

## Das Potenzial virtueller Dialoge am Beispiel des Zukunftsforums Pflege

Maria Laura Bono

*COVID-19 hat die Gesellschaft vor enorme Herausforderungen gestellt: Einerseits ist Zusammenhalt, Dialog und Innovation notwendiger denn je, andererseits gilt es Begegnung und Austausch zu vermeiden. Trotz der erschwerten Umstände bzw. gerade aufgrund dieser Einschränkungen nimmt Kooperation und Innovation an der Schnittstelle Verwaltung, NPOs und Zivilgesellschaft neue Formen an und fördert innovative Ergebnisse. Am Beispiel des Zukunftsforums Pflege wird in diesem Beitrag beleuchtet, wie sehr Kooperation und Innovation auch bzw. gerade durch das virtuelle Format gelingen kann. Voraussetzung dafür ist ein neues Verständnis von Führung und Begleitung von Teams, damit diese auch im digitalen Setting ihre Kreativität und Innovationskraft entfalten können.*

### 1 Kooperation als Sprungbrett für (soziale) Innovation und die Rolle virtueller Formate

Immer öfter können gesellschaftliche Probleme aufgrund ihrer Komplexität nicht mehr von einzelnen Akteur\*innen im Alleingang gelöst werden. *Howaldt* betont den wachsenden Bedarf an viel breiter angelegten Innovationsstrategien mit sich vielfältig überlagernder manifester Krisen und den Übergang von der Industrie- zur Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft (*Howaldt et al.*, 2010: 88). Im Zusammenhang mit einer wachsenden Veränderungsdynamik der Gesellschaft nimmt die Bedeutung sozialer Innovationen zu: „Social innovations are new ideas (products, services and models) that simultaneously meet social needs (more effectively than alternatives) and create new social relationships or collaborations.“ (*Europäische Kommission*, 2013).

Sektorübergreifende Kooperationen und Netzwerke spielen bei der Entwicklung und Verbreitung sozialer Innovationen eine entscheidende Rolle (*Christanell et al.*, 2018). Gefragt sind neue Formen der Zusammenarbeit an der Schnittstelle Wirtschaft, NPOs, öffentlicher Verwaltung und Zivilgesellschaft, die einen intensiven und offenen Austausch von Positionen und Perspektiven ermöglichen. Wie von *Obermeier* auf den Punkt gebracht: „Soziale Innovation bedeutet in einer stark verkürzten Formel, dass viele etwas anders machen und daraus eine neue gelebte Praxis entspringt.“ (*Obermeier*, 2018: 149).

In der aktuellen Pandemie und der entsprechenden Einschränkung von Mobilität und persönlichem Austausch ist das Potenzial virtueller Kommunikation sichtbar geworden. Die Verbreitung von Covid-19 hat in unerwartet kurzer Zeit die Art und Weise, wie Kommunikation stattfindet, grundlegend verändert. Lockdown-basierte Schließungen von Organisationen haben massive Folgen in allen gesellschaftlichen Bereichen gehabt. Physische Teams haben sich – gefühlt von heute auf morgen – in virtuelle Teams verwandelt, bisher etablierte Kommunikations- und Kreativitätstechniken wurden obsolet.

Wie von *Waldhör* und *Kubla* (2021: 818) analysiert, basierten im klassischen Vorpandemie-Szenario die überwiegende Anzahl der bekannten Kreativitätstechniken auf einem Vor-Ort-Prinzip. Die Teilnehmer\*innen trafen sich in einem realen Raum und konnten in einen

persönlichen Austausch treten. Die Pandemie hat die Rahmenbedingungen grundlegend geändert. Persönliche Treffen waren und sind im Sinne der Viruseindämmung nicht mehr möglich oder erwünscht, wodurch völlig neue Anforderungen an Kreativitätstechniken gestellt werden. Gefragt sind Herangehensweisen, die „ohne größeren Aufwand oder Neuimplementierung in Online-Umgebungen wie Zoom, Microsoft Teams und in verwandten Systemen eingesetzt werden können“ (ebenda: 816).

Dass Homeoffice nicht zwingend ein Hindernis für Kooperation und Innovation ist, haben Grötzinger *et al.* in der Studie „Innovation and Communication Media in Virtual Teams“ festgestellt (Grötzinger *et al.*, 2020). Entscheidend sind die richtigen Kommunikationsmedien. Innovation erfordert Interaktion und Vernetzung im Team. Gelingt es, diese Bedingungen auch im virtuellen Setting sicherzustellen, dann braucht es nicht unbedingt Präsenz vor Ort, um die Innovationskraft eines Teams zu erschließen (ebenda: 10).

Eine Studie der Universitäten Hannover und Köln schließt sich der Studie von Grötzinger *et al.* an und unterstreicht durch ihre Ergebnisse das Potenzial und die Zukunftsfähigkeit von ortsunabhängiger Arbeit auch nach der Corona-Pandemie. Bei jener Studie erfolgte eine Nachahmung eines Innovationsprozesses durch unterschiedliche Wissenschaftler\*innen, bei dem die Teams unabhängig voneinander Ideen generierten und über unterschiedliche Wege miteinander kommunizierten. Ausgangspunkt war der wissenschaftliche Konsens darüber, dass räumliche Nähe zu einer Beschleunigung und Erleichterung von Innovationsprozessen beiträgt. Herausgefunden wurde, dass die Gruppe, die in Video-Calls konferierte, genauso gute Ergebnisse erzielte wie jene, in der persönlich kommuniziert wurde. Nur die Gruppe, die sich ausschließlich über Chat-Plattformen austauschte, schnitt qualitativ schlechter ab. Die Ergebnisse der Studie weisen darauf hin, dass es nicht zwingend eine räumliche Nähe für ein erfolgreiches innovatives Team braucht. Vielmehr geht es um ein offenes Mindset, das Veränderung als Chance begreift. Es gilt, Inseldenzen und Wissensmonopole verstärkt durch Wissensplattformen und Netzwerke zu ersetzen und starre Hierarchien durch interdisziplinäre Teams gleichwertiger Mitglieder abzulösen (Paefgen-Laß, 2020).

Dies impliziert jedoch auch die Fähigkeit der Team-Verantwortlichen, Unterschiede als Bereicherung zu sehen (Schwarz Müller *et al.*, 2018) und für die psychologische Sicherheit im Team zu sorgen.

## 2 Das Beispiel des Zukunftsforums Pflege

Eine zentrale Herausforderung in unserer Gesellschaft ist der demografische Wandel. Anbietern sozialer Dienste ist es häufig nicht möglich, im Alleingang auf Komplexität und rasches Wachstum der Nachfrage ausreichend einzugehen. „Hier bieten sich lokale Kooperationen an, um komplementäre Angebote gemeinsam und gebündelt zur Verfügung zu stellen“, argumentieren Evers und Knipperts (2016: 109).

Das Zukunftsforum Pflege, welches im Rahmen des ESF-Projektes „Auf Erfolgskurs – Frauen in der (mobilen) Altenpflege: berufliche Teilhabe ermöglichen und fördern“ im Burgenland stattgefunden hat, ist ein gutes Beispiel, wie digitale Kommunikation gepaart mit Prozessexpertise in puncto Gestaltung von Innovationsprozessen neue Kooperationen entstehen lassen – und dies trotz physischer Entfernung der Beteiligten. Entscheidend dafür ist, in der virtuellen Kommunikation nicht nur die Übertragung von Bildern zu sehen, sondern auch

das Potenzial für neue Formen von Ideenentwicklung und -priorisierung zu erkennen.

In dem Zukunftsforum hat an jeder Fragestellung ein interdisziplinäres Team von jeweils sechs bis sieben Personen gearbeitet. Durch die professionelle Prozessbegleitung waren die einzelnen Phasen des Innovationsprozesses klar definiert und energievoll begleitet. Nach einer kurzen Begrüßung und einer Aufwärm-Übung stellten die Fallbringer\*innen ihre Aufgabenstellung vor. Daraufhin wurden erste Ideen gesammelt. In einer folgenden Analysephase entstanden u. a. weitere Ideen, die die Grundlage für die anschließende Konzeptausarbeitung darstellten. Im Rahmen einer gegenseitigen Feedback-Sequenz mit den Teams wurde der Grundstein für die Finalisierung der Konzepte sowie die Vorbereitung der Präsentationen gelegt. Anschließend stellten die Teams dem/der jeweiligen Fallbringer\*in ihre Ergebnisse vor, bevor sie schlussendlich auf der virtuellen Bühne präsentiert wurden. Technisch gesehen wurde das virtuelle Setting durch die Programme Zoom und Miro bespielt.

Am Ende des kompakten, intensiven, virtuellen Innovationstages ist es gelungen, zu den vier Fragestellungen des Zukunftsforums jeweils neue, wegweisende Ansätze zu entwickeln – diese sind in der folgenden Tabelle festgehalten. Wie daraus ersichtlich ist, haben die Ausgangsfragen «ausgewogene Geschlechterverhältnisse» und «Image der Pflege» letztlich ähnlichen Ergebnissen generiert, was in weiterer Folge zu einem übergreifenden Workshop mit Fokus auf das Gewinnen bzw. Halten von männlichen Pflegekräften geführt hat.

<p><b>Ausgangsfrage</b></p> <p>Wie können (auch) <b>ältere Menschen mit Behinderung(en)</b> durch die mobile Hauskrankenpflege optimal versorgt werden?</p> <p><b>Fallbringer*in</b></p> <p>pro mente Bgld Sandra Kirisits</p> <p><b>Ergebnis</b></p> <p>Etablierung eines regelmäßigen Dialogs zwischen Organisationen der Behindertenhilfe und der Pflege</p>	<p>Wie gelingt es, <b>ausgewogene Geschlechterverhältnisse</b> in der Pflege zu erreichen</p> <p>Land Bgld Mag.<sup>a</sup> Karina Ringhofer</p> <p>Follow Up Workshop mit Fokus auf das Gewinnen bzw. Halten von männlichen Pflegekräften, aus dem eine Reihe von kostenneutralen konkreten Ideen für die Anbieter der mobilen Pflege entstanden sind</p>	<p>Wie kann <b>Digitalisierung zu einer Entlastung der Mitarbeiter*innen</b> in der mobilen Hauskrankenpflege führen?</p> <p>Volkshilfe Bgld Dr.<sup>in</sup> Kristina Schaberl</p> <p>Follow Up Projekt Digitalisierung in der mobilen Hauskrankenpflege: Pilotprojekte als Initialzündung für den Transformationsprozess</p>	<p>Wie kann das <b>Image der mobilen Hauskrankenpflege</b> verbessert werden? (Unter Berücksichtigung der sehr hohen Identifikation der Mitarbeiter*innen mit ihrem Beruf)</p> <p>Land Bgld Petra Schrödl, MSc.</p> <p>Follow Up Workshop mit Fokus auf das Gewinnen bzw. Halten von männlichen Pflegekräften, aus dem eine Reihe von kostenneutralen konkreten Ideen für die Anbieter der mobilen Pflege entstanden sind</p>
---	--	--	---

Abbildung 1: Zukunftsforum Pflege: Eingebrachte Fragestellungen und entwickelte Lösungsansätze, eigene Darstellung

Entscheidend für den Erfolg dieses Workshops waren sowohl die gelingende digitale Kommunikation als auch die Befähigung der Teams in Richtung Eigenverantwortung und kreative Problemlösung. Diese handlungsorientierte Haltung wurde mit einfachen und einprägsamen Leitsätzen aus dem soziokratischen Organisationsansatz (siehe u.a. Strauch/Reijmer, 2018) unterstützt wie unten dargestellt.

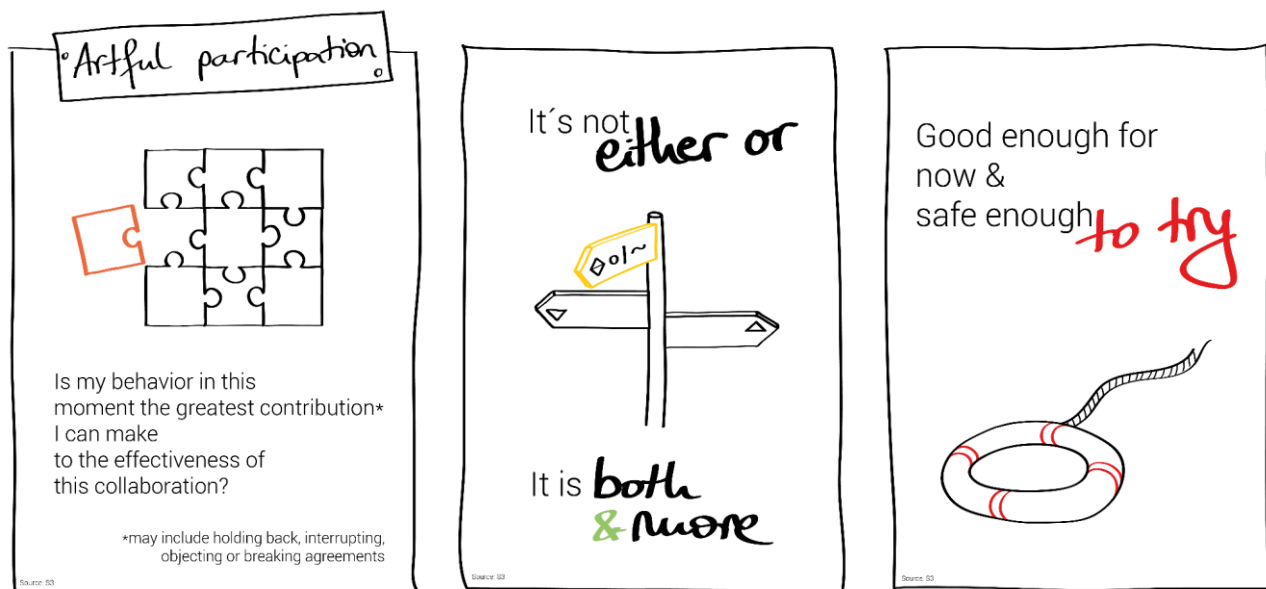


Abbildung 2: Zukunftsforum Pflege: Grundprinzipien eigenverantwortliche Teamarbeit

So lagen die Entscheidungs- und Durchführungskompetenz bei den sich selbststeuernden Teams und nicht bei einzelnen, möglicherweise top-down agierenden Fallbringer\*innen. Ebendiese Vorgehensweise spiegelt den zuvor beschriebenen und im digitalen Raum notwendigen Kulturwandel wider und stellt gleichzeitig eine Facette von Digital Leadership dar (Paefgen-Laß, 2020). In einem solchen Kontext bedeutet Führung und Begleitung von Teams nicht länger das klassische direkte Vorgeben von Zielen und Regeln. Vielmehr geht es darum, Teams zu coachen, sich mit der Aufgabenstellung frei denkend auseinanderzusetzen und die interne Zusammenarbeit zu strukturieren.

### 3 Fazit

Die heutige Gesellschaft ist geprägt von hoher Arbeitsdichte, Zeitdruck, Komplexität und gegenseitigen Abhängigkeiten. Die meisten Themenstellungen erfordern vernetztes Denken und multidisziplinäre Expertisen. Gleichzeitig verstärkt sich aber auch ein Individualismus, eine auf sich selbst fokussierte Suche nach dem persönlichen Erfolg (Wiek, 2015), die Vernetzung bremst und Kooperation erschwert. In einem solchen Kontext gewinnen soziale Innovationen an Bedeutung (vgl. auch Biritz et al. 2016). Soziale Innovationen „verändern die Art und Weise, wie wir zusammenleben, arbeiten, konsumieren, Wohlstand verteilen oder mit Krisen umgehen. Sie regen neue Formen der Zusammenarbeit und des Zusammenlebens von Menschen, Organisationen, Städten und Regionen an“, so Howaldt (Howaldt, 2019: 13).

Die COVID-19-Pandemie hat die Situation noch verschärft: Auf der einen Seite ist die Notwendigkeit nach einer kollektiven Strategie offensichtlich geworden, auf der anderen Seite jedoch sind die gewohnten Kommunikationskanäle und Austauschmöglichkeiten drastisch eingeschränkt. Erfahrungen mit digitalen Formaten – wie das ICG-Zukunftsforum Pflege – zeigen, dass das Potenzial digitaler Kommunikation noch längst nicht ausgeschöpft ist, um die Innovationskraft von Teams und Gruppen im virtuellen Raum sicherzustellen. „Verstehen sich diese als Stakeholder eines bestimmten gesellschaftlichen Problems und entwickeln gemeinsam soziale Innovationen zur Lösung, erhöht das die Erfolgswahrscheinlichkeit“ (Christanell et al., 2018: 61).

Virtuelle Innovationsformate – wie am Beispiel des Zukunftsforums Pflege in diesem Beitrag beleuchtet – bauen auf der Kraft virtueller Teams auf, die anlassbezogen entstehen und von der gezielt besonders ausgeprägten Interdisziplinarität profitieren. Die Stärken virtueller Teams wurden schon länger in der Literatur analysiert und u.a. durch *Gupta* und *Pathak* (2018) vertiefend beleuchtet: Abgesehen von der Einsparung von Reisekosten erleichtern virtuelle Teams die Zusammenarbeit von Teilnehmer\*innen mit sehr unterschiedlichen Expertisen und Hintergründen. Dies stärkt erheblich deren Kreativität und Innovationskraft, sofern durch eine professionelle Begleitung für die notwendige Interaktion gesorgt ist (vgl. auch *Krumm et al.*, 2016 sowie *Boos*, 2017). Zu den entscheidenden Aspekten für einen gelingenden virtuellen Kooperations- und Innovationsprozess zählen (*Schmutte et al.*, 2020: 84 f.):

- Organisationale Offenheit statt räumlicher und struktureller Geschlossenheit: Die Grenzen der Organisation sind bewusst aufgelöst. Umso vielseitiger der Hintergrund der Teammitglieder, desto besser.
- Netzwerk statt Hierarchie: Arbeiten auf Augenhöhe, Eigenverantwortung ersetzt direkte Führung.
- Kreativität statt linearem Denken: Querdenken ist für die Entwicklung innovativer Lösungsansätze gefragt. Fehler sind erlaubt und Teil des Prozesses.
- Experimentieren statt Planen: Die Grundprinzipien lauten "Safe enough to try" und "Good enough for now" (siehe auch Abb. 2 oben).

Wenn darauf geachtet wird, steht Kooperation und Innovation in virtuellen Settings nichts im Weg. Denn, auch wenn eine Impfung ein relativ normales Arbeitsleben in bzw. nach der Pandemie ermöglichen sollte, werden Kommunikationspraktiken stark verändert bleiben. Viele Organisationen haben bereits angekündigt, dass sie auch in Zukunft stärker auf flexible Arbeitsplatzmodelle und Homeoffice setzen werden. Kommunikation und Zusammenarbeit finden vermehrt in einem virtuellen Setting statt, unterstützt durch neue Ansätze in der Führung und Begleitung von Teams. Geeignete Softwarelösungen erschließen virtuellen Dialogen bisher ungeahnte Möglichkeiten.

## Literatur

**Biritz H., Neugebauer C., Pawel S. (2016).** Netzwerke und soziale Innovationen. Engagement – Partizipation – Professionalität. Wien: Alpen-Adria-Universität Klagenfurt.

**Boos M. (2017).** Wie virtuelle Zusammenarbeit gestaltet und verbessert werden kann. Interview mit Prof. Dr. Margarete Boos. In: Personal quarterly (Hrsg.): Erfolgsfaktoren für die virtuelle Kommunikation und Kooperation, S. 6-9.

- Christanell A. et al. (2018).** Soziale Innovationen und intersektorale Kooperationen: Neue Lösungen, neue Partnerschaften. In Fred Luks (Hrsg.): Chancen und Grenzen der Nachhaltigkeitstransformation, S. 61-78. Springer Verlag.
- Europäische Kommission (2013).** Soziale Innovation. Besucht am 30.07.2021 auf [https://ec.europa.eu/growth/industry/policy/innovation/social\\_en](https://ec.europa.eu/growth/industry/policy/innovation/social_en).
- Evers, J., Knipperts, J. (2016).** Vernetzung und Kooperation: Soziale Innovationen im demografischen Wandel. Springer Verlag.
- Grözing N., Irlenbusch B., Laske K., Schröder M. (2020).** Innovation and Communication Media in Virtual Teams – An Experimental Study. Besucht am 30.07.2021 auf <http://ftp.iza.org/dp13218.pdf>.
- Gupta S., Pathak G. S. (2018).** Virtual team experiences in an emerging economy: a qualitative study. *J. Organ. Change Management*. 31, S. 778–794.
- Howaldt J. et al. (2010).** Soziale Innovation – Konzepte, Forschungsfelder und -perspektiven: In: Howaldt, J., Jacobsen H. (Hrsg.): Soziale Innovation – Auf dem Weg zu einem postindustriellen Innovationsparadigma, S. 87-108, Springer Verlag.
- Howaldt J. (2019).** Soziale Innovation im Fokus nachhaltiger Entwicklung – Die Bedeutung von Kooperationen und Netzwerken für den Erfolg sozialer Innovationen. In: Neugebauer, C. et al. (Hrsg.): Netzwerke und soziale Innovationen, S. 13-30. Springer Verlag.
- Krumm S., Kanthak J., Hartmann K., & Hertel G. (2016).** What does it take to be a virtual team player? The knowledge, skills, abilities, and other characteristics required in virtual teams. In: *Human Performance*, 29(2), 123–142.
- Obermeier C. (2018).** Wege aus der Einsamkeit, soziale Interaktion innovativ denken. In: Franz HW., Kaletka C. (eds): Soziale Innovationen lokal gestalten. Sozialwissenschaften und Berufspraxis, S. 149-163, Wiesbaden: Springer Verlag. Besucht am 30.07.2021 auf [https://doi.org/10.1007/978-3-658-18532-9\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-658-18532-9_9).
- Paefgen-Laß M. (2020):** Wie Innovation in virtuellen Teams gelingt. Spring Professional. Besucht am 01.08.2021 auf: <https://www.springerprofessional.de/innovationsmanagement/corona-krise/wie-innovation-in-virtuellen-teams-gelingt/18002380>.
- Schmutte A. M., Graf N., Rascher S. (2020).** Führen von Teams im digitalen Raum. Harwardt M., Niermann, P. F.-J., Schmutte A. M., Steuernagel A. Führen und Managen in der digitalen Transformation. S. 83-98.
- Schwarz Müller T., Brosi P., Duman D., Welp I. M. (2018).** How does the digital transformation affect organizations? Key themes of change in work design and leadership. *Manage. Revue* 29, S. 114–138.
- Strauch B., Reijmer A. (2018). Soziokratie, Vahlen Verlag.
- Waldhör K., Kubla W. (2021).** Auswirkungen der Covid-19-Pandemie auf den Einsatz von Kreativitätstechniken: Herausforderungen, Lösungsansätze und Modelle für die Online-Kommunikation in Virtuellen Teams. Springer Verlag. Besucht am 21.8.2021 auf <https://link.springer.com/content/pdf/10.1365/s40702-021-00752-w.pdf>.
- Wiek U. (2015):** Zusammenarbeit fördern, Springer Verlag.

### **Autor\*innenbeschreibung**

Dr. Maria Laura Bono: Verstehen, verändern, verbessern: So das Credo von Maria Laura Bono. In der empirischen Sozialforschung genauso wie in Change-Prozessen fest im Sattel führt die Volks- und Betriebswirtin Organisationen zielsicher von der Analyse in die Veränderung - ob mit analogen oder digitalen Methoden. ICG Public Management GmbH  
(E-Mail: [marialaura.bono@integratedconsulting.at](mailto:marialaura.bono@integratedconsulting.at))