

Eingeschworene Teams formen

Raus aus den Sozialen Schulden

Immer dann, wenn Unternehmen zusätzliches Engagement von den Mitarbeitenden benötigen, sammeln Firmen genau genommen eine Kiste voller «Schuldscheine». «Soziale Schulden» lautet der Fachbegriff in der Organisationsentwicklung. Mit den richtigen Massnahmen vermeiden Unternehmensentscheider, einen Schuldenberg anzuhäufen.

→ VON OLAF GERAMANIS



DER AUTOR

Olaf Geramanis ist Professor und Studienleiter des MAS Change und Organisationsdynamik an der FHNW.

→ www.fhnw.ch

Seitdem die Corona-Krise uns dazu genötigt hat, das Real-Experiment «Home Office» flächendeckend durchzuführen, haben wir uns teils motiviert, teils widerständig damit arrangiert. Tatsächlich hat es erstaunlich gut funktioniert – sogar so gut, dass einige der Meinung sind, dass Sitzungen, die online abgehalten werden, insgesamt viel effizienter sind.

Und so bekommt man das Gefühl, dass auf einmal alles viel einfacher und schneller klappt als früher; und wenn wir zukunftstauglich sein wollen, werden wir uns sowieso von den alten Formen und starren Mechanismen des Büroalltags komplett verabschieden müssen.

WORAUF ES BEIM HOME OFFICE ANKOMMT

Erste Ergebnisse einer Umfrage des Fraunhofer-Instituts unter 1260 Personen zum Home Office vom 7. Mai 2020 lauten wie folgt:

- 1** Für die Zufriedenheit im Home Office ist für 80 Prozent ausschlaggebend, dass die eigene Leistungserbringung als erfolgreich empfunden wird. Dies ist zunächst einmal wichtiger als die soziale Nähe zu den Kolleg*innen, denn der soziale und professionelle Austausch, die Unterstützung sowie die Verbundenheit im Team wurden als eher schlecht bewertet.
- 2** Die Zufriedenheit im Home Office stellt sich dann ein, wenn tägliche Arbeitsroutinen aufrechterhalten bleiben und Familie und Beruf vereinbar sind.
- 3** Es funktioniert gut, wenn eine gute technische Ausstattung und geeignete Räumlichkeiten vorhanden sind, regelmässige Team-Meetings stattfinden sowie eine klare Trennung von Arbeits- und Privatleben möglich ist.
- 4** Wenn etwas nicht gut funktioniert, liegt es vor allem daran, dass zu viele verschiedene technische Medien die Kommunikation erschweren, virtuelle Lösungen das

Menschliche nicht ersetzen können, die fehlende physische Nähe die Arbeitsroutinen, individuell und auch im Team, beeinträchtigen und insgesamt im Home Office deutlich weniger miteinander kommuniziert wird. Was genau funktioniert und was funktioniert nicht?

EINE KISTE VOLLER SCHULDSCHNEINE

Tatsache ist, dass die Krise uns herausfordert. Sie verlangt, neben den zu erledigenden Aufgaben, Flexibilität, zusätzliches Engagement und eine hohe Bereitschaft, sich auf die Krisensituation einzulassen und einzustellen. Und auch damit ist es noch nicht getan, denn durch die Krise plagen die Mitarbeitenden zusätzlich zu den Sorgen um die Angehörigen und die eigene Familie neue Ängste. Stichwort «Kurzarbeit»: Ist mein Arbeitsplatz noch sicher? Stichwort «Isolation»: Werde ich noch mit den vertrauten Kolleginnen und Kollegen zusammenarbeiten? Stichwort «technische Kompetenzen»: Bin ich hinreichend qualifiziert für Slack, Jitsi, Zoom, WebEx oder Teams?

Was geschieht nun mit diesem «Mehr» an Engagement und der besonderen Bereitschaft, die den Mitarbeitenden abverlangt wird? Immer dann, wenn ein Unternehmen zusätzliches soziales Engagement benötigt und aufruft, wie beim Home Office in der Corona-Krise, bei der Sitzungsdisziplin während der Online-Meetings, bei besonderem Engagement des Pflegepersonals in den Spitälern oder den Mitarbeitenden im Detailhandel: Immer dann sammeln die Mitarbeitenden genau genommen eine Kiste voller «Schuldscheine». Die Unternehmen nehmen quasi Kredit bei ihren Mitarbeitenden auf – ein passender Begriff hierfür lautet: «Soziale Schulden». Dies gilt auch andersherum, wenn eine Organisation ihren «Sozialen Invest» zurückfährt oder es komplett unterlässt, auf einschneidende Veränderungen zu reagieren, wie bei Lohnverzicht, Umstrukturierungen, Mitarbeiterabbau oder Veränderung der Arbeitsweise.

VON «TECHNISCHEN SCHULDEN» ZU «SOZIALEN SCHULDEN»

Der Begriff der Sozialen Schulden lässt sich in Anlehnung an den gängigeren Begriff der «Technischen Schulden» gut erklären: Der Begriff «Technical Debt» wurde von Ward Cunningham auf der OOPSLA-Tagung 1992 geprägt. «Technical Debt» ist im originalen Sinn von Cunningham «all the not quite right code which we postpone making it right». Damit meinte er die innere Qualität des Codes. Später wurde der Begriff ausgedehnt, um all das zu bezeichnen, das zu einem ordentlichen Software-System gehört, aber aus Zeitgründen verschoben wird. Dazu zählen die Fehlerbehandlungen, die Ausnahmebehandlungen, die Sicherheitsbehandlungen und die Notfallbehandlungen. All das kann der Entwickler zunächst mal weglassen und den Anwender, wenn er überhaupt danach fragt, mit dem Versprechen trösten, es später einzubauen.

Einen solchen Kredit aufzunehmen, kann sehr sinnvoll sein. Durch die Aufnahme von technischen Schulden kann

ein kurzfristiger, vorteilhafter Effekt erreicht werden. Beispielsweise kann die Markteinführung eines Produkts schneller durchgeführt werden. Aber genau wie finanzielle Schulden nimmt auch bei technischen Schulden der generelle Mehraufwand mit der Zeit zu. Die «Zinsen» bestehen zum einen im erhöhten Aufwand bei der späteren Implementierung und zum anderen in den Verschlechterungen der Qualität über die Zeit hinweg.

GIBT ES EINEN TILGUNGSPLAN?

Ebenso verhält es sich bei Sozialen Schulden. Viele Unternehmen haben die Bereitschaft ihrer Mitarbeitenden, mehr zu leisten, wohlwollend zur Kenntnis genommen, aber ist das Unternehmen, ist das Management infolgedessen auch bereit, diese Schulden anzuerkennen und einen Tilgungsplan zu vereinbaren? Die Fragen sind simpel: «Wie, liebes Management, gedenkst du, diese Schulden zu tilgen? Wie willst du das Vertrauen deiner Mitarbeitenden zurückgewinnen?» Denn solange ein Unternehmen sozial überschuldet ist, werden weitere Ansprüche an die Mitarbeitenden mehr oder weniger offensichtlich blockiert werden und damit wirkungslos verpuffen. Bevor man daher aktuell weitere weitreichende Veränderungen plant, sollte man zunächst über einen Rückzahlungsplan der Sozialen Schulden sprechen. Und aktuell schieben viele Unternehmen eine ziemliche grosse Bugwelle an diesen Sozialen Schulden vor sich her!

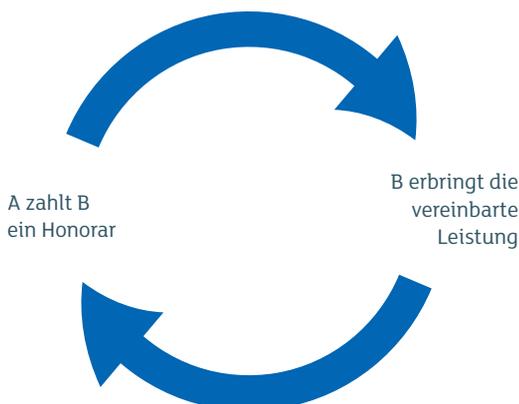
Wie aber könnte ein solcher Rückzahlungsplan aussehen? Vermutlich lauten die ersten Ideen: «Bonuszahlungen» und «Überstundenausgleich». Solange wir ausschliesslich so denken, verbleiben wir strikt in der ökonomischen Logik eines «quid pro quo». Die Mitarbeitenden sollen aufschreiben – und am besten auch nachweisen –, wie und warum der Mehraufwand an Zeit entstanden ist, und dies wird dann exakt geldwertig beglichen. Solange wir in dieser Logik verbleiben, werden die Sozialen Schulden nicht abnehmen bzw. so lange zahlen wir nichts auf das Soziale Kapital ein.

DAS TEAM ZUSAMMENSCHWEISSEN

Argumente, warum es klug ist, auf dieses Soziale Kapital einzuzahlen, gibt es genug. Gerne wird in diesem Zusammenhang auch der von Erich Fromm geprägte Begriff des «Sozialen Kitts» verwendet. Das Soziale kittet zusammen, es schafft Verbindlichkeit und vermag etwas Besonderes zu bewirken. Diese besondere Produktivkraft des Sozialen wird mitunter auch als fünfter Produktionsfaktor neben den →

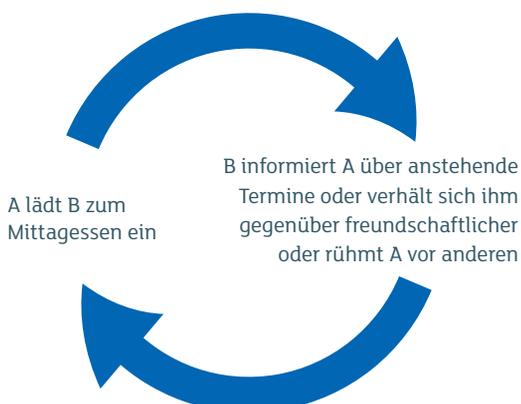
Ökonomischer Tausch

Getauschte Güter sind geldwertig äquivalent.



Sozialer Tausch

Wert der Güter wird interpretiert und geschätzt.



Quelle: Fachhochschule Nordwestschweiz

«Viele Unternehmen haben die Bereitschaft ihrer Mitarbeitenden, mehr zu leisten, wohlwollend zur Kenntnis genommen»

Olaf Geramanis

vier bekannten Produktionsfaktoren finanzielles Kapital Boden, Arbeit und Wissen gehandelt. Aber vielleicht kommt man der Bedeutung und dem Stellenwert des Sozialen Kapitals etwas näher, wenn man statt von Kapital von «Vermögen» spricht.

Vermögen lässt sich auf zwei Arten verstehen: Zum einen assoziiert man Begriffe wie Hab und Gut, Geld und Mittel. Zum anderen kann man Vermögen aber auch im Sinne von Fähigkeiten und Kompetenzen verstehen. Etwas vermögen heisst: imstande sein, etwas zu tun. Wenn man

«Ein Team, das reich ist an Sozialem Kapital, verfügt über verlässliche und tragfähige Beziehungen untereinander»

Olaf Geramanis



dann wiederum vermögend ist, ist man wohlhabend und reich – und dies muss nicht nur den Faktor Geld betreffen. Reich an sozialem Vermögen würde bedeuten, ein Vermögen an Achtung, Respekt, Ehre, Reputation und Vertrauenswürdigkeit «in Besitz» zu haben. Ein Team, das reich ist an Sozialem Kapital, verfügt über verlässliche und tragfähige Beziehungen untereinander. Die Mitglieder müssen nicht alles infrage stellen oder langwierige Kontrollen durchführen, sondern sie vertrauen einander.

SOZIALES KAPITAL IST EIN GEFLECHT

Aufgrund all dieser Beschreibungen wird deutlich, dass der «Kapital-Begriff» zwar verführerisch ist, da er Klarheit und Sachlichkeit verspricht, allerdings kann man über Soziales Kapital nicht ebenso verfügen wie über Ökonomisches Kapital. Das gute Ansehen einer Person oder die tragfähigen Kooperationsbeziehungen innerhalb eines Arbeitsteams sagen zunächst lediglich etwas darüber aus, wie das Verhältnis dieser Menschen zueinander ist.

Ob ein Mensch tatsächlich treu ist, ob die Teammitglieder in einem anderen Team ebenso vertrauensselig sind oder ob ich mich in einer anderen Abteilung auch zugehörig fühle – all das lässt sich nicht transferieren.

Soziales Kapital ist keine Eigenschaft einer einzelnen Person, sondern die Eigenschaft der Beziehungen der Menschen zueinander. Soziales Kapital ist das Beziehungsgeflecht zwischen den Menschen. Und dieses Netz ist dann tragfähiger, wenn die Personen klar wissen, was sie selbst zu geben bereit sind und welche Erwartungen sie aneinander richten können. Ebenso wird das Gefühl der Zugehörigkeit umso stärker, je weniger befristet die Zusammenarbeit ist und je intensiver alle Beteiligten im Austausch miteinander sind.

EINFACH MAL DANKE SAGEN

Wenn das die Zutaten für Soziales Kapital sind, dann müssen auch die Rückzahlungen der Sozialen Schulden dementsprechend sein. Es müssen «Soziale Motivatoren» sein.

Soziale Motivatoren und Soziales Kapital



Quelle: Fachhochschule Nordwestschweiz

Der wichtigste Motivationstipp ist die ernst gemeinte «Dankbarkeit». Den Mitarbeitenden sollte ein Vorgesetzter seine Wertschätzung für ihre aussergewöhnlichen Leistungen adäquat zum Ausdruck bringen. Und was genau «adäquat» bedeutet, ist bereits ein sozialer, das heisst ein «interpretatorischer Akt». Es geht eben nicht darum, allen das Gleiche auszuzahlen, sondern die je persönlich erbrachten Mehrleistungen individuell zu schätzen. Das drückt bereits der Begriff der «Wertschätzung» selbst recht präzise aus – der Wert kann nur «geschätzt» werden, weil er sich nicht exakt berechnen lässt.

WERTSCHÄTZUNG AUCH WIRKLICH ZEIGEN

Die Dankbarkeit des Managements, der Vorgesetzten, der Kolleg*innen kann mit Worten geschehen, aber natürlich auch mit kleinen Gesten. Das kann zum Beispiel ein spendiertes Eis in der Pause sein oder die Einladung zu einem Mittagessen. Es kann aber auch ein grosses – und grosszügiges – Fest gefeiert werden, mit dem den Mitarbeitenden vermittelt wird, wie wichtig sie dem Unternehmen sind.

Dazu können lobende Worte direkt an die Mitarbeitenden oder in den Posts bei Social Media kommen. Es kann bewusst ein Teamtag durchgeführt werden, um gemeinsam darauf zu schauen, wohin sich die Dynamik im Team verändert hat. Oder eine Organisation kann sich mal bewusst gegen aktuell anstehende Veränderungen entscheiden, bis wieder Ruhe eingekehrt ist.

An zweiter Stelle können natürlich auch Bonuszahlungen für zusätzlich erbrachte Leistungen und an dritter Stelle Sonderurlaubstage beziehungsweise der Überstundenabbau für die Zeit nach der Krise angeboten werden, sodass die Mitarbeitenden ein zusätzliches erstrebenswertes Ziel in Aussicht haben, auf das sie hinarbeiten können.

Der Dreh- und Angelpunkt besteht allerdings darin, inwiefern ein Unternehmen eine Sensibilität dafür entwickelt, wie das Verhältnis von Geben und Nehmen in einem guten sozialen Gleichgewicht ist. Inwieweit die Mitarbeitenden «nur» das machen, was gerade von ihnen verlangt wird oder sie freiwillig mehr leisten und dafür eine entsprechende Würdigung erfahren. ←

Weiterführende Literatur und Links

- «The WyCash portfolio management system», Cunningham, W. (1992), Proceedings of the Of ACM OOPSLA Conference, ACM, New Orleans, S. 29
 - «Raus aus den Sozialen Schulden! Was ein Agile Coach mit Peter Zwegat gemeinsam hat», Gerber, S. (21. Juli 2017)
 - «Mini-Handbuch Gruppendynamik», Geramanis, O. (2020), 2. Auflage, Beltz
- www.organisationsdynamik.ch
 → www.teamdynamik.ch

Anzeige

Extraordinary times, tailor-made solutions

Wir begegnen Ihren aktuellen Herausforderungen mit den richtigen Trainingsangeboten. Entdecken Sie jetzt unsere Themenschwerpunkte Homeoffice, IT Security, Microsoft Azure und ITIL® 4.

Mehr erfahren



Competence. Made of People. **digicomp**