

Führen in Sozialen Organisationen

1. Führen im Kontakt und in Beziehung

Führungskräfte sollten „ihre Leute“ mögen und bemüht sein, diese kennenzulernen. Insbesondere gilt dies für Mitarbeitende, die völlig anders „ticken“ als man selber. Um den Mitarbeitenden tatsächlich mit einer Haltung der Offenheit, des Respekts und Achtung zu begegnen, ist es hilfreich, deren Liebenswürdigkeiten, persönlichen Stärken und Schwächen zu entdecken.

Mir ist diese Annahme von ganz „anderen Typen“ immer wieder leichtgefallen, wenn ich erlebt habe, wie ernsthaft und motiviert sie sich zur eigentlichen Aufgabe verhalten haben.

2. Identifikation mit der Aufgabe, dem gemeinsamen Auftrag

Im sozialen, medizinischen und pädagogischen Bereich besteht der Vorteil, dass die Arbeit in der Regel sinnstiftend ist. Führungskräfte sollten über diesen Aspekt immer wieder mit Mitarbeitenden sprechen und den Stolz, für das Wohl der jeweiligen Zielgruppe da zu sein, mit ihnen teilen. Somit wird auch das Bewusstsein für die eigentliche Aufgabe, die Leitung und Team zusammengebracht haben, wachgehalten. Abgesehen davon fördert dieses Bewusstsein auch den Dienstleistungsgedanken im eigenen Bereich.

3. Kommunikation

Eine besondere Kunst des Führens stellt die Kommunikation dar. Inwiefern gelingt es Leitung, ausreichend, transparent und zeitgerecht zu informieren, Entscheidungen zu begründen und aber auch die Fähigkeit zu haben, Informationen für sich zu behalten. Zu guter Kommunikation gehört die Fähigkeit der Führungskraft, wirklich zuzuhören, Mitarbeitenden immer wieder Fragen zu stellen, um besser deren Motivationslage, Anliegen und Meinungen zu verstehen.

Meine Erfahrung: Klare und empathische Kommunikation lässt sich lernen. Ein wichtiger Lernplatz war für mich auch die Sitzungsgestaltung. Ich habe Wert daraufgelegt, dass Sitzungen Struktur haben, alle beteiligen, ergebnisorientiert verlaufen und zeitlich nicht ausufern.

4. Partizipatives Führen und Team

Mitunter kann sich die Leitung wegen häufig wechselnder Themen kein Detailwissen für bestimmte Fragen aneignen. Im Alltag ist sie immer wieder auf die Kompetenz der Fachmitarbeitenden im Team angewiesen. Diesen Faktor auszuhalten, stellt eine Anforderung an die Führungskraft dar. Zugleich verhilft dieses Wissen zur Überzeugung, dass es nur im Team geht und die Leitung ohne ihr Team wirkungslos bleibt. Diese Haltung fördert im besten Fall die Bereitschaft, Mitarbeitenden zu vertrauen, zu delegieren und sie regelmäßig bei anstehenden Entscheidungen einzubeziehen. In Krisenphasen ist es i. d. Regel nicht möglich, partizipativ zu führen. Umso entscheidender ist die kontinuierliche Kommunikation.

Als Führungskraft ist es wichtig, Kenntnis über die eigenen Stärken zu haben und gleichzeitig zu wissen, dass andere Rollen, die mir selber persönlich fremd sind, für das Gesamte genauso relevant sind.

5. Situatives Führen

Mitarbeitende haben unterschiedliche „Reifegrade“, was die selbständige Erledigung übertragener Aufgaben angeht. Daraus leitet sich für Vorgesetzte ab, wie stark unterstützend/anleitend oder delegativ der Führungsstil gegenüber der/dem jeweiligen Mitarbeiter_in ausgestaltet ist.

6. **Führen mit Zielen**

Der Arbeitsalltag im sozialen/medizinischen Bereich ist davon geprägt, die Versorgung, Betreuung oder Beratung der Kunden/Patienten sicherzustellen. Damit trotzdem eine Weiterentwicklung des Angebots und der Mitarbeitenden erfolgt, sollten sich Vorgesetzte und Mitarbeitende mit gemeinsam vereinbarten periodischen Zielen darüber verständigen, was im nächsten Zeitabschnitt prioritär erreicht werden soll. Möglichst konkrete Maßnahmen unterstützen die tatsächliche Umsetzung; klare und messbare Indikatoren ermöglichen die Auswertung.

Überzeugend waren für mich Institutionen, die kontinuierlich Unternehmensziele definiert haben, von denen auch Bereichsziele abgeleitet werden konnten.

Außerdem: Gemeinsam Erreichtes sollte auch im Team gefeiert werden! Die Bedeutung von regelmäßigen Zusammenkünften ist für das Zusammengehörigkeitsgefühl wichtig.

7. **Feedback / Anerkennung für Leistung**

Alle Mitarbeitenden – auch Führungskräfte – wollen für ihre Arbeit Rückmeldung und Anerkennung erfahren. Es reicht nicht aus, ihnen beim jährlichen Mitarbeitergespräch Feedback zu geben.

Ich musste lernen, Mitarbeitenden situativ und unmittelbar Feedback und Wertschätzung zu geben und dies nicht auf das nächste Mitarbeitergespräch zu vertagen. Bei Jahresgesprächen hatte ich stets den Anspruch, Mitarbeitenden auch etwas rückmelden zu können, was sie vielleicht noch nicht wussten und mit dem sie sich weiterentwickeln konnten.

Im Sozialen Bereich gibt es gelegentlich Stimmen, die darauf hinweisen, dass sich ja alle beste Mühe geben. Im Arbeitsalltag habe ich den Einsatz von Mitarbeitenden unterschiedlich erlebt, weshalb ich auch der Meinung bin, dass Leistung sich „auszahlen“ soll und zu würdigen ist.

8. **Führung bedeutet Kongruenz**

Leitungen sind gefordert, Mitarbeitenden, Kolleg_innen und auch Vorgesetzten reflektiert mitzuteilen, wenn sich bei ihnen Ärger, Irritation oder Missfallen angestaut haben. Sollte die Führungskraft Gelegenheit verpasst haben, kann sie in der Regel darauf vertrauen, dass sich Verhalten/Situation wiederholt. Falls nicht, ist dies ja auch gut!

Führung verlangt Konfliktbereitschaft und Persönlichkeit

Auch wenn der Führungsperson an einer harmonischen Zusammenarbeit mit den Mitarbeitenden gelegen ist - und dies ist gerade im Sozialen Bereich häufig der Fall -, so kommt sie nicht umhin, auch in Auseinandersetzung zu gehen und mit eigener Positionierung Widerspruch hervorzurufen. Wer es nur harmonisch mag, sollte die Finger von Führung lassen.

9. **Selbstreflexion und Selbstführung**

Für Leitungen gilt, eine gewisse Einsamkeit in der Rolle auszuhalten. Trotzdem ist es wichtig, Austausch- und Feedbackgefäße zu haben, um die eigene Arbeit zu reflektieren und das eigene Tun zu hinterfragen. Für unser Handeln brauchen wir Resonanz!

Macht hat auch eine verlockende Seite, die uns bei langjähriger Ausübung persönlich verändert – und das nicht immer zum Besten: von wem bekommt die Führungskraft offene Rückmeldung oder ist sie nur von Jasagern umgeben?

10. Und zuletzt, was an sich zuallererst gehört:

Führung heißt, sich Anstand und Menschlichkeit im Umgang miteinander zu bewahren und dabei auch Vorbild zu sein.