.

In der Gesamtsicht der Gespräche zeichnet sich keine klare Lösungsperspektive ab. Es werden jedoch unterschiedliche Ansatzpunkte skizziert. In einem Gespräch wird die Bedeutung von Resilienz geäußert, die zu fördern sei. An mehreren Stellen wird die Notwendigkeit politischer Interessenarbeit betont. Mehrere Interviewte sehen Führungsimplicationen. So wird in einem Gespräch die individuelle Sorge für die Mitarbeitenden hervorgehoben und damit ein Umdenken des eigenen Führungsverständnisses verbunden. Eine andere Organisationsleitung sieht in der weiter zunehmenden Finanzknappheit auf öffentlicher Seite die Perspektive, dass sich langfristig der Arbeitsmarkten entspannt und Arbeitstätigkeit mit den damit verbundenen fachlichen Anforderungen wieder stärker in den Vordergrund gestellt werden können.

Fazit

Die Studie zeigt, dass Personalmanagement für sozialwirtschaftliche Organisationen von zentraler, um nicht zu sagen zunehmend existentieller Bedeutung ist. Für die fortbestehenden Herausforderungen scheint es gleichzeitig die eine, große Lösung nicht zu geben. Um die als dringlich erkannten HR-Themen erfolgreich umzusetzen, sind diejenigen Organisationen auf einem guten Weg, die im Personalmanagement notwendige Strukturen bilden, Kompetenzen aufbauen und Aktivitäten konsequent koordinieren und steuern. Ein dafür notwendiger Schlüssel ist, Personalmanagement in seiner strategischen Bedeutung ernst zu nehmen und ins Zentrum des Führungshandelns zu rücken.

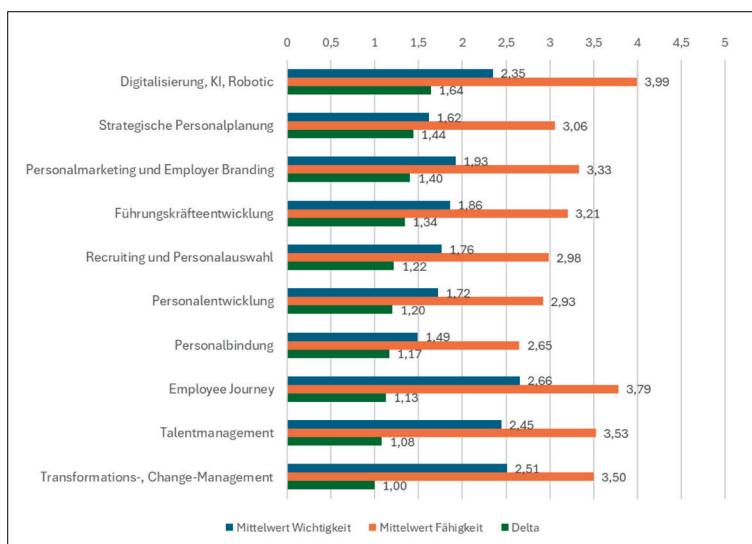


ABB. 3 PRIORISIERUNG DER STRATEGISCHEN HR-THEMEN

FACHKRÄFTE

Erfahrungsbericht zur Rekrutierung indischer Fachkräfte in der Pflege

VON SAJAN SEBASTIAN UND
CHRISTIAN WAHL

Sajan K. Sebastian, MA., langjährige Erfahrungen als Deutschdozent an der Kerala Universität und als Reiseleiter deutscher Reisegruppen in Südindien
Christian Wahl, Dipl.-Sozialwissenschaftler, Dr. rer. pol., seit 1994 Inhaber des Pflegeheims Haus Dorothee e.K. in Lenzkirch, Hochschwarzwald
wahl@Haus-Dorothee.de

Die Autoren berichten von dem 2021 begonnenen Projekt in einem ländlichen Pflegeheim, in dem inzwischen mehr als 30 Prozent des Pflegepersonals aus Südindien stammen. Sebastian war Deutschdozent und langjähriger Reiseleiter in Kerala, Wahl erwarb 1993 das Heim und formte es zu einer Spezialeinrichtung für psychisch veränderte Menschen um.

Die Ausgangslage: In der Zange zwischen Heimbauvorschriften und Personalmangel-Lage

Zwei Entwicklungen prägten die Pflegewirtschaft in den vergangenen Jahren: Die bauliche Anpassung der Heime an die 2011 beschlossenen aktuellen Heimbauvorschriften und der sich von Jahr zu Jahr verstärkende Mangel an Fachkräften. Waren schon die Baumaßnahmen für zahlreiche Heimbetreiber nicht mehr zu stemmen, so zwang die vergebliche Suche nach einheimischen Pflegekräften zu betriebswirtschaftlichen Notlösungen, die den Gang in die Insolvenz nur verkürzten. Große Betreiber wie die Caritas Breisgau-Hochschwarzwald, die die baulichen Vorgaben noch schafften, mussten den Gang zum Insolvenzgericht antreten, nachdem weder mit Leerstand, noch mit dem Einsatz von Zeitarbeit die akuten Personalengpässe überwunden wurden.

Für Haus Dorothee, ein 40-Plätze-Heim im Hochschwarzwald, stellte sich inmitten der baulichen Modernisierungs- und Erweiterungsphase heraus, dass die Ausbildungsstellen nicht mehr zu besetzen waren, gleichzeitig aber auch die

Stellenanzeigen ohne Resonanz blieben. Hier trat zu Beginn der Pandemie der demografische Wandel zu Tage: die Verrentung der Babyboomer und das Fehlen von Nachwuchskräften. In dem Betrieb mit wenig Fluktuation hätte das Ausbleiben von Praktikanten Alarmsignale auslösen müssen. Das tat es aber nicht.

Die aus der Not geborene Lösung: Indische Auszubildende rekrutieren

2013 erlebte das Ehepaar Wahl den knapp 20 Prozent des indischen Kontinents ausmachenden Süden auf einer Urlaubsreise. Schon damals entstand die Idee, Fachkräfte von dort, insbesondere aus dem Bundesstaat Kerala zu rekrutieren, wo der hohe Alphabetisierungsgrad und der überdurchschnittliche Anteil von Christen (18 Prozent) eine kulturelle Anpassung leichter erscheinen ließen. Tatsächlich verbot der Code of Practice der WHO zu diesem Zeitpunkt jedoch die Migration indischer Fachkräfte, um negative Effekte im Landesinneren zu vermeiden. Erst seit dem 6. Juli 2021 galt eine neue Länderliste, die der Migration von dort keine Grenzen mehr setzte.

Die Arbeitssituation in Südindien, speziell für Frauen

Die Bevölkerung Südindiens wird nach einer Volkszählung von 2011 auf 252 Millionen geschätzt, das entspricht etwa einem Fünftel der indischen Gesamtbevölkerung. Die durchschnittliche Alphabetisierungsrate liegt mit 80 Prozent deutlich über dem Landesdurchschnitt. Noch höher die in Kerala: bei fast 94 Prozent. Rund vier Prozent der Südinder sind Christen gegenüber 80 Prozent Hindus. Der südlichste Bundesstaat Indiens an der Westküste zum Arabischen Meer, Kerala, gilt als Geburtsort des Christentums in Indien, das auf eine über zweitausendjährige Geschichte zurückblickt. Hier beträgt der Christenanteil rund 18 Prozent. Ein Großteil der Bildungseinrichtungen und Krankenhäuser wird von der katholischen Kirche betrieben.

Kerala wird in Anlehnung an die Begründerin der modernen Krankenpflege, Florence Nightingale (1820–1910), auch als das „Land der Nachtigallen“ bezeichnet, da viele Mädchen im Alter von 17 bis 18 Jahren nach dem Abschluss der zwölften Klasse (vergleichbar mit dem Gymnasium in Deutschland) eine Ausbildung im Pflegebereich beginnen. Sie wählen entweder eine dreieinhalbjährige Ausbildung in Allgemeiner Krankenpflege und Geburtshilfe (GNM) oder ein viereinhalbjähriges Bachelorstudium in Krankenpflege (BSc Nursing). Doch die Gehälter für Pflegekräfte sind sehr niedrig, daher streben viele eine Beschäftigung im Ausland an, insbesondere im Nahen Osten, z. B. in den Vereinigten Arabischen Emiraten, Saudi-Arabien oder Katar.

Etwa 40 % des Einkommens Keralas stammen von im Ausland lebenden Keraliten. Aufgrund des englischsprachigen Bildungssystems in Indien bevorzugen viele eine Migration in englischsprachige Länder wie das Vereinigte Königreich, Kanada, Australien, Irland oder Neuseeland.

Seit 2020 und den neuen Pflegevorschriften in Deutschland entscheiden sich jedoch viele junge Leute nach dem Schulabschluss in der 12. Klasse für einen Deutschkurs bis zum Niveau B2, um sich für die dreijährige Ausbildung in der generalistischen Pflegeausbildung in Deutschland zu qualifizieren.

Eine zweite Gruppe junger Frauen wählt ein Studium im Bereich Pädago-

gik (Bachelor of Education, B.Ed.), um später als Lehrkraft zu arbeiten. Auch ausgebildete Lehrerinnen und Lehrer versuchen, im Ausland zu arbeiten – ihre Chancen sind jedoch geringer als die der Pflegekräfte.

Kerala verzeichnet trotz überdurchschnittlicher Alphabetisierung eine der höchsten Arbeitslosenraten in Indien, 29,9 Prozent bei den 15–29-Jährigen, mehr als 47 Prozent gar bei Frauen in dieser Altersgruppe. Ein Hinweis darauf, dass das Ausbildungssystem nicht mit dem Arbeitsmarkt übereinstimmt. Nach wie vor ist die Landwirtschaft der größte Beschäftigungsfaktor.

Die Pandemie und ihre Folgen

Bereits im Dezember 2019 verbreitete sich der bisher unbekannte Virus SARS-CoV-2, von der WHO im folgenden März als Pandemie eingestuft. Hiermit veränderte sich in Deutschland der Personalmarkt erheblich: Homeoffice einerseits und krankheitsbedingte Ausfälle andererseits nahmen zu. In den Dienstleistungssektoren wurde selbst nach Abbau aller Einschränkungen nicht mehr das Niveau von vorher erreicht. Die Nachfrage nach Arbeit sank in der Pflege spürbar, was in der Branche einheitlich beklagt wurde.

Die Arbeitssituation während der Pandemie in Indien

Indien war von der Pandemie wirtschaftlich stark betroffen. Besonders hart traf es Kerala, dessen Wirtschaft stark auf Auslandseinkünfte und Dienstleistungssektoren wie Gastgewerbe, Bildung und Gesundheitswesen angewiesen ist. Während der Pandemie wurden alle Dienstleistungen außer der Gesundheitsversorgung eingestellt, gleichzeitig blieben die Rücküberweisungen aus dem Ausland aus – mit gravierenden Folgen für den Lebensstandard in Kerala.

Einst galt der Bundesstaat als der mit dem höchsten Lebensstandard in Indien. Doch als das regelmäßige Einkommen aus dem Ausland und dem Tourismus versiegt, gerieten viele Menschen in finanzielle Schwierigkeiten. Die Rückzahlung von Krediten für Haus, Auto oder die Ausbildung der Kinder wurde zur großen Belastung. Viele Tourismusunternehmen mussten dauerhaft schließen, und Beschäftigte dieser Branche – Reiseleiter,

Bus- und Taxifahrer, Hotellangestellte – verloren ihre Existenzgrundlage. Als Teil der Mittelschicht waren sie besonders abhängig von einem regelmäßigen Einkommen, was die Auswirkungen der Pandemie für sie besonders hart machte.

Das Projekt „Indien“ wird gestartet

Sebastian, der als Reiseleiter seine Familie ernähren musste, und Wahl, der dringend Personal herbeizuschaffen hatte, fanden sich 2021 erneut zusammen, um nun endlich das Projekt „Indien“ aus der Taufe zu heben.

Am 1. Oktober 2022 begannen die ersten vier Praktikanten mit der generalistischen Pflegeausbildung. Vorausgegangen war ein Auswahlverfahren in Indien mit Unterstützung eines katholischen Paters, an dessen Sprachinstitut die jungen Frauen ihre Zertifikate (B1 und B2) erworben hatten. In Deutschland nahm man bereits im Herbst des Vorjahres Kontakt zu den einschlägigen Behörden, dem Ausländeramt, der Agentur für Arbeit und der Zeugnisanerkennungsstelle beim Regierungspräsidium auf. Es zeigte sich, dass auch Auszubildende aus Nicht-EU-Ländern am sogenannten „beschleunigten Fachkraftverfahren“ partizipieren. Allerdings schloss dieses Verfahren nicht alle beteiligten Behörden ein. So fehlte die Zeugnisanerkennungsstelle, die gleich zu Beginn darum bat, von Rückfragen Abstand zu nehmen. Nach dreimonatiger Prüfung gelangte man zu der Ansicht, dass eines der vier vorgelegten College-Zeugnisse der zwölften (Abschluss-)Klasse nicht genügend Allgemeinbildung versprach, dieses daher nicht dem Mittlere-Reife-Niveau – Voraussetzung für die Fachkraft-Ausbildung – entspreche. In Indien hätten übrigens alle vier Zeugnisse zum Studium berechtigt!

Der Ausbildungsbeginn und die Stolpersteine

Der Einstieg in das Fachkraftverfahren baut unter anderem auf den Nachweis einer Wohnung. So machte man sich auf die Suche, was im ländlichen Bereich nicht allzu schwierig war. Mehrere Monate vor dem Eintreffen der jungen Leute wurde eine Vier-Zimmer-Wohnung im Nachbarort gefunden und ausgestattet. Bei gutem Wetter war vom Balkon die

Aussicht auf die Schweizer Alpen möglich. Doch das Problem lag nicht in der Wohnung, sondern im öffentlichen Nahverkehr. Mit Bussen war keine pünktli-

ablegen, wie im Defizitbescheid vorgeschrieben. Dieser Prozess kann zwischen 6 und 18 Monaten dauern. Während dieser Zeit dürfen sie als Pflegehelferinnen

von Auszubildenden an andere Pflegeeinrichtungen und Krankenhäuser in Deutschland.

Dieses niedrigschwellige Angebot ist deutlich günstiger als die Vermittlung einer fertigen indischen Fachkraft. Es führt in kürzerer Zeit zum Einsatz der Bewerberinnen und Bewerber in hiesigen Betrieben, wo sie während der Ausbildung in ihrem Arbeitsgebiet sozialisiert werden.

Nach wie vor kämpfen wir mit bürokratischen Hürden, insbesondere im Zusammenhang mit Visa-Terminvergaben. Die zuständigen Behörden ändern regelmäßig, oft ohne Vorankündigung, ihre Vorgaben. Bis einschließlich 2024 konnte man Termine für FSJ-Kandidaten in der Kategorie „Employment – any other employment including Vocational Training“ buchen. Dann wurde kurzfristig die Kategorie geändert. Dies führt zu erheblichen Unannehmlichkeiten und zusätzlichen Kosten, zum Beispiel durch Mietzahlungen für angemietete Personal-Wohnungen in Deutschland, während die Ankunft der Kandidaten sich verzögert.

Auch die Anerkennung indischer Schulabschlüsse als dem deutschen Realschulabschluss gleichwertig – eine Voraussetzung für den Zugang zur Ausbildung – stellt eine Barriere dar. Die sonstigen Dokumentations- und Anerkennungsprozesse lassen sich dank unserer mittlerweile umfangreichen Erfahrung einfacher und effizienter bewältigen.

Nach wie vor kämpfen wir mit bürokratischen Hürden, insbesondere im Zusammenhang mit Visa-Terminvergaben. Die zuständigen Behörden ändern regelmäßig, oft ohne Vorankündigung, ihre Vorgaben.

che Verbindung zum Arbeitsantritt in der Frühschicht möglich. Und erst recht nicht die Rückkehr nach der Spätschicht oder an Wochenenden. Eingaben bei den Busdiensten blieben erfolglos. Also blieb nur der Umzug. Erneut wurde man fündig bei der Suche nach Werkswohnungen, inzwischen gibt es fünf davon. Doch latent bleibt das Mobilitätsdefizit erhalten, denn die Ausbildung verteilt sich auf fünf verschiedene Einsatzstätten, zumeist in Nachbarorten.

Erfahrungen mit in Indien ausgebildeten Fachkräften

Neben dem erforderlichen Sprachniveau B2 in Deutsch stellt das Anerkennungsverfahren ihrer Qualifikationen die größte Herausforderung für indische Fachkräfte dar. Die Prüfung indischer Pflegezertifikate durch die zuständigen Landesbehörden in Deutschland dauert in der Regel mindestens fünf Monate. Dann wird ein Defizitbescheid (Feststellung von Kenntnislücken) über die sogenannten „Kenntnislücken“ ausgestellt. Erst mit diesem Dokument kann das Visumverfahren im Rahmen des beschleunigten Fachkräfteverfahrens begonnen werden. Es dauert dann weitere zwei Monate, bis ein Vorabzustimmungsbescheid von den deutschen Ausländerbehörden ausgestellt wird.

Das Visum wird in diesem Verfahren in der Regel innerhalb von 30 Tagen erteilt. Vom ersten Antrag über die Anerkennung der Zeugnisse bis zur Einreise nach Deutschland dauert der gesamte Prozess mindestens 7 bis 8 Monate.

Nach ihrer Ankunft in Deutschland müssen die Kandidatinnen und Kandidaten entweder einen Anpassungskurs absolvieren oder eine Kenntnisprüfung

und -helfer arbeiten.

Wenn beide Versuche der Anerkennungsprüfungen scheitern, können die indischen Gäste weiterhin als Pflegehilfskräfte arbeiten. Sie erhalten dann ein Zertifikat als geprüfte Pflegehilfskraft. Es wäre sehr sinnvoll, ein einheitliches Anerkennungsverfahren für indische Pflegeabschlüsse in allen Bundesländern Deutschlands zu etablieren. Darüber hinaus sollten indische Pflegefachkräfte, die ein bis zwei Jahre als Pflegehilfskräfte gearbeitet haben, als examinierte Pflegekräfte anerkannt werden.

Eine große Herausforderung, mit der indische Pflegekräfte in Deutschland konfrontiert sind, ist der psychische Druck, unter Kolleginnen und Kollegen mit geringerer akademischer Qualifikation arbeiten zu müssen – nur weil ihre eigenen Abschlüsse im Ausland erworben wurden. Sobald sie jedoch das Anerkennungsverfahren erfolgreich abgeschlossen haben, werden sie offiziell mit ihren in Deutschland ausgebildeten Kolleginnen und Kollegen gleichgestellt.

Perspektiven des Projekts

Als wir mit unserem Projekt begannen, waren wir uns der zahlreichen Herausforderungen noch nicht bewusst – insbesondere der bürokratischen Hürden, die uns bevorstanden.

In den letzten drei Jahren haben wir Erfahrungen gesammelt und unser wichtigstes Ziel erreicht: ausreichend qualifiziertes Personal für unser eigenes Pflegeheim Haus Dorothee zu gewinnen. Im Januar gründeten wir unsere eigene Vermittlungsagentur Ayur India Recruiting Dr. Wahl & Sebastian GbR. Aufgabe dieser Agentur ist die Vermittlung von Freiwilligen im Sozialen Jahr (FSJ) sowie

Rechtliche Grenzen digitaler Eltern-Posts

VON PROF. DR. CHRISTIANE SCHMIEDER



Prof. Dr. Christiane Schmieder ist Professorin für Recht der Sozialen Arbeit an der Hochschule Bielefeld. Ihre Lehr- und Forschungsschwerpunkte liegen in den rechtlichen Rahmenbedingungen der Kinder- und Jugendhilfe und Straffälligenhilfe. Darüber hinaus ist sie als Coachin und Mediatorin tätig. christiane.schmieder@hsbi.de

Ein Gruppenfoto vom Sommerfest der Kita, ein Schnappschuss während des Weihnachtsbasars in der Grundschule oder ein Bild vom letzten Schulausflug – Schulen, Kitas und andere Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe dokumentieren gerne das bunte Leben in ihren Einrichtungen. Bevor solche Fotos jedoch auf der Website oder in sozialen Medien veröffentlicht werden, ist gem. Art. 6 Abs. 1 DSGVO die Einwilligung der abgebildeten Personen, bei Minderjährigen von deren gesetzlichen Vertretern gem. §§ 1626, 1629 BGB erforderlich.

Doch was gilt, wenn nicht die Kita, die Schule oder ein anderer Träger ein Bild veröffentlichen möchte – sondern die Eltern selbst? Wenn sie also nicht nur über die Einwilligung entscheiden, sondern zugleich auch die Veröfentli- chenden sind?

Dabei handelt es sich längst nicht mehr um Einzelfälle. In den sozialen Netzwerken dokumentieren Eltern den Alltag mit ihren Kindern öffentlich – von Ultraschallbildern über die ersten Schritte bis hin zum täglichen Familienchaos. Das Aufwachsen der Kinder wird in Bildern, Videos und Stories festgehalten – und mit einer teils beträchtlichen Followerschaft geteilt.

Im fachlichen Diskurs spricht man mittlerweile vom sog. „Sharenting“: ein Kofferwort aus share = teilen und parenting = Erziehung (Rake 2020, 1064), wenn Eltern also Bilder und Videos teilen.¹

Beim „Sharenting“ ergeben sich zahlreiche rechtliche Fragen. Im Mittelpunkt der folgenden Ausführungen steht dabei das Spannungsfeld von Datenschutz und Kindeswohl.

Recht am eigenen Bild – Anwendbarkeit von KUG und DSGVO

Das Recht am eigenen Bild ist eine spezielle Ausprägung des allgemeinen Persönlichkeitsrechts gem. Art. 2 Abs. 1 i.V.m. Art. 1 Abs. 1 GG. „Der Einzelne soll selbst darüber befinden dürfen, wie er sich gegenüber Dritten oder der Öffentlichkeit darstellen will ...“ (BVerfGE 63, 131, 142). Insoweit ist das Recht am eigenen Bild eine Konkretisierung des Rechts auf informationelle Selbstbestimmung. Der Schutz reicht von der Erhebung der personenbezogenen Daten, wie auch der Speicherung bis zur Verwendung und Verarbeitung. Dabei ergibt sich das Schutzbedürfnis aus der Möglichkeit, „das Erscheinungsbild eines Menschen in einer bestimmten Situation von diesem abzulösen, datenmäßig zu fixieren und jederzeit vor einem unüberschaubaren Personenkreis zu reproduzieren“. (BVerfGE 101, 361, 381)

Das Verbreiten oder die öffentliche Zurschaustellung des Bildnisses ohne

Einwilligung des/der Abgebildeten ist durch § 22 Abs. 1 KUG explizit verboten. Ein Verbreiten liegt bei jeder Art der Weitergabe, ob in körperlicher oder unkörperlicher Form, vor. So ist auch der digitale Versand eines Bildes, ob per E-Mail oder Instantmessenger, ein Verbreiten i.S.v. § 22 KUG und daher ohne die Einwilligung des/der Abgebildeten nicht erlaubt. (Specht-Riemenschneider in Dreier/Schulze 2022, § 22 Kunst-UrhG, Rn. 9)

Das Kunsturhebergesetz findet aufgrund der höherrangigen DSGVO jedoch nur noch eingeschränkt Anwendung, nämlich dann, wenn die Verbreitung der Bilder ausschließlich im persönlichen oder familiären Bereich stattfindet. Sobald jedoch beispielsweise in Gruppenchats, nicht alle Mitglieder eine persönliche Beziehung zueinander haben, ist der Anwendungsbereich der DSGVO eröffnet, Art. 2 Abs. 2c) DSGVO. Die Verbreitung von Bildern fällt hier als Verarbeitung personenbezogener Daten unter Art. 6 Abs. 1 DSGVO.

Der Schutz nach dem KUG ist spezifischer als nach der DSGVO, da er gezielt die Veröffentlichung und Verbreitung von Bildnissen (Fotos, Videos) betrifft und dadurch unmittelbar vor einer ungewollten bildlichen Darstellung der Person schützt. Demgegenüber verfolgt die DSGVO einen allgemeineren und weiter reichenden Schutzzweck, indem sie nicht nur auf Bildnisse, sondern generell auf jede Verarbeitung personenbezogener Daten abstellt und dabei insbesondere die informationelle Selbstbestimmung – also die digitale Privatsphäre des Kindes – schützt. Jedoch bleiben aufgrund der spezifischeren Zielrichtung des KUG dessen eigenständige Abwägungskriterien für die Veröffentlichung von Bildern relevant.

Einwilligung

Grundsätzlich entscheidet die abgebildete Person über die Verbreitung des Bildes gem. Art. 6 Abs. 1a DSGVO. Für den Anwendungsbereich des KUG wird vielfach angenommen, dass Minderjährige ab dem 14. Lebensjahr genügend einwilligungsfähig sind, um über die Weitergabe ihres Abbildes i.S.v. § 22 KUG mitzubestimmen. In § 8 Abs. 1 DSGVO wird auf die Altersgrenze von 16 Jahren abgehoben. Dabei geht es aber um einen anderen Kontext, nämlich das Angebot eines

Dienstes der Informationsgesellschaft. In beiden Kontexten ist die Verarbeitung und Weitergabe von personenbezogenen Daten betroffen. Es wird im Ergebnis die Einwilligung sowohl des Minderjährigen als auch der gesetzlichen Vertreter im Sinne einer sogenannten Doppelzuständigkeit gefordert. Jedenfalls dürfen die gesetzlichen Vertreter wohl nicht gegen den Willen des Minderjährigen über die Weitergabe des Bildes entscheiden. (Specht-Riemenschneider in Dreier/Schulze, 2022, § 22 KunstUrhG, Rn. 26)

Im Übrigen – für die nicht einsichtsfähigen Kinder – sind deren gesetzliche Vertreter gem. §§ 1626, 1629 BGB, in der Regel die Eltern für die Einwilligung in die Verbreitung von personenbezogenen Daten, also von Bildern ihrer Kinder zuständig.

Wenn Eltern Fotos ihrer Kinder in sozialen Netzwerken posten, erklären sie sich die Einwilligung in die Verarbeitung dann selbst gegenüber? In diesem Zusammenhang wird regelmäßig über eine Interessenskollision nachgedacht: das Interesse der Eltern an der Verarbeitung und Veröffentlichung der Daten/Bilder ihres Kindes einerseits sowie das Schutzinteresse des Kindes vor einer Preisgabe seiner Persönlichkeit und Privatsphäre andererseits.

Die Einwilligung könnte dabei aufgrund der Interessenskollision generell unwirksam sein. Gem. § 181 BGB kann ein Vertreter grundsätzlich nicht im Namen des Vertretenen mit sich selbst vornehmen. Ein sogenanntes Insichgeschäft ist aufgrund der ihm innewohnenden Interessenskollision gem. § 181 BGB im Allgemeinen und im Falle der gesetzlichen Vertretung gem. § 1629 Abs. 2, 1824 Abs. 2 BGB unwirksam. Dies könnte man auch für die Einwilligung in die Bildveröffentlichung annehmen. Das setzt aber voraus, dass der Einwilligung überhaupt der Charakter eines Rechtsgeschäfts innewohnt, was kontrovers diskutiert wird. (z.B. Fritzsche/Knapp, 2019, 1905; Klement in Simitis/Hornung/Spiecker gen. Döhmman, § 7, Rn. 82-84)

Entscheidend ist jedoch die Frage, wem gegenüber die Einwilligung erklärt wird, mithin wer schlussendlich die relevanten Daten verarbeitet. Auf Instagram & Co. sind das die Betreiber der Plattformen, also nicht die Eltern selbst. Diese Perspektive ist natürlich sehr technisch. Verantwortlich für die Grundentscheidung

und auch für die Übermittlung von personenbezogenen Daten bleiben die Eltern des Kindes. Insofern wird hier auch von „gemeinsamer Verantwortung“ gesprochen und generell von einer Online-Veröffentlichung durch die Eltern abgeraten. (Buchner, 2019, 667)

Folgt man dieser Auffassung, wäre es Eltern grundsätzlich nicht möglich, wirksam in die selbstständige Veröffentlichung von Fotos einzuwilligen. In diesen Fällen wäre gem. § 1909 BGB ein Ergänzungspfleger zur Abgabe der datenschutzrechtlichen Einwilligung zu bestellen, der i.S.v. § 1626 Abs. 2 BGB verpflichtet ist, den Willen des Kindes zu berücksichtigen. Anderenfalls könnte die Veröffentlichung von Fotos durch die Eltern erst ab Einsichtsfähigkeit des Kindes auf eine wirksame Einwilligung gestützt werden. (so z. B. Schimke 2019, 853)

Berechtigtes Interesse der Eltern

Nach h.M. kommt eine Rechtmäßigkeit der Verarbeitung personenbezogener Daten – also auch der Veröffentlichung von Kinderfotos – nach Art. 6 Abs. 1 lit. f DSGVO auch bei Vorliegen eines berechtigten Interesses der Eltern nicht in Betracht. (z.B. Buchner, 2019, 665; Rake, 2020, 1064; Schimke 2019, 851) Oftmals wird dabei reflexhaft bereits das Bestehen des berechtigten Interesses mit Blick auf die spätere Interessensabwägung abgelehnt. Berechtigte Interessen sind aber durchaus denkbar, etwa:

- zur familiären Kommunikation und Einbindung nicht anwesender Verwandter (z. B. Großeltern, Tanten, Onkel),
- zur zeitgeschichtlichen Dokumentation alltäglicher Ereignisse wie Einschulung, Schulfeste oder Theateraufführungen,
- zur Darstellung besonderer Erfolge des Kindes in Sport oder Kultur (z. B. Wettkämpfe, Wettbewerbe) aus Stolz und Freude über öffentliche Anerkennung,
- sowie aus wirtschaftlichen Motiven wie Monetarisierung, Werbeeinnahmen oder Sponsoring

Ein berechtigtes Interesse reicht aber freilich nicht für die Rechtmäßigkeit der Veröffentlichung von Bildern aus. Vielmehr muss eine Abwägung mit den Schutzinteressen des Kindes stattfinden, die wegen der besonders hohen Schutz-

bedürftigkeit von Kindern und dem faktischen Kontrollverlust bei der Veröffentlichung überwiegend zuungunsten der Eltern ausfällt. (ebda.)

Veröffentlichung als tatsächliche Ausübung der elterlichen Sorge

Wie aufgezeigt, bestehen nach den bisherigen Ausführungen Zweifel, ob eine wirksame Einwilligung beziehungsweise ein berechtigtes Interesse der Eltern ausreichend tragfähige Rechtsgrundlagen darstellen. Unabhängig davon ist die rechtliche Einordnung der Einwilligung bislang überwiegend auf nationaler, insbesondere deutscher Ebene erfolgt. Für die Wirksamkeit einer Einwilligung gibt jedoch die DSGVO – als übergeordnetes europäisches Recht – eindeutige inhaltliche Voraussetzungen vor. (Ingold in Sydow/Marsch, § 7, Rn. 13) Lässt man daher die Frage außer Acht, ob eine Einwilligung der Eltern zur Veröffentlichung auch ihnen selbst gegenüber überhaupt möglich ist, gelangt man zur allgemeinen Abwägungsformel im Rahmen der tatsächlichen Ausübung der elterlichen Sorge im Sinne der §§ 1626, 1629 BGB (Rake, 2020, 1064). Über die Grenzen elterlicher Handlungsspielräume wacht insoweit die Generalklausel des § 1666 BGB. Die Schutzbedürftigkeit des Kindes ergibt sich bereits unmittelbar aus dem Kindeswohl sowie dem datenschutzrechtlichen Schutzzweck (so Peters, 2023, 401). Dabei sind sowohl ein möglicherweise nur schwer zu begründendes berechtigtes Interesse als auch eine etwaige Interessenkollision abzuwägen zu berücksichtigen.

Letztlich bedarf es somit stets einer einzelfallbezogenen Abwägung zwischen dem elterlichen Erziehungsrecht, dem berechtigten Interesse an Selbstdarstellung und öffentlicher Kommunikation einerseits und dem Recht des Kindes auf informationelle Selbstbestimmung und dem Schutz seiner Persönlichkeitsrechte andererseits. Der Nachteil eines solchen Abwägungsansatzes liegt jedoch darin, dass im Bereich der elterlichen Sorge grundsätzlich keine gleichrangige Interessenabwägung zwischen Elterninteressen einerseits und Kindesinteressen andererseits vorgesehen ist. Vielmehr bestimmt sich der Umfang der zulässigen elterlichen Handlungsfreiheit allein anhand dessen, ob die Grenzen einer Kindeswohlgefährdung überschritten

werden oder nicht. (Veit in Hau/Poseck, § 1626, Rn. 15-17)

Da somit im Ergebnis allein das Kindeswohl als Grenze elterlicher Handlungsfreiheit verbleibt, kommt den Kriterien, anhand derer eine Gefährdung des Kindeswohls beurteilt wird, entscheidende Bedeutung zu. (Claßen et al, 2025, 23ff.) Für die Prüfung, wann im Einzelfall eine Kindeswohlgefährdung durch Veröffentlichung von Bildern im Internet vorliegt, sollten daher insbesondere folgende Gesichtspunkte in die Betrachtung einfließen:

- Alter und Entwicklungsstand des Kindes in Bezug auf dessen Fähigkeit, Tragweite und Folgen der Veröffentlichung zu verstehen und eigenständig abzuschätzen
- Art und Inhalt der Darstellung, insbesondere Sensibilität, Intimität oder möglicherweise kompromittierender Charakter der veröffentlichten Bildnisse.
- Öffentlichkeitsgrad und Verbreitungsreichweite
- Häufigkeit und Zweck der Veröffentlichung (rein private Kommunikation, gesellschaftlich relevante Erfolge oder kommerzielle Verwertung)
- sich daraus ergebende Risiken für die Persönlichkeitsentwicklung und individuelle Privatsphäre, insbesondere wenn irreversible digitale Spuren gelegt werden, die das Kind zukünftig belasten könnten
- Erhöhte Missbrauchsgefahr, etwa durch unkontrollierte Weiterverbreitung, missbräuchliche Nutzung oder insbesondere pädokriminelle Verwendungen der veröffentlichten Bildnisse.

Die abschließende Entscheidung darüber, ob im konkreten Einzelfall die Grenze zu einer Kindeswohlgefährdung überschritten ist oder nicht, richtet sich somit unmittelbar nach diesen Prüfkriterien. Nur auf diese Weise lässt sich eine angemessene Balance zwischen der grundrechtlich abgesicherten Handlungsfreiheit der Eltern einerseits und dem ebenso hochrangig geschützten Persönlichkeitsrecht sowie der informationellen Selbstbestimmung des Kindes andererseits erreichen.

Fazit

Angesichts der Unumkehrbarkeit digitaler Veröffentlichungen sowie der beson-

deren Schutzbedürftigkeit von Kindern sollten Eltern daher äußerst sensibel und zurückhaltend mit der Veröffentlichung von Bildern umgehen. Eine stärkere rechtliche und gesellschaftliche Sensibilisierung für die Rechte von Kindern im digitalen Raum sowie explizite kindgerechte Regelungen zur Wahrung ihrer digitalen Privatsphäre erscheinen dringend erforderlich.

Anmerkung

1. Nicht verwechselt werden darf dieser Begriff mit dem sog. „Shared Parenting“. Damit ist die geteilte elterliche Verantwortung nach einer Trennung gemeint, die häufig in Verbindung mit dem sog. Wechselmodell diskutiert wird. (Schmidt 2023, I. 1. VI. 1.)

Literatur

- Buchner, Benedikt (2019)**, Von der Wiege bis zur Bahre? – Datenschutz im Familienrecht unter der DS-GVO, FamRZ, 665
- Claßen, Jörn; Schwob, Lea; Kindling, Richard (2024)** Kindeswohlgefährdung durch kommerzielle Veröffentlichung von Kinderfotos und -videos im Internet, Rechtsgutachten, 2. Version, Köln
- Dreier, Thomas; Schulze, Gernot; Raue, Benjamin; Specht-Riemenschneider, Louisa (2025)** Urheberrechtsgesetz, Kommentar, 8. Auflage, München
- Fritzsche, Jörg; Knapp, Jonas (2019)** Bildnisse von Kindern im Internet und in sozialen Medien, FamRZ, 1905
- Hau, Wolfgang; Poseck, Roman (Hrsg.) (2024)**, BeckOK BGB, 73. Edition, München
- Peters, Maximilian Finn (2023)** Die Veröffentlichung von Kinderfotos durch Eltern auf sozialen Plattformen zu nicht kommerziellen Zwecken, ZKJ, 401
- Rake, Ulrich (2020)** Kinderrechte und Sorgerechtsbefugnisse bei elterlichen Foto-Postings in sozialen Medien, FamRZ, 1064
- Schmidt, Christopher (2023)** Recht für Soziale Berufe 2023/24, Baden-Baden
- Schminke, Anna (2019)**: Rechtliche Rahmenbedingungen der Veröffentlichung von Kinderfotos im Netz durch Eltern, NZFam, 851
- Simitis, Spiros; Hornung, Gerrit; Spiecker gen. Döhm, Indra (Hrsg.) (2025)** Datenschutzrecht, Kommentar, 2. Auflage, Baden-Baden
- Sydow, Gernot; Marsch, Nikolaus (2022)** DSGVO BDSG, Datenschutz-Grundverordnung, Bundesdatenschutzgesetz, Handkommentar, 3. Auflage, Baden-Baden

Führungskultur auf dem Prüfstand

VON JONAS GÖBEL



Jonas P.W. Göbel ist Kinder- und Jugendlichenpsychotherapeut und arbeitet in einer psychologischen Beratungsstelle. Darüber hinaus ist er als Dozent an einer Hochschule im Bereich Soziale Arbeit tätig und bildet Psychotherapeut*innen in verschiedenen Ausbildungsformaten weiter. In seiner freiberuflichen Praxis begleitet er als Coach und Organisationsentwickler Einzelpersonen, Teams und Organisationen im psychosozialen Feld – mit einem besonderen Fokus auf sinnorientierte Transformation, Führungskultur und dialogische Prozessgestaltung.
jonas@jonasgoebel.de

Die Sozialwirtschaft steht vor großen Herausforderungen: Steigende Anforderungen an Fachlichkeit, rückläufige finanzielle Unterstützung durch Kirchen und Kommunen sowie hohe tarifliche Verpflichtungen belasten die Träger massiv. Basierend auf praktischen Erfahrungen aus vielen Beratungskontexten beleuchtet dieser Beitrag typische Muster gegenwärtiger Leitungspraxis in sozialen Trägern, analysiert strukturelle Defizite und skizziert Perspektiven für eine zukunftsfähige, beteiligungsorientierte Führungskultur.

In der Führungskultur vieler Einrichtungen zeigen sich erhebliche Schwächen: Strukturelle Fehlanreize, unzureichende Innovationsprozesse und eine wachsende Diskrepanz zwischen den Anforderungen an moderne Leitung und den vorhandenen Kompetenzen prägen das Bild.

Insbesondere durch die Folgen der Bologna-Reform fehlen vielen Führungskräften eine breite akademische Fundierung sowie das Erfahrungswissen, um komplexe Veränderungsprozesse zu steuern.

Kontext, Problemaufriss und Zielsetzung

Die Sozialwirtschaft steht an einem kritischen Punkt: Kommunale und kirchliche Mittel werden gekürzt, die Spendenbereitschaft sinkt, Tarifabschlüsse erhöhen die Personalkosten. Parallel dazu steigen die Anforderungen der Klient:innen – sowohl in Anzahl als auch in Komplexität.

Psychosoziale Fachkräfte sehen sich zunehmend mit Anfragen konfrontiert, die oft medizinisch-therapeutische Expertise voraussetzen, während gleichzeitig Ressourcen für Prävention und sozialraumorientierte Arbeit abgebaut werden.

Arbeitsverdichtung, steigende Komplexität der Aufgaben und der Wegfall von Reflexionsräumen führen zu wachsender Unzufriedenheit und innerer Kündigung bei Mitarbeitenden.

Immer deutlicher wird dabei ein Strukturproblem: Leitungskräfte sind zunehmend gefordert, betriebswirtschaftliche, juristische und kommunikative Kompetenzen mit sozialpädagogisch-psychologischem Fachwissen zu verbinden – eine Anforderung, auf die viele mangels breit angelegter akademischer Qualifikation und unter den Bedingungen steigenden Kostendrucks kaum ausreichend vorbereitet sind.

In diesem Spannungsfeld ist die Leitung gefordert, Alltagsgeschäft und Veränderungsprozesse zugleich zu bewältigen.

Zukünftige Führung muss neue Antworten auf ein sich wandelndes Umfeld finden: flexibler, reflexiver und dialogorientierter als bisher. Führungskräfte werden zunehmend weniger allein steuernd, sondern als Katalysatoren von Beteiligung, Innovationsprozessen und Sinnstiftung gefragt sein.

Ziel dieses Beitrags ist es, typische Dynamiken und strukturelle Defizite der Führungspraxis in sozialen Trägern zu beleuchten und daraus Perspektiven für eine moderne, tragfähige Leitungskultur abzuleiten, die den Anforderungen eines zunehmend komplexen und dynamischen Umfelds gerecht wird.

2. Herausforderungen für Führungskräfte heute

2.1 Finanzierung und Fachlichkeit im Wandel

Die Arbeitsbedingungen in sozialen Organisationen haben sich in den vergangenen Jahren massiv verändert. Insbesondere die Finanzierungssituation zwingt Träger zu Effizienzsteigerungen. Diese erscheinen zwar notwendig, bergen jedoch die Gefahr, die komplexen und vielschichtigen Abläufe in psychosozialen, beratenden und schützenden Einrichtungen sowie den organischen Charakter von Institutionen wie Frauenhäusern, Kindertagesstätten und Familienberatungsstellen nicht ausreichend zu berücksichtigen.

Darüber hinaus befinden sich Träger zunehmend im Wettbewerb mit anderen Anbietern, was zusätzliche Anforderungen an Profilbildung, Qualitätssicherung und Öffentlichkeitsarbeit stellt.

Führungskräfte müssen heute deutlich breitere Fachbereiche abdecken als noch vor wenigen Jahrzehnten. Neben pädagogischem und sozialarbeiterischem Wissen werden zunehmend betriebswirtschaftliche, juristische und kommunikative Kompetenzen erwartet.

Viele Führungskräfte sind auf diese Entwicklungen mangels breiter akademischer Ausbildung und gezielter Weiterqualifizierung nur unzureichend vorbereitet.

Dadurch entsteht zunehmend eine Situation, in der die erwarteten und nötigen Kompetenzen für Personal- und Finanzsteuerung immer weiter auseinanderlaufen, während gleichzeitig aufgrund des anhaltenden Kostendrucks immer weniger hochqualifizierte Fachkräfte für

einzelne spezifische Aufgabenbereiche eingestellt werden.

2.2 Bildungseffekte der Bologna-Reform

Die Einführung gestufter Studienabschlüsse im Rahmen der Bologna-Reform hat die akademische Ausbildung in der Sozialen Arbeit erheblich verändert.

Während frühere Diplomstudiengänge eine breite interdisziplinäre Fundierung in Recht, Soziologie, Psychologie und Forschungsmethodik boten, sind die heutigen Bachelor- und Masterstudiengänge oftmals spezialisierter und verschlankt.

Diese Struktur ermöglicht zwar einen schnelleren Berufseinstieg, führt jedoch dazu, dass insbesondere junge Führungskräfte über weniger theoretische Tiefe und Praxiserfahrung verfügen.

Gerade für Leitungsaufgaben, die fundierte Kenntnisse über komplexe institutionelle Zusammenhänge, Finanzierungssysteme und rechtliche Rahmenbedingungen erfordern, stellt dies eine erhebliche Herausforderung dar.

Das fehlende breite Grundlagenwissen führt häufig dazu, dass Aufgaben zunehmend auf spezialisierte Stabsstellen verteilt werden müssen, was personell wachsende Teams und einen erheblichen Mehraufwand an zeitlichen und finanziellen Ressourcen nach sich zieht.

Gleichzeitig steigen die Anforderungen an die persönliche Reife junger Führungskräfte, die sich erst mit modernen Formen kooperativer Leitung und den damit verbundenen Anforderungen an Kommunikation, Konfliktfähigkeit und Verantwortungsübernahme auseinandersetzen müssen.

Ohne gezielte Zusatzqualifikationen oder begleitende Organisationsentwicklung droht eine weitere Erosion der Steuerungsfähigkeit in sozialen Trägerstrukturen.

2.3 VUCA-Welt und Auswirkungen auf die Organisation

Zusätzlich zu den strukturellen Veränderungen sehen sich soziale Organisationen heute einer dynamischen, schwer berechenbaren Umwelt gegenüber, die häufig mit dem Begriff „VUCA“ (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity) beschrieben wird (Greiner & Sommer, n.d.).

Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit prägen zunehmend die Arbeitsrealität auf allen Ebenen.

Für Führungskräfte bedeutet dies, dass klassische Planungs- und Steuerungsinstru-

mente immer häufiger an ihre Grenzen stoßen.

Die zunehmende Unvorhersehbarkeit von Finanzierungsströmen, politischen Rahmenbedingungen und gesellschaftlichen Bedarfen verlangt eine neue Führungskompetenz: den professionellen Umgang mit Unsicherheit.

Organisationen, die weiterhin an starren Strukturen und traditionellen Führungsmodellen festhalten, riskieren, in ihrer Handlungsfähigkeit und Innovationskraft erheblich eingeschränkt zu werden.

Erfolgreiche Leitung erfordert heute vielmehr eine hohe Flexibilität, die Fähigkeit, situativ zu entscheiden, Beteiligungsformate zu etablieren und eine transparente, resonanzfähige Kommunikation zu pflegen.

Nur so können Mitarbeitende trotz Unsicherheiten Orientierung finden und sich aktiv an notwendigen Veränderungsprozessen beteiligen.

3. Muster gegenwärtiger Leitungspraxis

Die gegenwärtige Leitungspraxis in Einrichtungen der Sozialwirtschaft zeigt sich in verschiedenen, deutlich unterscheidbaren Mustern. Diese spiegeln den Umgang mit den genannten Herausforderungen wider und lassen Rückschlüsse auf Entwicklungsstände, Organisationskultur und die Zukunftsfähigkeit der jeweiligen Träger zu.

3.1 Strategisch erfolgreiche Träger

Strategisch erfolgreiche Organisationen zeichnen sich durch eine vorausschauende Personal- und Organisationsentwicklung aus.

Leitungsfunktionen werden mit akademisch breit gebildeten und berufserfahrenen Persönlichkeiten besetzt, die in der Lage sind, komplexe Veränderungen zu steuern und Mitarbeitende aktiv in Transformationsprozesse einzubinden.

Durch angepasste Organisationsstrukturen, gezielte Qualifizierungsmaßnahmen und die frühzeitige Erschließung alternativer Finanzierungsquellen gelingt es diesen Trägern, Krisen nicht nur zu bewältigen, sondern als Chancen für Weiterentwicklung zu nutzen.

Dabei zeichnen sich erfolgreiche Führungskräfte besonders durch Offenheit, Dialogbereitschaft und strategische Weitsicht aus. Ihre Organisationen profitieren

von der Fähigkeit, interne Potenziale zu erkennen und externe Entwicklungen frühzeitig in strategische Überlegungen einzubeziehen.

3.2 Transformationsbereite Organisationen

Ein weiteres, zunehmend beobachtbares Muster sind Organisationen, die die aktuellen Herausforderungen bewusst als Anlass für umfassende Veränderungsprozesse nehmen.

Hier werden Organisationsentwicklungsprozesse initiiert, die von einem hohen Maß an Partizipation und transparenter Kommunikation geprägt sind.

Instrumente wie regelmäßige „Weeklys“ (Allen & Lehmann-Willenbrock, 2023) zur strukturierten Rückkopplung zwischen Leitung und Mitarbeitenden werden gezielt eingesetzt, um einen kontinuierlichen Dialog zu fördern und Innovationspotenziale frühzeitig zu erkennen.

Diese Organisationen investieren gezielt in die Führungskräfteentwicklung, schaffen Reflexionsräume und etablieren flache Hierarchien, um Entscheidungsprozesse zu beschleunigen und Innovationschancen besser zu nutzen.

3.3 Krisenhafte Führungssituationen

Demgegenüber steht eine erhebliche Zahl an Einrichtungen, in denen Defizite in Bildung, Erfahrung und persönlicher Souveränität der Leitung zu einer angespannten Organisationskultur führen.

Unter dem Druck von Sparzwängen verengen sich die Steuerungsaktivitäten vieler Führungskräfte auf administrative Routinen. Beteiligungsformate werden vernachlässigt, Entscheidungen wirken auf Mitarbeitende intransparent und fremdbestimmt.

Die Innovationsfähigkeit sinkt, Frustration und innere Kündigung nehmen zu.

In solchen Kontexten entstehen Machtkämpfe, Vertrauensverluste und eine zunehmende Distanz zwischen Leitung und Mitarbeitenden.

Statt Innovationen zu fördern, wird Bewahrung des Status quo zur obersten Maxime – oft auf Kosten der Organisationsentwicklung und der Zufriedenheit der Beschäftigten.

4. Kernkompetenzen moderner Leitung

4.1 Persönlichkeitsreife und Kommunikationsfähigkeit

Moderne Leitung erfordert mehr als Fachwissen: Reflexionsfähigkeit, Umgang mit Unsicherheit, respektvolle Kommunikation über Hierarchieebenen hinweg sowie eine hohe Sensibilität für zwischenmenschliche Dynamiken sind unverzichtbare Schlüsselemente.

Führungskräfte, die aktiv zuhören, Differenzen aushalten und konstruktiv mit Kritik umgehen können, schaffen ein Arbeitsklima, das Vertrauen, Eigenverantwortung und Innovationsbereitschaft fördert.

4.2 Innovationsförderung als Führungsaufgabe

Innovationskultur entsteht nicht zufällig, sondern muss gezielt gefördert werden.

Leitungskräfte sind aufgefordert, kreative Impulse aus dem Team aufzunehmen, strukturiert zu verarbeiten und gezielt umzusetzen.

Erfolgreiche Innovationsförderung bedeutet, sowohl Freiräume zu gewähren als auch klare Rahmenbedingungen für Erprobung und Evaluation neuer Ansätze zu schaffen.

Dazu gehört, Fehler als Lernchancen zu verstehen und den Mut zur Veränderung aktiv vorzuleben.

4.3 Reflexionsfähigkeit und Umgang mit Macht

Die Auseinandersetzung mit der eigenen Rolle, den eigenen Grenzen und der Wirkung von Führungsverhalten ist elementar.

Moderne Führung verzichtet auf autoritäre Machtausübung zugunsten dialogischer Steuerung.

Dies erfordert die Bereitschaft, eigene Unsicherheiten anzuerkennen und Führung als Dienstleistung an der Organisation und ihren Mitgliedern zu begreifen.

Nur so können Leitungskräfte auch in komplexen, widersprüchlichen Situationen Orientierung bieten und Vertrauen stiften.

5. Praxisbeispiel: Erfolgreiches Krisenmanagement bei großen Trägern

Ein großes Trägerunternehmen im Bereich der Sozialwirtschaft zeigt, wie vorausschauendes Management auch unter schwierigen Bedingungen erfolgreich sein kann. Die Leitung dieses Trägers vereint fachliche Kompetenz aus Theologie, Sozialarbeit und Betriebs-

wirtschaft und reagierte frühzeitig auf absehbare finanzielle Engpässe durch sinkende Zuschüsse.

Statt kurzfristiger Sparmaßnahmen setzte die Leitung auf eine Diversifizierung der Finanzierungsquellen, die aktive Erschließung neuer Fördermittel und die Entwicklung innovativer Dienstleistungsangebote.

Neben dieser Weitsicht und der sehr frühen Wahrnehmung gesellschaftlicher Veränderungen trug entscheidend zum Erfolg bei, dass das Unternehmen intensive Kontakte zu anderen lokalen Akteuren wie Stadtverwaltung und Kirchen pflegte.

In dieser Vernetzung wurden gemeinsam Lösungen entwickelt, auch wenn jederzeit bewusst blieb, dass sich die Interessen der verschiedenen Partner nicht in allen Punkten deckten.

Ein weiteres Beispiel bietet ein anderer Träger, der wirtschaftlich sehr schwierige Jahre durchlebt hat.

Durch eine enge und kontinuierliche Abstimmung zwischen Geschäftsführung und pädagogischer Leitung konnte eine neue, wertschätzende und konstruktive Kooperationskultur etabliert werden.

Langjährige Mitarbeitende, verunsichert durch die Veränderungen im Unternehmen, konnten wieder neues Vertrauen in die Stabilität ihrer Arbeitsplätze gewinnen.

Intensive interne Kommunikation und eine bewusste Stärkung des Zusammenhalts trugen entscheidend dazu bei, die Organisation neu auszurichten und die Identifikation der Mitarbeitenden mit ihrem Träger nachhaltig zu fördern.

Ein zentrales Element des Erfolgs war die intensive und transparente Kommunikation mit den Mitarbeitenden.

Durch regelmäßige Informationsveranstaltungen, strukturierte Feedbackprozesse und die frühzeitige Einbindung der Teams in Veränderungsprozesse konnte das Vertrauen der Mitarbeitenden erhalten und gestärkt werden.

Diese offene Kultur half nicht nur, Ängste und Unsicherheiten abzufangen, sondern förderte auch das Engagement für die gemeinsam entwickelten Lösungen.

Das Beispiel zeigt eindrucksvoll: Bildung, strategische Weitsicht, Dialogorientierung und Innovationsbereitschaft sind keine „weichen Faktoren“, sondern entscheidende Ressourcen für die Krisen-

festigkeit und Zukunftsfähigkeit sozialwirtschaftlicher Organisationen.

6. Anregung und Ausblick: Zukunft der Leitungskultur

Die Beispiele verdeutlichen, dass moderne Führungskräfte in sozialen Organisationen weit mehr leisten müssen als reine Verwaltungsarbeit.

Leitung bedeutet heute, inmitten komplexer und dynamischer Rahmenbedingungen Orientierung zu geben, Beteiligung zu ermöglichen und Innovationspotenziale freizusetzen (Greiner & Sommer, n.d.).

Zukünftige Leitungskulturen müssen stärker auf Reflexionsfähigkeit, Vernetzung und dialogische Steuerung setzen.

Es wird darauf ankommen, (Weiter-) Bildung nicht nur als individuelle Qualifikation, sondern als ständige organisationale Aufgabe zu begreifen.

Leitungsverantwortung umfasst künftig zwingend die bewusste Gestaltung von Kommunikationsräumen, die Förderung von Eigeninitiative und den respektvollen Umgang mit Unsicherheiten.

Besondere Aufmerksamkeit sollten Führungskräfte dabei der Entwicklung von Resonanzfähigkeiten widmen:

Nur wer in echtem Austausch mit Mitarbeitenden, Kooperationspartnern und gesellschaftlichen Akteuren bleibt, kann tragfähige Strukturen schaffen, die auch in Zeiten rascher Veränderung Bestand haben (Rosa, 2019).

Die Leitung sozialer Organisationen verlangt heute mehr denn je eine Balance zwischen operativer Bewältigung und strategischer Entwicklung.

Wer nur verwaltet, wird die Zukunft nicht gestalten. Wer Beteiligung ernst nimmt, kann Potenziale freisetzen.

Und wer sich selbst als Lernende:r versteht, gibt der Organisation die besten Chancen, sich erfolgreich weiterzuentwickeln.

Zusammenfassung

Führung in sozialen Organisationen steht heute unter erheblichem Druck – und bietet zugleich große Chancen.

Die Rahmenbedingungen haben sich in den letzten Jahrzehnten grundlegend verändert: Finanzierungsunsicherheiten, komplexere Bedarfe und ein verschärfter Wettbewerb fordern neue Kompetenzen und Haltungen.

Leitung muss heute breiter aufgestellt, flexibler und dialogischer agieren als je zuvor (Hill, 2012).

Dabei wird die Kunst künftig auch darin bestehen, Menschen mit unterschiedlichen Fähigkeiten in kooperative Leitungsprozesse zu integrieren.

Auch wenn diese Vorstellung für viele noch ungewohnt erscheinen mag und der damit verbundene Mehraufwand an Abstimmungsprozessen bei vollen Kalendern oft als störend empfunden wird, liegt gerade in dieser Form der kooperativen Führung die Zukunft.

Dies zeigt sich zunehmend sowohl an Beispielen aus der freien Wirtschaft als auch in sozialen Einrichtungen, in denen sich Doppel- oder Tripelspitzen organisches entwickelt und bewährt haben.

Nur wer strategische Weitsicht mit operativer Kompetenz, persönliche Reife mit Innovationsfreude und Kommunikationsstärke mit struktureller Klarheit verbindet, wird die Entwicklung seiner Organisation aktiv gestalten können.

Die Zukunft der Sozialwirtschaft liegt in den Händen reflektierter, mutiger und vernetzter Führungspersönlichkeiten, die den Wandel nicht nur managen, sondern verantwortungsvoll und kreativ formen.

Literatur

- Allen, J. A., & Lehmann-Willenbrock, N. (2023). The key features of workplace meetings: Conceptualizing the why, how, and what of meetings at work. *Organizational Psychology Review*, 13(4), 355–378.
- Greiner, A., & Sommer, D. (n.d.). Krise als Selbsterneuerungsauftrag von Führung. RKW Kompetenzzentrum.
- Hill, B. (2012). Die Bologna Reform und das Studium der Sozialen Arbeit: Professionalisierung oder Dequalifizierung? In R. Becker-Lenz, S. Busse, G. Ehlert & S. Müller-Hermann (Hrsg.), *Professionalität Sozialer Arbeit und Hochschule* (S. 287–302). Wiesbaden: VS Verlag.
- Joly, H. (2021). *The Heart of Business: Leadership Principles for the Next Era of Capitalism*. Harvard Business Review Press.
- Rosa, H. (2019). *Resonanz: Eine Soziologie der Weltbeziehung*. Berlin: Suhrkamp.

Psychische Belastungen systematisch erkennen

VON ANKE NEEMANN

Anke Neemann ist Consultant bei der RIOS Solutions GmbH. Sie berät Bildungsträger und Reha-Einrichtungen während der Einführung digitaler Systeme zur Prozessoptimierung und Qualitätsentwicklung. Ihr Schwerpunkt liegt auf der Verbindung von rechtlichen Anforderungen und digitaler Umsetzbarkeit – insbesondere im Kontext Gefährdungsbeurteilung, Teilhabeplanung und Feedbacksysteme.

Anke Neemann ist Diplom-Sozialpädagogin (FH) und Diplom-Pädagogin (Univ) mit langjähriger Erfahrung an der Schnittstelle zwischen Sozialer Arbeit, Bildung und digitaler Transformation.

Seit 2013 ist die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen Pflicht – doch wie gelingt sie in der Praxis? Eine Bildungseinrichtung zeigt, wie systematisches Vorgehen, Beteiligung und digitale Tools gemeinsam zum Erfolg führen. Der folgende Beitrag beleuchtet den gesamten Prozess von der Konzeption bis zur Auswertung und benennt konkrete Konsequenzen.

Seit über einem Jahrzehnt ist der Schutz der psychischen Gesundheit fester Bestandteil des deutschen Arbeitsschutzgesetzes. Für Einrichtungen der beruflichen Rehabilitation bedeutet das: Sie müssen nicht nur körperliche, sondern auch psychische Gefährdungen ihrer Mitarbeitenden identifizieren, bewerten und geeignete Maßnahmen ableiten. Doch wie gelingt eine Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen (GBPB), die mehr ist als ein Pflichtprogramm?

Ein aktuelles Praxisbeispiel aus einem Bildungshaus zeigt, wie ein durchdachter und beteiligungsorientierter Prozess konkret aussehen kann – mit greifbaren Ergebnissen und einer professionellen Methodik.

Der Ablauf: Vom Interview zur digitalen Auswertung

Qualitative Vorarbeit: Interviews als Türöffner

Bevor der Fragebogen entstand, führte die Einrichtung strukturierte Interviews mit Mitarbeitenden aus verschiedenen Bereichen: Ausbildung, Casemanagement, Wohnen und Teilnehmerverwaltung. Ziel war es, spezifische Belastungsfaktoren zu identifizieren, die ein Standardfragebogen möglicherweise nicht abbildet. Die gewonnene Expertise

floss direkt in die Fragebogenerstellung ein.

Fragebogengestaltung: individuell, anonym, relevant

Die Befragung wurde online über das Tool Opinio von RIOS Solutions durchgeführt – intuitiv bedienbar und datenschutzkonform. Die Skala reichte von „stimmt voll und ganz“ bis „stimmt gar nicht“ – fünfstufig mit neutralem Mittelpunkt. Neben geschlossenen Fragen fanden sich auch offene, um individuelle Belastungen oder Verbesserungsvorschläge zu erfassen.

- Sieben Belastungsbereiche wurden erfasst: geistige, körperliche, emotionale und soziale Belastungen, Arbeitsbelastung, Monotonie sowie interpersonelle Konflikte.
- Demografische Daten wurden minimal erhoben, um Rückschlüsse auf Einzelpersonen zu vermeiden.

Information und Motivation: Kommunikation ist der Schlüssel

Zum Start der Befragung informierte die Leitung alle Mitarbeitenden in einer Versammlung über Ziel, Ablauf und Datenschutz. Anschließend erhielten alle Beschäftigten einen personalisierten Zugangslink per E-Mail. Nicht-Anwesende wurden gesondert durch Teamlei-

tungen informiert. Der Befragungszeitraum betrug drei Wochen, verlängert aufgrund einer Krankheitswelle.

Auswertung: tief, transparent, handlungsorientiert

Die Auswertung erfolgte über eine Excel-Arbeitsmappe, in die die Rohdaten aus Opinio importiert wurden. Es wurden mehrere Auswertungsebenen erstellt:

- Schnellübersicht: Durchschnittswerte pro Frage und Bereich – farblich markiert, um kritische oder besonders positive Ergebnisse sichtbar zu machen.
- „Winner & Loser“-Analyse: Fragen wurden unabhängig von Themenfeldern nach Bewertung sortiert.
- Detailübersicht: Einzelantworten anonymisiert sichtbar – Ausreißer wurden so identifizierbar.
- Statistische Differenzierung: Standardabweichung, Median und Antwortverteilungen ergänzten die Durchschnittswerte.
- Demografieblatt: zeigte die Rücklaufquote je Bereich – etwaige blinde Flecken wurden sichtbar.

Die Ergebnisse: drei Handlungsfelder im Fokus

Von 55 Mitarbeitenden beteiligten sich 40 an der Befragung – eine solide Quote, mit Luft nach oben in einzelnen Abteilungen. Die Auswertung brachte mehrere zentrale Erkenntnisse zutage:

Hohe Verantwortungsbelastung

Viele Mitarbeitende empfanden ihre Verantwortung für andere Personen als überfordernd – bereichsübergreifend ein klarer Warnhinweis.

Interpersonelle Belastungen im Ausbildungsbereich

Im Ausbildungsbereich wurden Aussagen zu negativer Kommunikation, geschlechtsspezifischer und ethnischer Diskriminierung signifikant kritisch bewertet. Ein sensibler Bereich mit dringendem Handlungsbedarf.

Beteiligungsdefizit in einzelnen Abteilungen

Insbesondere aus dem Bereich „Verwaltung allgemein“ kamen keine Rückmeldungen – ein möglicher Hinweis auf Disanzierung oder fehlende Information.

Konsequenzen und Ausblick: Fokussieren statt überfordern

Die Einrichtung beschloss, sich im Jahr 2025 auf drei konkrete Themen zu konzentrieren:

- Die Überlastung durch hohe Verantwortung
- Konflikt- und Diskriminierungsthemen im Bereich Ausbildung
- Verbesserung der internen Kommunikationswege zur Beteiligungsförderung

Eine erneute Befragung ist für Ende 2025 geplant. Ziel ist, die Wirksamkeit der Maßnahmen zu evaluieren und die nächsten Schritte gezielt zu entwickeln.

Fazit: Pflicht mit Potenzial

Diese Gefährdungsbeurteilung zeigt: Wer Mitarbeitende ernst nimmt, systematisch vorgeht und moderne Tools einsetzt, kann mit vertretbarem Aufwand wertvolle Erkenntnisse gewinnen – und den Gesundheitsschutz nachhaltig verbessern.

Der Einsatz digitaler Werkzeuge wie Opinio, kombiniert mit einer klugen Auswertungslogik und der Bereitschaft, unbequeme Themen anzusprechen, hat aus einer gesetzlichen Pflicht ein echtes Entwicklungsinstrument gemacht. Ein Vorbild, das Schule machen kann – und sollte.

Umsetzungstipps aus der Praxis

Für Einrichtungen, die eine Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen durchführen wollen, gelten folgende Empfehlungen:

- Individuell statt generisch: Nutzen Sie keine Standardfragebögen ohne Anpassung – führen Sie vorher Interviews, um unternehmensspezifische Themen zu identifizieren.
- Beteiligung fördern: Informieren Sie transparent über Ziele, Ablauf und Anonymität. Persönliche Kommunikation motiviert zur Teilnahme.
- Digital arbeiten: Tools wie Opinio erleichtern Durchführung, Auswertung und Wiederverwendung der Datenstruktur.
- Auswertung differenzieren: Nutzen Sie Durchschnitt, Median und Standardabweichung – besonders bei kleinen Stichproben.
- Maßnahmen kommunizieren: Zeigen Sie, dass Rückmeldungen ernst

genommen werden. Konkrete Veränderungen stärken das Vertrauen in den Prozess.

- Dranbleiben: Eine GBPB ist kein einmaliges Projekt – planen Sie Wiederholungen und entwickeln Sie den Fragebogen weiter.

Das vollständige Whitepaper mit Fragebogen, methodischer Anleitung und Auswertungseinblicken kann bei der RIOS Solutions GmbH angefragt werden.

Weitere Informationen: www.rios-solutions.de | kontakt@rios-solutions.de

Kurzprofil RIOS Solutions GmbH

Die RIOS Solutions GmbH ist ein spezialisierter Software- und Digitalisierungspartner für Einrichtungen der beruflichen Rehabilitation und beruflichen Bildung. Mit den Produkten RIOS (Verwaltungssoftware) und Opinio (digitales Befragungstool) unterstützt das Unternehmen Bildungsträger, Berufsförderungswerke, Integrationsfachdienste und Meisterschulen bei der digitalen Transformation ihrer Verwaltungs-, Teilhabe- und Qualitätsprozesse. Im Fokus stehen dabei praxistaugliche, datenschutzkonforme Lösungen, die gesetzliche Anforderungen erfüllen und gleichzeitig zur nachhaltigen Organisationsentwicklung beitragen.

Der Spagat zwischen Effizienz und ethischem Imperativ

VON LINDA SCHULTE



Linda Schulte, M.A., ist im Management eines gemeinnützigen Vereins in Paderborn tätig. Im Rahmen ihrer Masterarbeit an der Fachhochschule Münster untersuchte sie, wie sich ethischer Anspruch und wirtschaftliche Realität in Sozialen Organisationen miteinander vereinbaren lassen. l.schulte@kim-paderborn.de

Soziale Organisationen agieren meist aus einem tief verankerten ethischen Anspruch heraus: Sie setzen sich für Solidarität, soziale Gerechtigkeit und den Schutz meist vulnerabler Bevölkerungsgruppen ein. Doch während ihr Auftrag zeitlos bleibt, unterliegen die Rahmenbedingungen einem stetigen Wandel.

Soziale Organisationen stehen häufig zwischen Ideal und Realität. Finanzielle Engpässe, zunehmende Krisen, steigende Kosten und der wachsende Wettbewerb um Fördermittel setzen Soziale Organisationen vermehrt unter Druck (vgl. Schönig 2022, S. 18 ff.). Sie müssen wirksame Hilfe leisten und gleichzeitig wirtschaftlich überlebensfähig bleiben – ein ständiger Balanceakt zwischen finanziellen Anforderungen und ihrem ethischen Auftrag.

Eine aktuelle Studie der Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege verdeutlicht das Spannungsfeld: In den letzten zwei Jahren mussten 63,8 % der Sozialen Organisationen ihr Angebot reduzieren oder einstellen. Für 2025 erwarten sogar 75,6 % weitere Einschnitte – Hauptgründe sind steigende Lohn-, Energie- und Materialkosten sowie eine unzureichende öffentliche Finanzierung. Besonders hart trifft es jene Menschen, die auf diese Angebote angewiesen sind und nun mit möglichen Versorgungslücken konfrontiert werden (vgl. Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege 2024, S. 2 ff.).

Diese Entwicklungen zeigen deutlich: Es geht nicht nur um Effizienz, sondern um zentrale Werte wie Gerechtigkeit, Solidarität und Menschenwürde. Was einst eine Berufung war, ist heute auch eine betriebswirtschaftliche Aufgabe.

Das Management Sozialer Organisationen erfordert daher neben Fachkompetenz und Engagement auch strategisches Planen, Kalkulieren und Priorisieren. Doch wie verändert dieser Balanceakt die Praxis? Was passiert, wenn wirtschaftliche Zwänge auf ethische Prinzipien treffen? Und welche Strategien können helfen, soziale Verantwortung und wirtschaftliche Effizienz miteinander zu vereinen?

Gegenstand der Studie und Forschungsdesign

Im Rahmen einer Masterarbeit im weiterbildenden Masterstudiengang Sozialmanagement an der FH Münster wurde untersucht, wie sich ethische Prinzipien mit wirtschaftlichen Anforderungen in Sozialen Organisationen harmonisieren lassen. Während es in der Wirtschaft etablierte Konzepte der Wirtschaftsethik gibt, fehlen im Sozialmanagement vergleichbare normative Orientierungssysteme. Stattdessen können sich Entscheidungsträger:innen an berufsethischen Grundsätzen sowie fachlichen Normen ihrer Profession orientieren, stehen jedoch gleichzeitig unter dem Einfluss wirtschaftlicher und struktureller Rahmenbedingungen.

Im Mittelpunkt der Untersuchung standen Entscheidungsprozesse zur

Erhaltung oder Schließung von Organisationseinheiten – Situationen, in denen wirtschaftliche Zwänge und ethische Verpflichtungen häufig in Konflikt geraten. Um diese Spannungsfelder zu analysieren, wurden qualitative Expert:inneninterviews mit Entscheidungsträger:innen und Führungskräften Sozialer Organisationen geführt.

Die Vereinbarkeit von Ethik und Wirtschaftlichkeit

Die Studie bestätigt, dass Soziale Organisationen vermehrt in einem Spannungsfeld zwischen ethischen Werten und wirtschaftlichen Zwängen agieren. Finanzielle Engpässe, steigende Kosten und begrenzte öffentliche Mittel erschweren und beeinflussen die Umsetzung des eigentlichen Auftrags. Gleichzeitig wird deutlich, dass wirtschaftliche Stabilität und ethische Prinzipien untrennbar miteinander verbunden sind. Ohne gesicherte Finanzierung können Soziale Organisationen ihren ethischen Auftrag nicht erfüllen, während ihr gesellschaftlicher Mehrwert zugleich die Grundlage ihrer Daseinsberechtigung und Legitimation bildet. Die Balance zwischen wirtschaftlicher Tragfähigkeit und sozialer Verantwortung erfordert daher ein fortwährendes Austarieren beider Dimensionen. Aus den Forschungsergebnissen ergeben sich folgende praxisrelevante Handlungsempfehlungen:

1. Organisationale Resilienz

Das Spannungsfeld zwischen Ethik und Wirtschaftlichkeit ist dynamisch und unterliegt einem stetigen Wandel, geprägt durch gesellschaftliche Entwicklungen und politische Rahmenbedingungen. Soziale Organisationen reagieren oft erst auf Veränderungen, wenn sie mit akuten Herausforderungen konfrontiert sind. In Krisensituationen liegt der Fokus auf dem kurzfristigen Überleben, während nachhaltige Lernprozesse vernachlässigt werden. Nach der Krise kehrt der Alltag ein, ohne strukturelle Konsequenzen aus den gemachten Erfahrungen zu ziehen. Langfristige Stabilität erfordert jedoch mehr als kurzfristige Reaktionen (vgl. Gesmann/Merchel 2021, S. 90). Wer wirtschaftliche Sicherheit gewährleisten und zugleich ethische Werte bewahren will, muss vorausschauend handeln.

Frühzeitige Anpassungen verhindern, dass finanzielle Engpässe zu moralischen Kompromissen führen. Entscheidend ist hier, gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklungen frühzeitig zu erkennen und strategisch darauf zu reagieren. Organisationen sollten ihr Umfeld kontinuierlich analysieren, wachsam bleiben und ihre Angebote sowie Strukturen gezielt weiterentwickeln und an gesellschaftliche Bedarfe anpassen. So sichern sie langfristig verantwortungsvolles Handeln und vermeiden ethische Dilemmata.

2. Eine wertorientierte Organisationskultur

Die Organisationskultur ist ein prägendes Element Sozialer Organisationen. Sie beeinflusst Identität, Entscheidungsprozesse und das tägliche Handeln – über formale Strukturen hinaus. Eine klare Wertebasis schafft Stabilität, stärkt das Vertrauen von Stakeholder:innen und ermöglicht ebenso verantwortungsbewusstes ethisches Handeln und Wirtschaften (vgl. Bak 2024, S. 101 f.). Sie bildet die Grundlage für eine nachhaltige Entwicklung, die über kurzfristige ökonomische Ziele hinausgeht. Führungskräfte spielen dabei eine Schlüsselrolle: Werte müssen nicht nur definiert, sondern aktiv vorgelebt werden (vgl. Gesmann/Merchel 2021, S. 86). Die Studie zeigt, dass Transparenz, Beteiligung und Vertrauen entscheidend sind, um wirtschaftliche Effizienz und soziale Verantwortung miteinander zu vereinen. Transparenz erleichtert fundierte Entscheidungen und stärkt das Vertrauen innerhalb der Organisation. Durch Beteiligung und Mitbestimmung steigt die Identifikation der Mitarbeiter:innen mit der Organisation, wodurch tragfähige und nachhaltige Lösungsansätze entstehen können. Vertrauen bildet dabei die Basis für eine offene Organisationskultur und fördert deren langfristige organisationale Stabilität. Doch Werteorientierung darf nicht an der Organisationsgrenze enden – faire Marktpraktiken, nachhaltige Kooperationen und eine verantwortungsvolle Mittelverwendung sind ebenso essenziell. Eine gelebte wertebasierte Kultur stärkt nicht nur die Organisation selbst, sondern auch das Vertrauen in den sozialen Sektor.

3. Das politische Mandat

Die zunehmende Ökonomisierung der Sozialen Arbeit und steigende finanzielle Herausforderungen erfordern es, nicht nur intern Lösungen zu entwickeln, sondern sich auch gezielt mit Gesellschaft und politischen Akteur:innen auseinanderzusetzen. Gerade in Zeiten knapper öffentlicher Mittel und wachsender sozialer Bedarfe ist der Dialog mit Politik und Verwaltung essenziell, um strukturelle Probleme aufzuzeigen und eine bedarfsgerechte Finanzierung zu fördern. Dazu gehören gezielte Öffentlichkeitsarbeit, Dialoge mit Politik sowie die Mitwirkung in Fachgremien und Netzwerken. Organisationen, die sich aktiv für ihre Anliegen einsetzen und den Austausch suchen, können bessere Rahmenbedingungen für ihre Arbeit schaffen. Es reicht nicht aus, lediglich auf politische Entscheidungen zu reagieren. Soziale Organisationen müssen ihre Stimme nutzen und deutlich machen, welche Auswirkungen diese auf ihre Arbeit, die von ihnen betreuten Menschen und die Gesellschaft insgesamt haben.

4. Engagement braucht Reichweite

Öffentlichkeitsarbeit ist weit mehr als Imagepflege – sie schafft Bewusstsein für soziale Themen, stärkt das Vertrauen in Organisationen und sichert ihre langfristige Handlungsfähigkeit. Die Forschungsergebnisse zeigen: Gezielte Kommunikation verbindet wirtschaftliche Notwendigkeiten mit ethischen Verpflichtungen und mobilisiert gesellschaftliche Unterstützung – insbesondere in finanziell angespannten Zeiten. Transparenz ist hier entscheidend: Medienberichte, Kampagnen und öffentliche Veranstaltungen verdeutlichen die Relevanz Sozialer Arbeit und fördern die gesamtgesellschaftliche Akzeptanz. Organisationen, die offen über Herausforderungen und Bedarfe sprechen und konsequent ihre Werte vertreten, genießen höhere Glaubwürdigkeit. Durch gezielte Medienarbeit, Kooperationen und öffentliche Präsenz können neue Unterstützungsquellen erschlossen und wirtschaftlicher Druck reduziert werden. Wer Öffentlichkeitsarbeit als strategisches Werkzeug nutzt, stärkt nicht nur die ökonomische Basis der Organisation, sondern verankert soziale Verantwortung nachhaltig im gesellschaftlichen Bewusstsein.

5. Selbstreflexion als innerer Kompass

Jede Organisation und jeder Mensch, der in ihr handelt, steht immer wieder vor der grundlegenden Frage: Warum tun wir das, was wir tun? Diese Frage ist mehr als nur eine abstrakte Überlegung – sie ist der Kompass, der durch die oft widersprüchlichen Anforderungen navigiert (vgl. Löhe/Aldendorff 2021, S. 28). Gerade im Sozialmanagement stehen Entscheidungsträger:innen regelmäßig vor Dilemmata: Darf Effizienz auf Kosten von Qualität gehen? Ist es legitim, eine Dienstleistung aus finanziellen Gründen einzustellen, wenn sie für eine bestimmte Gruppe unverzichtbar ist? Ohne eine stetige Reflexion des eigenen Handelns besteht die Gefahr, dass wirtschaftliche Zwänge oder bürokratische Prozesse die eigentliche Mission einer Organisation verdecken. Selbstreflexion bedeutet, nicht nur Prozesse zu optimieren oder kurzfristige Entscheidungen zu treffen, sondern sich ehrlich mit der eigenen Rolle, den getroffenen Entscheidungen und deren langfristigen Auswirkungen auseinanderzusetzen. Es geht darum, Routinen nicht einfach fortzuführen, sondern aktiv zu hinterfragen:

gen: Dienen unsere aktuellen Strukturen und Maßnahmen wirklich noch unserem eigentlichen Ziel? Diese Reflexion sollte nicht erst in Krisenzeiten stattfinden, sondern als fester Bestandteil der Organisationskultur etabliert werden. Führungskräfte und Mitarbeiter:innen müssen gleichermaßen ermutigt werden, wirtschaftliche Entscheidungen nicht isoliert zu betrachten, sondern stets mit den ethischen Grundwerten der Sozialen Arbeit abzugleichen.

Fazit: Zukunftsfähige Soziale Organisationen denken Ethik und Wirtschaft zusammen

Die Verbindung von Ethik und Wirtschaftlichkeit im Management Sozialer Organisationen ist ein komplexes Spannungsfeld. Eine nachhaltige Zukunftsperspektive ergibt sich dort, wo gesellschaftliche Veränderungen frühzeitig berücksichtigt, Werte aktiv gelebt und Entscheidungen reflektiert getroffen werden. Die soziale Mission darf nicht zum Widerspruch wirtschaftlichen Handelns werden, sondern muss als integraler Bestandteil einer nachhaltigen Sozialwirtschaft verstanden werden. Nur durch die enge Verzahnung von

ökonomischer Rationalität und sozialer Verantwortung können Organisationen langfristig bestehen und ihren Auftrag erfolgreich erfüllen.

Literatur

Bak, Peter Michael (2024): Wirtschafts- und Unternehmensethik. Eine Einführung. 2. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag

Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege e.V. (2024): Sozialkürzungen verhindern. In: Zusammenhalt investieren. Online: https://www.bagfw.de/fileadmin/user_upload/Veroeffentlichungen/Pressemeldungen/PM_2024/Sozialk%C3%BCrzungen_verhindern_in_Zusammenhalt_investieren_190624.pdf (15.02.2025)

Gesmann, Stefan/ Merchel, Joachim (2021): Systemisches Management in Organisationen der Sozialen Arbeit. Handbuch für Studium und Praxis. 2. Aufl. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag

Löhe, Julian/ Aldendorff, Philipp (2022): Grundlagen zum Sozialmanagement. Zentrale Begriffe und Handlungsansätze. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht Verlage

Schönig, Werner (2022): Durch die Krise zum Selbstbewusstsein Sozialer Arbeit. Dialektik und Dualität ihrer Position der VUKA-Welt. In: Henseler, Joachim/ Kurts, Thomas (Hg.): Soziale Arbeit in der Krise? Soziologische und sozialpädagogische Analyse. Wiesbaden: Springer VZ. S. 17–31

Möge die Macht mit dir sein!

Eine Reflexion über die Psychologie der Macht

Im Sachbuch „Die Psychologie der Macht“ beleuchtet der Wirtschaftspsychologe Carsten Schermuly das Phänomen Macht mit Blick auf Menschen und Organisationen. Macht ist eine notwendige und riskante Energie. Es kommt auf einen reflektierten Umgang an. Die Lektüre des Buches hat Christian Geyer zu einem Essay inspiriert, das psychologische und philosophische Argumente der Macht wie Figuren auf die Bühne holt und sie tanzen lässt, einen Machttanz.

In einer weit, weit entfernten Galaxis ...

Möge die Macht mit dir sein!“ – dieser Segenswunsch aus der „Star Wars“-Saga hat längst Kultstatus erreicht. In den Weiten jener fiktiven Galaxis ist die Macht ein allgegenwärtiges Kraftfeld, das je nach Anwendung konstruktiv oder destruktiv wirken kann. Doch bedarf es keines Jedi-Meisters, um zu erkennen, dass Macht auch in unserer Realität eine soziale Energie ist, die das menschliche Zusammenleben fundamental prägt.

Schon Nietzsche erkannte in dem ‚Willen zur Macht‘ diese menschliche Triebkraft. Doch während er darin ein schöpferisches Potenzial sah, führen uns Trump, Putin und Co. drastisch vor Augen, wie schnell unbegrenzte Macht in Barbarei umschlagen kann. In der Sozialwirtschaft mag der Machtmissbrauch ein anderer sein, aber er ist deshalb nicht weniger vorhanden als in der Politik.

Doch ein Dualismus von Gut und Böse, von ‚Einfluss‘ und ‚Dominanz‘ greift zu kurz. Was wir benötigen, ist eine dreidimensionale Topographie der Macht: die institutionelle Macht der Strukturen, die interaktionale Macht der Beziehungen und die intrinsische Macht der Selbstwirksamkeit. Erst in diesem Spannungsfeld lässt sich verstehen, warum Sozialarbeitende zu Agenten eines Systems werden können, das sie transformieren wollen.

Möglicherweise ist es überzogen, das neuzeitliche Machtverständnis dualistisch zu nennen, ambivalent ist es allemal. Macht ist sowohl die Voraussetzung von Freiheit und Selbstbestimmung als auch die Basis von autoritärer Herrschaft und Machtmissbrauch. Das Zusammenleben ist aber auf diese soziale Energie angewiesen, weshalb Schermuly in seinem Buch nach Wegen sucht, Macht angemessen anzuwenden und zum Guten zu nutzen. Seine psychologische Betrachtung ist philosophischer als er es den Leser:innen eingestehen möchte.

Hinter den Kulissen der Macht

Um eine faire Anwendung der Macht zu gewährleisten, lohnt ein Blick hinter die Kulissen der Macht. Wie erle-

ben Menschen Macht? Wozu streben sie nach Macht? Wie gehen sie mit Macht um? Was macht Macht mit ihnen? Carsten Schermuly befragt die Tiefenschichten der Persönlichkeit und reflektiert zugleich das biologische Erbe, das Menschen ermöglicht, mächtig zu sein.

Die körperlichen und geistigen Fähigkeiten des Menschen bilden seine Machtressourcen. Dazu zählen der aufrechte Gang, der die Hände für Waffen freimachte und kognitive Fähigkeiten zur Entwicklung technischer Innovationen. Diese Energie führt zu physiologischen Reaktionen: „Macht macht wach und aktiviert das Nervensystem“, so bringt es Schermuly auf den Punkt. Der Körper schüttet Testosteron aus, was das Dominanzverhalten nachweislich steigert. Wer sich hingegen machtlos fühlt, gerät in einen Stresszustand mit einer erhöhten Ausschüttung des Hormons Cortisol, das die Immunfunktion beeinträchtigen kann.

Die Choreographie der Macht vollzieht sich in subtilen Gesten: in der abgewandten Körperhaltung des Vorgesetzten, im unterbrochenen Satz des Mitarbeiters, in der diskreten Verletzung von Grenzen. Das Phänomen des „Powerposing“ (Schermuly) – wenn etwa ein Kollege sich demonstrativ abwendet und aus dem Fenster schaut, während sein Gesprächspartner spricht – demonstriert die Arroganz der Macht. Es sind diese mikroskopischen Machttakte, die das Gewebe von Organisationen durchziehen und ihr Gift verbreiten. Doch obwohl Macht eine körperliche Erfahrung ist, reicht die biologische Erklärung für ein solches Verhalten nicht aus.

Psychologie der Macht

Machtausübung ist mehr als ein bio-chemischer Prozess. Aus psychologischer Sicht werden mit Macht gezielt Persönlichkeitseigenschaften befriedigt. Menschen, die Neues lieben und in einer mächtigen Position sind, können sich von Routineaufgaben fernhalten. Mit Macht ist zudem ein höherer sozialer Status verbunden. So können Menschen, denen Prestige und Ehre wichtig sind, dieses Motiv mit Macht befriedigen: Termineinladungen der Mächtigen wird Folge geleistet, lange Redebeiträge werden toleriert und Netzwerke öffnen sich für jene mit Macht.

Carsten Schermuly beschreibt anschaulich, dass Macht und ihre Privilegien zu einem Verlust von Mitgefühl führen. Die geringere Empathie resultiert aus einem doppelten Wahrnehmungseffekt: Mächtige nehmen andere Menschen stereotypisiert wahr und verobjektivieren ihr Gegenüber. Eine Mitarbeiterin wird zum ‚High Performer‘, ein anderer zum ‚ewigen Querulanten‘ gestempelt. Die Generation Z wolle angeblich nur leben ohne zu arbeiten, die junge Mutter sei

„ohnehin dauernd kindkrank“. Mit solchen Vereinfachungen sparen Machthabende Energie, die eine differenzierte Wahrnehmung kosten würde.

Auch Führungskräfte in der Sozialwirtschaft kennen diesen Mechanismus. Und obwohl dort nach eigenem Bekunden der Mensch im Mittelpunkt stehen soll, wird Macht in einer Weise ausgeübt, die entmenslicht. Neben der Stereotypisierung machen Machthabende andere Menschen zu Objekten einer Kosten-Nutzen-Kalkulation: Lohnt sich dieser Kontakt? Ist mir diese Person nützlich? Oder anders herum: Der Kontakt zu einer mächtigen Person wird gesucht, um von dieser Macht zu profitieren. In beiden Fällen geht es nicht um die Person, sondern um die Macht.

In Zeiten digitaler Systeme und algorithmischer Steuerung hat die Macht neue, unsichtbare Formen angenommen. Das „Nudging“ ist eine Verhaltenssteuerung durch Software und Prozesse, die effizienter ist als autoritäre Anweisungen – doch keineswegs weniger mächtig.

Das Gegengift: Demut

Die Psychologie der Macht zeigt, dass diese soziale Energie Menschen verändert, mitunter enthemmt oder korrumpiert. Wer die Macht schätzt und nicht Gefahr laufen will, von ihr vergiftet zu werden, braucht ein Gegenmittel. Das Antidot heißt Demut – eine in die Jahre gekommene Tugend. Carsten Schermuly erinnert an die Tradition im alten Rom, den erfolgreichen Feldherrn im Laufe seines Triumphzuges zweifach zu demütigen: Der Goldkranz lag nicht auf dem Kopf des Triumphators, sondern wurde vom Staatssklaven nur über dessen Kopf gehalten. Und während des gesamten Triumphzuges, die Massen jubelten, flüsterte der Sklave ins Ohr des Helden: „Blick hinter dich. Erinnere dich daran, dass du nur ein Mensch bist.“

Eine moderne Demütigung der Mächtigen sind die fünf Fragen zur Macht, die Tony Benn formulierte. Machthabende sollten sie sich regelmäßig stellen lassen: 1. Welche Macht hast du? 2. Woher hast du sie? 3. In wessen Interesse übst du sie aus? 4. Wem bist du verantwortlich? 5. Wie können wir dich loswerden?

Diese Fragen sind auch dann sinnvoll, wenn Macht leise und immanent ausgeübt wird – eine subtile Ausübung von Macht, die nicht weniger mächtig ist. Eine Macht, die man nicht spürt, weil sie mit Freiheit statt mit Zwang operiert. Der Philosoph Martin Saar behauptet sogar, eine immanente Macht der Freiheit sei am wirksamsten, weil sie intrinsisch wirke. Das Risiko liegt in einer Dehumanisierung eigener Art: Die Macht der Freiheit adressiert die Autonomie des Gegenübers und riskiert, dass sich die Adressierten durch die indirekte Machtausübung selbst ausbeuten. Gleichzeitig sind die Machthabenden aufgrund ihrer Position zwar für die anderen sichtbar, aber hinsichtlich der eigenen Ziele und Erwartungen nur eingeschränkt lesbar.

Die Idee: Empowerment

Carsten Schermuly empfiehlt, diesen Risiken mit einem Empowerment der Menschen und der Strukturen zu begegnen. Mit der Selbstermächtigung und der Befähigung, für die eigenen Rechte einzutreten, öffnet sich ein Ausweg aus der (selbst verschuldeten) Mindermacht. Menschen, die den Sinn in ihrem Leben und ihren Aufgaben erkennen und selbstbestimmt leben, erarbeiten sich Kompetenzen, um Einfluss auf ihr Umfeld auszuüben. Die Mindermacht ist jedoch nur bedingt selbst verursacht. Die Institutionen, in die Menschen ein Leben lang einbezogen sind (Familie, Kindertageseinrichtung, Schule, Ausbildung, Studium, Arbeitswelt), fordern die Unterordnung der souveränen Person. Der arbeitende Souverän ist ein abhängig Beschäftigter und damit ein Paradebeispiel für organisierte Mindermacht.

Lange vor Axel Honneth hat Mary Parker Follett, die Pionierin eines demokratischen Sozialmanagements, die Frage umgetrieben, wie die Arbeitswelt demokratisiert werden kann. Es ging ihr darum, dass nicht Macht über Personen und Strukturen ausgeübt wird, sondern Macht mit den Organisationsmitgliedern. An einen solchen Führungsansatz, dessen Fundament die Ko-Konstruktion ist, knüpft auch Schermuly mit seinem Modell einer empowermentorientierten Führung an, die strukturell über verteilte Macht organisiert werden soll.

Dieser Plot war vorhersehbar, da der Empowerment-Papst der DACH-Region ein Sachbuch über die Psychologie der Macht vorlegt. Macht in Gestalt von Einfluss ist eine der vier Säulen des psychologischen Empowerments und muss wohl auf der hellen Seite der Macht verortet werden. Zumindest ist es ein Mittel gegen die Versuchungen der dunklen Seite.

Das Paradoxon der Macht liegt in ihrer gleichzeitigen Notwendigkeit und Gefährlichkeit. Wir benötigen sie, um zu handeln, zu gestalten und zu verändern. Doch im dem Moment, in dem wir sie ausüben, verändert sie uns selbst. Vielleicht ruht gerade in dieser Erkenntnis der wahre Jedi-Weg, den Schermuly in seinem Buch entfaltet: Nicht die Abwesenheit von Macht ist anzustreben, sondern ihre permanente Reflexion. Dann kommt die unbequeme Wahrheit ans Tageslicht: Wir können der Macht nicht entkommen. Aber wir können lernen, uns von ihr nicht korrumpieren zu lassen. So bleibt im Ringen um die Mächte und Gewalten nur zu sagen: „May the force be with you!“

Dr. Christian Geyer

Dr. Christian Geyer ist Fachlicher Vorstand in Bathildisheim e. V.



Carsten Schermuly
Psychologie der Macht
Wie sie unser
Zusammenleben prägt
Haufe
ISBN 978-3-68951-048-0