

Dilemmatamanagement als Ansatz der Gestaltung sozialpsychiatrischer Organisationen

Von Klaus Grunwald

Sozialpsychiatrische Organisationen müssen – wie andere Organisationen aus Sozialwirtschaft und Sozialer Arbeit auch – gestaltet und gemanagt werden. Führungskräfte haben die Aufgabe, die Vielfalt von Ansprüchen und Zielen insbesondere der Umwelt und der Mitarbeitenden wahr- und ernst zu nehmen und sie so handhabbar zu machen, dass Organisationen und ihre Mitarbeitenden mit ihnen umgehen können. Ein Theoriekonzept, das für das Management von Organisationen der Sozialpsychiatrie außerordentlich produktiv ist, ist das Konzept des Dilemmatamanagements, das im Folgenden entfaltet wird.



Klaus Grunwald
Prof. Dr. rer. soc.,
Dipl. Pädagoge, Professor an der DHBW Stuttgart und Mitglied (teils Vorsitz) in verschiedenen Aufsichtsgremien. Arbeitsschwerpunkte sind Lebensweltorientierte Soziale Arbeit, Sozialwirtschaft und Sozialmanagement.

Begriffsklärung ‚Management‘ – Organisationsoziologische Kontexte von Dilemmatamanagement

Bezüglich der Klärung, was unter ‚Management‘ verstanden werden kann, geht dieser Beitrag nicht von einem institutionalen, sondern einem funktionalen Managementverständnis aus. Management im funktionalen Sinn ist nicht auf bestimmte Personen oder Positionen festgelegt (institutionales Verständnis), sondern bezieht sich auf alle Aufgaben, Prozesse und Funktionen, die für die Führung sozialwirtschaftlicher Organisationen notwendig sind (zum Begriff der Sozialwirtschaft siehe Grunwald 2022, S. 31ff.). Aus dieser Perspektive wird nicht die Unterscheidung zwischen den Führungskräften einerseits und den Mitarbeitenden andererseits fokussiert, sondern Management wird als Querschnittsaufgabe verstanden, die sich auf verschiedenen Hierarchieebenen und oft auch in Kombination mit Fachaufgaben spezifisch darstellt.

Dabei wird ein *Management- und Führungsverständnis* vertreten, das die Spannungsfelder, die Leitungshandeln prägen, ausdrücklich bejaht – ähnlich, wie es in der Sozialen Arbeit durch das Konzept der Lebensweltorientierten Sozialen Arbeit betont wird. Letztere arbeitet mit vielfältigen Spannungsfeldern, wie sie z.B. im Prinzip der ‚strukturierten Offenheit‘ benannt werden (vgl. Thiersch 1993; Grunwald 2015; Grunwald 2021a).

Gemeint ist damit eine andauernde Pendelbewegung zwischen einerseits der Fähigkeit, sich auf die vorgegebene Praxis engagiert einzulassen und sie im Sinne eines ‚Respekts vor dem Alltag‘ in ihrer Eigengesetzlichkeit wertzuschätzen, und andererseits dem Vermögen zu methodisch abgesicherter Arbeit und kritischer Reflexion der Praxis. Im Zusammenhang der Gestaltung sozialpsychiatrischer Organisationen besteht eine, wenn nicht die zentrale Herausforderung für Führungskräfte darin, vielfältige Gegensätze und Polaritäten des Führungsalltags nicht eliminieren zu wollen, auch wenn sie oft zunächst einmal ‚stören‘ und herausfordern, sondern sie als ständige Anforderungen für professionelles Leitungshandeln und als Impulse für eine Weiterentwicklung der Organisationen zu begreifen.

Dilemmatamanagement baut auf den *Diskussionen der neueren Organisationslehre* auf, insbesondere der Abkehr von der Dominanz von Zweck-Mittel-Relationen (vgl. Grunwald 2024b, S. 238ff). Hier wird betont, dass die Bedeutung von Rationalität für Organisationen häufig überschätzt wird. An die Stelle einer allgemeinen Zweckbestimmung, die in ihrer Abstraktheit oft die ‚Realität(en)‘ in Organisationen verfehlt, tritt eine Vielzahl von Zweck- und Sinnbestimmungen der verschiedenen Bereiche und Abteilungen. Führungsentscheidungen sind in erster Linie nicht von (Zweck-)Rationalität, sondern von (Mikro-)Politik, den Kulturen einer Einrichtung, dem organisati-

onalen Wandel und der Einbindung der Organisation in die Gesellschaft bestimmt (vgl. Grunwald 2022, S. 17ff.; 2024b, S. 242ff). Sie stehen vor der Herausforderung, zwischen „lokalen Rationalitäten“ einzelner Bereiche und Personen zu vermitteln und sind eng verknüpft mit der „Absorption von Ungewissheit“ (Cyert/March 1995, S. 158ff).

Hervorgehoben wird weiter die *Bedeutung von impliziten und emergenten Prozessen und Strukturen*. Diese existieren neben Absichten und Zwecken und bewegen sich häufig außerhalb der formalen Strukturen. Sie sind insofern nicht primär auf einzelne Intentionen zurückzuführen. Die Ergebnisse von Prozessen sind oft kaum vorhersehbar und entwickeln sich erst im „Prozess des Organisierens“ (Weick 1998). Emergente Prozesse und Strukturen sind lediglich partiell steuerbar und lassen sich gut mit zentralen Perspektiven neuerer Organisationssoziologie verknüpfen (vgl. Grunwald 2024b, S. 242ff). Insofern sind Führungsentscheidungen geprägt durch vielfältige Spannungsfelder und Dilemmata, die nicht einfach aufzuheben sind.

Begriffsklärung und Konkretion von Dilemmata in Organisationen

Bezogen auf den Begriff des ‚Dilemmatamanagements‘ ist zunächst zu klären, was unter einem *Dilemma* zu verstehen ist (zum Folgenden: vgl. Grunwald 2024a, S. 401ff). Blesin/Wick definieren ein Dilemma auf der Grundlage der

führungstheoretischen Diskussion unter Rückgriff auf Neuberger folgendermaßen: „Es muss eine Entscheidung getroffen werden zwischen mindestens zwei gegebenen, gleichwertigen und gegensätzlichen Alternativen“ (Blessin/Wick 2021, S. 506). Das bedeutet, es besteht ein Zwang zu Entscheidungen („muss“), der auch nicht durch reine Analyse oder Reflexion erledigt werden kann („Entscheidung“). Die Formulierung „gegebenen, gleichwertigen und gegensätzlichen Alternativen“ meint, dass es um eindeutig bezeichnete Alternativen geht, die auch tatsächlich existent sind („gegeben“), und dass beide Seiten der Alternativen prinzipiell anzustreben („gleichwertig“) aber konträr („gegensätzlich“) sind. Die Herausforderungen, die mit Dilemmata verbunden ist, werden bereits von Müller-Stewens/Fontin sehr schön beschrieben: „Grundsätzlich beschreibt ein Führungsdilemma eine Situation, in der ein Entscheidungsträger vor die Schwierigkeit der Wahl zwischen zwei einander widersprechenden Handlungslogiken gestellt wird, wobei für beide i.a. gute Gründe sprechen“ (1997, S. 3). Und sie formulieren bereits eine Idee, warum Dilemmata als schwierig erlebt werden: „Das, was als unangenehm empfunden wird, sind nicht die Optionen, sondern die notwendig erscheinende Wahl. Dies rührt daher, dass – nach dem Prinzip ‚Entweder-Oder‘ – ein Dilemma im Sinne einer unversöhnlichen Opposition unterstellt wird“ (ebd.).

Ein Dilemma, das in der Literatur häufig beschrieben wird und das sich gut eignet, grundsätzliche Charakteristika von Dilemmata zu verdeutlichen, ist die *Dualität von Effizienz und Slack*. Sie meint, dass im Interesse einer Optimierung der Effizienz Personalressourcen und Sachmittel maximal ausgelastet werden und insofern „Strukturen und Prozesse so weit wie möglich standardisiert und vereinfacht werden“ müssen, wie bereits Stahl (1999, S. 183) ausführt. Allerdings ist unter diesen Voraussetzungen „kein Platz für ‚Slack‘, also für überschüssige Ressourcen und Pufferkapazitäten, für Mehrfachbesetzungen von Funktionen oder die bewusst parallele Einrichtung von Stellen, Abteilungen oder Teams“, weil Slack „unter dem Gesichtspunkt *kurzfristiger* Effizienz immer Verschwendung“ ist (ebd., S. 184; Hervorhebungen im Original). Die Reduzierung von Slack in einer Organisation führt in aller Regel zu kurzfristigen Einsparungen, bringt aber längerfristig oft auch eine

Schwächung der Organisation mit sich, die sich z.B. in zunehmendem Stress der Mitarbeitenden und/oder in einer zurückgehenden organisationalen Problemlösekapazität der Gesamteinrichtung niederschlägt.

Neben den genannten Dualitäten wird häufig das Gegensatzpaar *Stabilität versus Wandel* (oder: Bewahrung versus Veränderung) aufgegriffen, weil für das Überleben einer Organisation gerade heute sowohl tiefgreifende Veränderungen als auch verlässliche Kontinuitäten notwendig sind und die Führungskraft oft einerseits den Wandel initiieren und fördern soll, andererseits aber auch die notwendige Stabilität im Wandlungsprozess garantieren muss (vgl. Grunwald/Roß/Sagmeister 2024 (i.E.); Kühl 2015a; Kühl 2015b, S. 128ff.). Weitere *dilemmatische Konstellationen* in Organisationen sind beispielsweise die Gegensatzpaare Kontrolle versus Autonomie, Expansion versus Konzentration, Integration versus Differenzierung, Kooperation versus Konkurrenz, Innovation versus Konzentration auf Bewährtes, Homogenität versus Heterogenität (z. B. von Teams), Spezialisierung versus Generalisierung und Eindeutigkeit versus Mehrdeutigkeit (vgl. Grunwald 2024a, S. 402ff). Stärker auf Führungssituationen bezogen werden u.a. genannt Distanz (Sachlichkeit) versus Nähe (Emotionalität), Gleichbehandlung aller versus Eingehen auf den Einzelfall, Ziel- versus Verfahrenorientierung sowie Belohnungs- versus Wertorientierung (vgl. Blessin/Wick 2019, S. 508ff.).

Herausforderungen für das Management von Organisationen der Sozialpsychiatrie

All diese grundsätzlichen Dilemmata in Organisationen stellen – oft gravierende – Herausforderungen für das Management sozialwirtschaftlicher Einrichtungen dar. Sie lassen sich für Organisationen der Sozialpsychiatrie *konkretisieren und anreichern* (siehe auch den Beitrag von Kabsch in diesem Heft). So verweist Langer (vgl. 2013, S. 135ff.) beispielsweise auf paradoxe Nebenfolgen von delegativ-partizipativen Führungsstrukturen, eine potenzielle „Unvereinbarkeit der Aufgabe mit den strukturellen Voraussetzungen“ (ebd., S. 136) sowie einen hohen „Anreiz zum Opportunismus in Form der Weiter-

gabe hoher Risiken und gleichzeitig zur Leistungs- und Angebotskonzentration auf ‚ergiebige‘ Nutzergruppen“ (ebd., S. 137). Zu nennen sind aber auch Qualifizierungsparadoxien im Personalmanagement: Gemeint ist hier das „Phänomen, dass gerade Flexibilisierungs- und Individualisierungsmaßnahmen für Klient_innen (ambulante Wohnformen u.ä.), die der Leistungsoptimierung dienen, an Grenzen der Flexibilisierung der Arbeitszeiten stoßen“ und damit die „paradoxe Nebenfolge (...), dass sich Qualitätsverluste beim Personal abzeichnen, wenn die Arbeitsbedingungen in Teilzeit so unvorteilhaft werden, dass gerade gutes Personal nicht gewonnen werden kann“ (Langer 2013, S. 135).

Insofern müssen sich sozialpsychiatrische Organisationen in „ungewissen Zeiten“ (Geramanis/Hermann 2016) „zunehmend mit gegensätzlichen, paradoxen Anforderungen auseinandersetzen: Sie sehen den Zwang, ihre Komplexität gleichzeitig zu steigern und zu reduzieren. (...) Sie müssen sowohl kreatives Chaos als auch Ordnung organisieren, sie müssen flexibel und stabil sein“ (Kühl 2015b, S. 129f.). Es wird somit immer deutlicher, dass „der Umgang mit Dilemmata, Ambiguitäten und Widersprüchlichkeiten zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor für Organisationen wird“ (ebd., S. 130). Sie bewusst wahrnehmen und mit ihnen produktiv umgehen zu können, ist eine sehr wichtige Kompetenz von Leitungs- und Fachkräften in der Sozialpsychiatrie wie allgemein in Sozialer Arbeit und Sozialwirtschaft – auch weil dilemmatische Spannungen einen zentralen „Motor unternehmerischer Dynamik“ und damit eine enorme Chance für die Weiterentwicklung der Organisation darstellen (Abegglen/Bleicher 2021, S. 126).

Für die Führungskräfte in Organisationen der Sozialpsychiatrie bedeutet dies, dass eine wichtige Existenzberechtigung des Managements darin liegt, allgemeine und diffuse Paradoxien und Widersprüche, die sich der Einrichtung stellen, in *formulier- und greifbare Spannungsfelder und Dilemmata* zu überführen, die gegebenenfalls gemeinsam bearbeitet werden können. Eine wesentliche Funktion von Führungskräften besteht darin, dafür zu sorgen, dass solche relevanten Spannungsfelder gesehen und in angemessener Form angegangen werden, ohne dass sich die Einrichtung und ihre Mitarbei-

tenden auf allen hierarchischen Ebenen von ihnen paralisieren und handlungsunfähig machen lassen.

Hier sind *drei Aspekte* zu berücksichtigen:

- Die von Führungskräften angestoßene Auseinandersetzung mit der Komplexität der Umwelt einer Organisation ist dabei nicht irgendwann einmal abgeschlossen, sondern stellt vielmehr eine *immer wieder neu anzugehende Herausforderung* dar. Die Frage, was neu bedacht und entschieden werden muss und an welchen Stellen die Organisation auf bestehende Muster im Umgang mit Paradoxien und Dilemmata zurückgreifen kann – also: wo kann ‚Ungewissheit absorbiert‘ werden und wo muss sie wieder neu integriert werden –, ist immer wieder neu zu bearbeiten (genauer vgl. Grunwald 2006, S. 191).
- Dilemmata und Paradoxien können von Organisationen nicht *permanent thematisiert* werden, weil dies zu einer Überforderung von Organisation, Personal und Umfeld führen würde.
- Schließlich ist darauf hinzuweisen, dass die Verarbeitung von Dilemmata und Paradoxien keinesfalls immer als Reduktion von Komplexität, sondern durchaus auch als Erhöhung derselben zu verstehen ist: Führungskräfte müssen die *Komplexität teilweise auch systematisch erhöhen*, indem sie Dilemmata und Paradoxien so entfalten, dass sie in der Organisation wahrgenommen und bearbeitet werden können. Managerinnen und Manager können somit auch als *Instanz der Entfaltung von Paradoxien und Dilemmata* verstanden werden, deren Aufgabe darin besteht, widersprüchliche Anforderungen nicht (komplett) von der eigenen Organisation oder Abteilung fernzuhalten, sondern sie immer wieder neu in einer bearbeitbaren Form in die Einrichtung eindringen zu lassen (vgl. Kühl 2015a, S. 28).

Für im Dilemmatamanagement notwendige *Führungskompetenzen* – die sich aber durchaus auch auf Fachkräfte beziehen lassen! – können folgende Punkte festgehalten werden:

- Eine zentrale „Kernkompetenz von Führung ist das Unplanbare zu managen“ (Backhausen 2009).
- Dilemmatische Konstellationen aushalten und gestalten zu können ist eine kognitive wie emotionale Herausforderung.
- Wichtig ist eine hohe Ambiguitätstole-

ranz als die Fähigkeit, „Vieldeutigkeit, Ambivalenz, Widersprüchlichkeit, Grautöne, Paradoxien zu ertragen“ (Simon 2007, S. 86).

- Eine hierfür hilfreiche Haltung ist für Fach- und Führungskräfte die Wachheit für Unerwartetes und ein detailliertes Fachwissen, um Neues wahrnehmen und einordnen zu können.
- Sie sollten über genügend Selbstbewusstsein verfügen, um die eigene Wirklichkeitskonstruktion einerseits zu vertreten, andererseits aber auch in Frage stellen zu lassen.
- Damit verbunden ist die Lernbereitschaft, die in der Organisation vorhandene Pluralität im Sinne eines Diversity Managements als Chance zu sehen (vgl. Dreas 2019).

Leitungskräfte in Einrichtungen der Sozialen Arbeit allgemein sind insofern vor dem Hintergrund eines im Konzept des Dilemmatamanagements implizierten systemischen Organisations- und Managementverständnisses gut beraten, sich nicht von einem ‚heroischen‘ Führungsideal leiten zu lassen, das der Komplexität von Organisationen der Sozialen Arbeit mit allen Dilemmata und Paradoxien keinesfalls gerecht werden kann. Erfolgreiches Management zeichnet sich gerade durch das Wahr- und Ernstnehmen von und die ausdauernde Arbeit an Paradoxien und Dilemmata und den Verzicht auf schnelle ‚Lösungen‘ aus. Leitungskräfte in der Sozialpsychiatrie müssen für diese Herausforderung on und off the job sensibilisiert und qualifiziert werden, ohne dass die strukturellen Rahmungen, die bei Dilemmata und Paradoxien und ihrer Bearbeitung immer eine Rolle spielen, entweder überbetont (die Führungskraft als ‚Opfer‘ struktureller ‚Zwänge‘) oder übergangen werden (die Führungskraft als ‚Held‘, der unbeeinflusst durch jegliche strukturelle Rahmenbedingungen agiert).

Ausblick: Postheroische Führung in Organisationen der Sozialpsychiatrie

Genau dies meint der Begriff des „postheroischen Managements“ bzw. der „postheroischen Führung“, wie er insbesondere von Baecker (ursprünglich 1994, weiter geführt 2007 und 2011) geprägt und von Simon (vgl. 2007) ausdifferenziert worden ist. (Auf eine mögliche Differenzierung zwischen „postheroischem Management“ und „postheroischer

Führung“ kann an dieser Stelle nicht eingegangen werden.) Baecker versteht „postheroisches Management“ als „die Fähigkeit, Irritationen in Ordnungen und Verfahren umzusetzen, die für weitere Irritationen empfänglich und empfindlich bleiben“ sowie als „die Fähigkeit, mit Ungewissheit auf eine Art und Weise umzugehen, die diese bearbeitbar macht, ohne das Ergebnis mit Gewissheit zu verwechseln“ (1994, S. 9).

Postheroisches Management beinhaltet darüber hinaus u.a., keine einsamen Entscheidungen zu treffen, ohne auf die Ressourcen der Organisation zurückzugreifen, sondern stattdessen „das Wissen und die Erfahrung von Mitarbeitern der unterschiedlichen Hierarchieebenen zu nutzen“ und „den Widerspruch zur eigenen Meinung einzufordern“ (Simon 2007, S. 86f.). Alle Personen mit Managementverantwortung – unabhängig davon, wie sich in ihrer Stelle konkret sozialpsychiatrische Fachlichkeit und Leitungskompetenz schneiden, unabhängig davon, ob sie eine ‚Leitungs-‘ oder eine ‚Fachkraftstelle‘ oder eine Mischung aus beiden innehaben – sollten wissen, dass sie nicht die Aufgabe haben, „im Sinne einer Entweder-oder-Logik, sondern zwischen *verschiedenen* rationalen Optionen zu entscheiden“ – nichts Anderes bedeutet Ambiguitätstoleranz; sie sollten „sich *nicht* von kontextfreien, vermeintlich absolut gültigen Prinzipien oder Kategorien“ leiten lassen, sondern immer von „der *Funktion und Funktionalität*, dessen, was zur Wahl steht“; sie sollten schließlich „*Unentscheidbarkeit* als einen Normalfall“ ansehen und dennoch in der Lage sein, dafür zu sorgen, dass – auf welchem Wege auch immer – Entscheidungen getroffen werden (ebd., Hervorhebungen im Original; vgl. auch Wüthrich 2016).

Einrichtungen der Sozialpsychiatrie stehen wie Organisationen der Sozialwirtschaft insgesamt angesichts der ‚neuen Unübersichtlichkeit‘ bezüglich der Erbringung sozialer Dienst- und Unterstützungsleistungen im Kontext von Welfare-Mix und Governance (vgl. Grunwald/Roß 2014; Grunwald/Roß/Sagmeister 2024 (i.E.)) aktuell vor der Notwendigkeit, dass ihre ‚Steuerung‘ unterschiedliche ‚Logiken‘ und ‚Rationalitäten‘ in einem „multirationale[n] Management“ aufnehmen und produktiv verarbeiten kann (Schedler/Rüegg-Stürm 2013; v. Ameln 2021, S. 569ff.). Dieser Gedanke verweist auf das ausgesprochen spannende „St.

Galler Management-Modell“ in der „4. Generation“ nach Rüegg-Stürm/Grand (vgl. 2017; 2020). Postheroisches Management lässt sich so als ‚professionelle Haltung‘ beschreiben, Dilemmata und Paradoxien bewusst wahrzunehmen und genauso reflektiert wie ausdauernd zu bearbeiten, ohne sich von ihnen paralisieren zu lassen oder sich falschen Hoffnungen auf eine (noch dazu schnelle) ‚Lösung‘ derselben hinzugeben. Abschließend soll hier der Bogen zum Diskurs zu Professionalisierung geschlagen werden, der nicht nur auf Fachlichkeit in Sozialer Arbeit und Sozialpsychiatrie, sondern auch auf die Professionalität von Führungsfunktionen zu beziehen ist. Schütze benennt ausdrücklich „Paradoxien des professionellen Handelns“, die aus seiner Sicht für professionelles Handeln unvermeidbar sind: „Die systematischen Fehlerpotentiale sind zusammen mit den unaufhebbaren Kernproblemen professionellen Handelns immer und unvermeidbar gegeben“ (1996, 187f.). Eine Berücksichtigung und Bearbeitung derselben ist für professionelles Handeln zwingend notwendig: „Nur wenn der Professionelle sich offen mit den unaufhebbaren Kernproblemen seines Arbeitsfeldes als Handlungsparadoxien auseinandersetzt, kann er die Fehlerpotentiale der Profession bewusst und wirksam kontrollieren“ (ebd.). Das bedeutet: Die Auseinandersetzung mit und die bewusste Gestaltung von Dilemmata in sozialpsychiatrischen Organisationen ist eine Herausforderung, die sich für Fachlichkeit (siehe die oben aufgezeigte Parallele zum Konzept der Lebensweltorientierung) und Management in und von sozialpsychiatrischen Organisationen gleichermaßen stellt. Organisationen der Sozialpsychiatrie und alle, die auf verschiedenen Ebenen und in unterschiedlichem Umfang in ihnen Führung wahrnehmen, sind gefordert, ihr Verständnis von Management und Führung im Lichte des in diesem Beitrag diskutierten Theoriekonzeptes eines Dilemmatamanagements wie auch einer Postheroischen Führung immer wieder neu zu reflektieren. ●

Anmerkung: Dieser Beitrag verwendet Passagen aus anderen Veröffentlichungen des Autors, insbesondere aus Grunwald 2024a und 2022.

Literatur

Ausführliche Literaturangaben finden Sie auf der Kerbe-Homepage unter www.kerbe.info

Dilemmatamanagement in der sozialpsychiatrischen Praxis

Von Jonas Kabsch

Klaus Grunwald führt in seinem Beitrag in diesem Heft Grundlagen und -begriffe für ein organisationales Verständnis ein. Ein Schwerpunkt liegt dabei auf dem Begriff des Dilemmatamanagements. Der folgende Beitrag reflektiert diese Inhalte mit dem Fokus auf der Praxis sozialpsychiatrischer Organisationen.

Die sozialpsychiatrische Organisation, was ist das?

Eine sozialpsychiatrische Organisation setzt sich aus unterschiedlichen Ebenen und Funktionen wie Basismitarbeitende, Sozial- und Fachdienste sowie Leitung und Vorstände zusammen. Diese unterscheiden sich dabei in Funktion, Prozesszuordnung und Aufgaben – sowie im Befugnis-Spektrum für Entscheidungen über Investitionen und strategische Ausrichtungen. Alle sind jedoch gleichermaßen für die gelebte Struktur und Kultur der Organisation sowie die Geschichte mitverantwortlich, die sich diese Organisation selbst erzählt und welche sie nach außen trägt.

Was macht sie also aus, die „sozialpsychiatrisch bewegte“ Organisation (Armbruster et al., 2015)? Welchen Stellenwert haben das Wirtschaften, die Finanzen und die Hierarchie in diesen, häufig fachlich dominierten Trägern? Welche Stellenwerte müssen diese Aspekte aufgrund der rechtlichen Veränderungen durch das neue Leistungsrecht im SGB IX einnehmen? Wie wirken sich Mikropolitik und Kultur, wie gesellschaftliche und fachliche Diskurse aus?

Die Vielzahl von Zweck- und Sinnbestimmungen, die innerhalb einer Organisation, aber auch innerhalb von Teams existieren, entsteht emergent im Prozess des Organisierens. Entscheidungen in ihrer Tagesaktualität führen daher meist nur zum Austarieren eines möglichen Gleichgewichts, respektive zum Ausschlag auf die derzeit erforderliche Seite. Führungskräfte brauchen ein gutes Gespür dafür, wann Ungewissheit zugelassen und transparent



Jonas Kabsch

Sozialpädagoge, Geschäftsfeldleiter Sozialpsychiatrie, BruderhausDiakonie, Redaktionsmitglied der Kerbe, Kontakt: jonas.kabsch@bruderhausdiakonie.de

gemacht werden kann, da sie förderlich und aktivierend wirkt, und wann und in welchem Maß sie absorbiert und ferngehalten werden muss oder unumgänglich ist.

Gibt es explizit sozialpsychiatrische Dilemmata?

Viele Gegensatzpaare und Dilemmata sind in der Praxis Sozialer Arbeit tagtägliche Aufgabe und gut bekannt: Kontrolle versus Autonomie, Nähe und Distanz, aber auch Gleichbehandlung aller versus Eingehen auf den Einzelfall.

Doch was haben diese Spannungspaare mit manageralem Handeln zu tun? Gerade das letzte Paar, das Austarieren zwischen der Förderung von Effizienz (d.h. dem fortgesetzten Bemühen, Prozesse zu standardisieren) und der Öffnung von Räumen für agiles Arbeiten (insb. Slack, also der Möglichkeit von zeitlichen Freiräumen, um einfach nur personenzentriert situativ das Erforderliche zu tun), stellt ein Dilemma sozialpsychiatrischen Handelns dar. Soziale Arbeit als Beruf ist die Begleitung des Lebens der Menschen hin zu einem gelingenderen Alltag (Grunwald