

## Verunsicherung vermeiden

Führungskräfte müssen sich immer wieder auf neue Herausforderungen einstellen. Für deren Bewältigung nutzt das Sozialunternehmen Paulinenpflege verschiedene **Werkzeuge**.

**F**ühren wird nicht erst seit Corona zur Zumutung. Die Rahmenbedingungen unternehmerischen Handelns sind mehr denn je volatil, unsicher, komplex und mehrdeutig – auf Englisch: volatile, uncertain, complex and ambiguous. Das aus diesen Begriffen zusammengesetzte Akronym Vuca, das die schwierigen Rahmenbedingungen der Unternehmensführung beschreibt, lässt sich jedoch auch positiv füllen: Gute Unternehmen brauchen als Antwort auf die Herausforderungen gute Führung auf Basis von Vision, Verständnis, Klarheit sowie Agilität und Ambidextrie – auf Englisch: vision, understanding, clarity sowie agility und ambidexterity. Die ersten drei waren auch vor Vuca Werkzeuge guter Führung. Das vierte Begriffspaar ist der einzige echte Paradigmenwechsel.

### 1. Vision statt Volatilität

Immer dichter Nebel braucht eine umso schärfere Vision, warum wir mit wem, für wen und wo hinwollen. Ein ausformuliertes Leitbild bietet Leitplanken auf dem wenig vorhersehbaren Weg. Für Mitarbeitende und Führungskräfte wird so klarer, woran ein Unternehmen sein Handeln ausrichtet. Mitarbeitende sollten in Workshops eingebunden sein und das Zielbild gemeinsam erarbeiten. Das erhöht die Akzeptanz und hilft, zielgerichtet zu führen und erfolgreich zu arbeiten. So haben zum Beispiel alle 1600 Mitarbeitenden des diakonischen Sozialunternehmens Paulinenpflege in interaktiven Workshops die Werte und die Mission des Unternehmens sowie die strategischen Ziele gemeinsam erarbeitet.

### 2. Verständnis statt Unsicherheit

Sozialunternehmen funktionieren ihrem Auftrag nach in festen Strukturen und verbindlichen Routinen. Unsicherheit ist kontraproduktiv und macht Angst – auch den Führenden. Komplexität und Unsicherheit als Gründe organisationaler

Angst müssen Unternehmen vereinfachen und auflösen. Überschaubare Einzelteile, gutes Planen und ein schrittweises Vorgehen sind geeignete Werkzeuge. Die Umsetzung des Bundesteilhabegesetzes (BTHG) verdeutlicht beispielhaft, vor welchen Herausforderungen Träger der Eingliederungshilfe wie die Paulinenpflege stehen. Die Komplexität der Umsetzung macht es zwingend erforderlich, das Gesamtthema in viele kleine Arbeitspakete zu verpacken, um diese auch bearbeiten zu können. Innerhalb des gesamten Umsetzungszeitraums hat die Paulinenpflege Zeitschienen für konkrete Themen und Aufgaben definiert. Koordiniert von einer Steuerungsgruppe arbeiten Mitarbeitende entweder bereichs- und abteilungsübergreifend an Themen, aber auch innerhalb einer Organisationseinheit, wenn das Arbeitspaket dort richtig verortet ist. Am Ende werden die Teile wieder zu einem Ganzen zusammengesetzt.

### 3. Klarheit statt Komplexität

Definitionen und Beschreibungen von Prozessen und Strukturen sind weitere Elemente erfolgreichen Führens in der Vuca-Welt. Rollen, Funktionen und Aufgaben sollten individuell und situativ definiert sein. Führungskräfte können und sollen nicht mehr alles bis ins kleinste Detail managen. Der Verantwortungstransfer hin zu den Mitarbeitenden muss stattfinden. Optimale Transparenz ermöglicht, dass Mitarbeitende sich unabhängig von Rolle und Funktion, ausgehend von Fähigkeiten und Kompetenzen, in themenbezogene Aufgaben einbringen. Ein Erfolgsbeispiel aus der Paulinenpflege: Die durch das BTHG geforderte stärkere Nutzerorientierung an den Bedürfnissen der Anspruchsgruppen verlangt von der Paulinenpflege immer ausdifferenziertere und individuellere Angebote. Deshalb hat die Paulinenpflege die Fach- und Sozialdienststrukturen von einem bereichs- hin zu einem maßnahmenbezo-

genen Case Management-System verändert. Um eine möglichst aufgaben- und zielorientierte Beteiligung der Mitarbeitenden zu fördern, wurde das Projekt offen ausgeschrieben und klar und transparent dargestellt. Ziel war eine möglichst breite, hierarchieübergreifende Beteiligung. Interessierte konnten sich gezielt bewerben, die Auswahl erfolgte aufgrund von benötigten Fähigkeiten und Motivation.

#### 4. Balance trotz Mehrdeutigkeit

Komplexität und Mehrdeutigkeit auszuhalten, ist die wichtigste Aufgabe gelingender Führung in Vuca-Zeiten. Das ist der Paradigmenwechsel. Das Modell der beidhändigen, ambidextrischen Führung liefert den Werkzeugkasten: Mit eher klassischen Führungsinstrumenten müs-

sen Führungskräfte gleichzeitig das Bewährte stärken und mit agilen Methoden das Neue ermöglichen. Ambidextrie meint die Balance zwischen Stabilität und Flexibilität, fester Struktur und fluidem Netzwerk, zwischen direkter und beteiligender Führung. So gewinnen auch in der Paulinenpflege agile Methoden und Arbeitsweisen zunehmend an Bedeutung. Sie werden im Rahmen der Personalentwicklung mit entsprechenden Fortbildungs- und Qualifizierungsangeboten vermittelt und dann in Projekten, Angebots- und Dienstleistungsentwicklungen praktisch eingesetzt. Sehr gute Erfahrungen hat die Paulinenpflege mit der Methode Design Thinking gemacht, bei der die Nutzerbedürfnisse im Mittelpunkt stehen, oder dem Persona-Ansatz, der die eher ano-

nymen Zielgruppen mit für diese Gruppen typischen Personen mit Name, Bild, Eigenschaften, Wünschen und Bedürfnissen konkretisiert.

#### Dany Marc Kral

ist Unternehmensentwickler der Paulinenpflege in Winnenden und Geschäftsführer des Verbands für Digitalisierung in der Sozialwirtschaft e.V.  
[d.kral@vediso.de](mailto:d.kral@vediso.de)

#### Prof. Dr. Hartmut Kopf

ist Partner der kopf.consulting und Aufsichtsrat des Verbands für Digitalisierung in der Sozialwirtschaft e.V.  
[kontakt@kopf.consulting](mailto:kontakt@kopf.consulting)

## Das Wohlfahrt Intern Online-Archiv



\*Ergebnisliste mit Ausgabe und Seitenzahl ohne Zugangsbeschränkung, direkter Zugriff auf die Dokumente für E-Paper-Abonnenten

Sie wollen wissen, was Wohlfahrt Intern zu einem Thema veröffentlicht hat?

Sie suchen Informationen zu einem Verband, einer Einrichtung oder einer Person?

Nutzen Sie die Volltextsuche des Wohlfahrt Intern Online-Archivs!\*

[epaper.wohlfahrtintern.de](http://epaper.wohlfahrtintern.de)