



TRANSFORMATIONEN DURCH DIE UND NACH DER KRISE

Ein ASOM-Reader

ASOM
Akademie für
Sozialmanagement

INHALT

-
- 6 Robert Gerstbach-Muck & Johannes Jurka
Wege aus dem Getrieben-Sein - während und nach Corona
-
- 8 Kathrin Kordon
Teams in der Krise ?!
-
- 10 Verena Purer
Die Krise als Lernfeld für Führungskräfte - jetzt aktiv die Zukunft mitgestalten!
-
- 12 Anne Elisabeth Höfler
Erkenntnisse aus der Corona-Krise
-
- 14 Maria-Clarissa Canete
Zur Sicherstellung wirtschaftlicher Stabilität
-
- 16 Karin Michaela Krischanitz
Einmal Innovation und zurück
-
- 17 Andrea Udl
Handlungsfähig vor, während und nach der Krise durch dynamisches Balancieren
-
- 19 Thomas Krumpholz
Modelle ... einfach, gut?
-

EDITORIAL



ANDREA
UDL



JOHANNES
JURKA

In den letzten Wochen und Monaten haben wir in digitalen Coachings, Telefonaten und E-Mail-Wechseln mit Führungskräften im Sozial- und Gesundheitsbereich sehr viel über den Umgang mit Corona gehört, über kurzfristige Auswirkungen, aber auch einige Transformationen, die wohl über die Krise hinaus bestehen bleiben. Wir haben diese Beobachtungen zusammengefasst, geordnet und möchten sie Ihnen gepaart mit einigen Handlungsvorschlägen zur Verfügung stellen.

Unsere Denkschablone dabei ist das ASOM-Leitungsmodell (Seite 3), das die sieben zentralen Aufgabenfelder von Führungskräften benennt. Im Zentrum steht, wie auch in den ASOM-Lehrgängen selbst, das Thema Selbstentwicklung. Wir haben zu jedem Thema Trainer*innen gebeten, einen kurzen Beitrag über Wirkungen und Nebenwirkungen auf diesen Führungsbereich zu verfassen.

Abgerundet wird dieser ASOM-Reader durch einen Meta-Text über die (Un)Brauchbarkeit von Modellen gerade in Krisenzeiten. Modelle sind immer Vereinfachungen der Realität und die Trennung in Aufgabenfelder eine Möglichkeit, die Komplexität von Führung handhabbarer zu machen. Gleichzeitig wissen wir, dass alles mit allem in Zusammenhang steht.

Wir laden Sie ein zu schmökern, Ihre eigenen Führungserfahrungen der letzten Monate Revue passieren zu lassen und sich von den Handlungsvorschlägen inspirieren zu lassen.

Andrea Udl

Johannes Jurka

ASOM-Leitung



ASOM LEITUNGSMODELL



Team entwickeln

Stärken und Schwächen der Teammitglieder optimal abstimmen
Besprechungen effizient gestalten
klare Ziele mit dem Team vereinbaren
Reflexion der Zusammenarbeit im Team ermöglichen



Zukunft sichern

Umfeldanforderungen wahrnehmen
Beziehungen zu relevanten Umfeldern pflegen
nachhaltigen Nutzen der Organisation sichern
Wissenstransfer sichern



Leistungsprozesse managen

Leistungsprozesse überblicken, analysieren und am Kunden orientieren
Organisation gestalten
interne Zusammenarbeit pflegen



Ergebnis-/ Kosten-Verantwortung wahrnehmen

Kosten- und Ertragsbewusstsein entwickeln
nicht wertschöpfende Prozesse eliminieren
mit Zahlen führen
Ressourcen managen (Personal, Finanzmittel, Material)



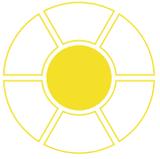
Innovation gestalten

Qualität sichern und weiter entwickeln
sinnvolle Innovationen initiieren und gestalten
mit Widerständen und Konflikten konstruktiv umgehen
Innovationsfähigkeit fördern



Mitarbeiter*innen führen

Mitarbeiter*innen in Entscheidungsfindung einbinden
Ziele vereinbaren, Zielerreichung kontrollieren
delegieren
Mitarbeiter*innen fördern, Mitarbeiter*innen-Gespräche führen
Feedback geben und annehmen



WEGE AUS DEM GETRIEBEN-SEIN - WÄHREND UND NACH CORONA



ROBERT
GERSTBÄCH-
MUCK

Führungskräfte brauchen die Fähigkeit, zu sich in Distanz zu gehen und die Situation, aber auch ihre eigenen Bedürfnisse, Wünsche und Ängste reflektieren zu können. So können sie fokussiert und in Ruhe nachhaltige Entscheidungen treffen, die im Einklang mit ihren persönlichen Werten und den Zielen ihrer Organisation stehen.



JOHANNES
JURKA

Was auch im Führungsalltag wie ein kaum erreichbares Ideal klingen mag, wirkt in der Krise absurd. Corona hat schnelles Handeln notwendig gemacht. Entscheidungen über das Schließen von Einrichtungen mussten getroffen, Kurzarbeitsanträge mussten gestellt, Sicherheitskonzepte für vulnerable Gruppen mussten entwickelt und umgesetzt werden. Und das alles in stundenlangen Zoom-Konferenzen im eigenen Wohnzimmer.

Die Krise verlangt nach diesen schnellen Entscheidungen. Es ist scheinbar keine Zeit für Reflexion und Selbstdistanzierung. Und dennoch ist es als Führungskraft eine zentrale Aufgabe, in Krisensituationen Emotionen zu „containen“ (Mathias Lohmer). Das meint die Fähigkeit, Ängste und Unsicherheiten

wie in einem Gefäß (eben einem Container) zu halten, um Ruhe und Handlungsfähigkeit auszustrahlen. Wo das nicht gelingt, kippt aktives Krisenmanagement in panischen Aktionismus.

Viele Führungskräfte, die wir in digitalem Coaching in den letzten Wochen begleitet haben, berichten über den hohen Bedarf an Austausch mit anderen in ähnlichen Situationen und der Schwierigkeit, das im digitalen Raum herzustellen. Wir bemerken außerdem so etwas wie eine Abwehr gegenüber der Selbstfürsorge, nach dem Motto: „Ich bin so erschöpft, dass ich mich nicht auch noch um mich selbst kümmern kann.“

Doch auch im Sozial- und Gesundheitsbereich hat die Krise völlig unterschiedliche, teilweise sogar konträre Auswirkungen gehabt. Während die einen 14-Stunden Arbeitstage bewältigen müssen, sind andere Einrichtungen und Dienstleistungen in stark reduziertem Betrieb oder gar geschlossen. Für viele Führungskräfte stellt sich die Frage der eigenen Bedeutsamkeit und es entsteht Frustration über die von außen auferlegte Untätigkeit.

Aus Gesprächen und aus unseren Erfahrungen in der Führungskräfte-Begleitung leiten wir fünf Handlungsvorschläge zur Selbstentwicklung während und nach der Krise ab:

1. Zeiten der Selbstdistanzierung einplanen:

Auch in Zeiten größter Belastung habe ich die Freiheit, mir eine Minute zu nehmen, tief ein- und auszuatmen und mir drei Fragen zu stellen: Wie geht es mir gerade jetzt? Was verlangt diese Situation jetzt gerade von mir (und was nicht!)? Was würde mir helfen, sie zu meistern?

2. Eigene Unsicherheiten zulassen, benennen und dadurch handlungsfähig bleiben:

Auch als Führungskraft ist es in Ordnung, unsicher zu sein und nicht zu wissen, was die richtige Entscheidung ist. Umso mehr gilt das in Krisenzeiten mit unzuverlässigen und sich dauernd ändernden Informationen. Wenn ich mir diese erlaube, lässt der Druck, perfekt zu sein, nach, ich bekomme Freiheit und Klarheit für meine Entscheidungen.

3. Austausch organisieren: Mit wem kann ich mich offen austauschen? Wo kann ich „Dampf ablassen“? Von wem bekomme ich für mich hilfreiches Feedback? Wer stärkt mich?

4. Das Überfordernde auf das Machbare hinunterbrechen: Egal wie überfordernd sich eine Aufgabe auf den ersten Blick anfühlt, es gibt immer einen ersten konkreten Schritt, den ich tun kann. „First things first!“ (Stephen Covey) Der Spot auf den nächsten Schritt führt aus der Hypnose des scheinbar unbewältigbaren Ganzen.

5. Punkte 1-4 in meinem Team und in meiner Organisation etablieren: Selbstentwicklung ist nie nur eine Aufgabe des Individuums, sondern es braucht ein System, das sie fördert. Wie schaffe und pflege ich Strukturen in meinem Einflussbereich, die die Punkte 1-4 begünstigen? ▲



TEAMS IN DER KRISE ?!



KATHRIN
KORDON

In den Beratungen mit meinen Klient*innen, Supervisand*innen und Coachées, die in den letzten Wochen aufgrund von COVID-19 online stattgefunden haben, konnte ich bedingt durch die Krise folgende Phänomene hinsichtlich der Entwicklung von Teams beobachten:

1. Fast reflexartig hat der „Lockdown“ in vielen Organisationen zu einem Ausbleiben von Besprechungs- und Reflexionssettings in den Teams (wie etwa Teamsitzungen, Supervisionen, Klausuren) geführt. Vielerorts wurden diese sogar untersagt. In manchen Einrichtungen fehlten die (technischen) Ressourcen für die Umstellung auf Online-Besprechungen gänzlich. Der Kontakt zwischen Kolleg*innen und auch mit Führungskräften hat sich vom gruppalen Setting ins bilaterale Setting verlagert.

2. Dort, wo es gelungen ist, Teamsitzungen in den Online-Modus zu verlagern, erfuhren Besprechungen teilweise eine starke Fokussierung auf die Sachdimension während die Sozialdimension in den Hintergrund trat. Persönlicher Austausch und Themen rund um die Kooperation im Team wurden oft als überflüssiges „Befindlichkeits-Geplänkel“

abgetan. Viel eher standen die Effizienz, die Disziplin, die Pünktlichkeit und ein effektiver Umgang mit der (oft durch Kurzarbeit) ohnehin schon eingeschränkten Arbeitszeit im Vordergrund. Auch die mangelnde Erfahrung mit der Moderation von Online-Meetings hat verstärkt dazu geführt, dass gruppenspezifische Phänomene (wie etwa Spannungen, Irritationen, Differenzen, Konkurrenz) und der informelle Austausch eher außer Acht gelassen wurden.

3. Zudem wurde in vielen Einrichtungen auf „Schichtbetrieb“ umgestellt: Kleinere, personell gleichbleibende Teams teilten sich die Arbeit in klar abgegrenzten Zeiträumen auf. Die jeweiligen „Kleinteam“ entwickelten gegenüber ihrer Arbeit und ihren Klient*innen teils sehr spezifische Dynamiken und Haltungen, was mancherorts zu Spaltungsphänomenen und erhöhtem Konkurrenzdenken führte.

4. Besonders in Krisenzeiten bilden Organisationen (und damit Teams) gesellschaftliche Konflikte ab – so z.B. der Umgang mit Ängsten oder die Bandbreite an individuellen Reaktionen auf die Maßnahmen der Regierung. Führungskräfte waren extrem gefordert, den

Spannungsbogen zwischen Mitarbeiter*innen mit hohem Sicherheitsbedürfnis und jenen, die die Maßnahmen für überzogen hielten, zu halten bzw. „Containment“ zu leisten und gleichzeitig selbst Position zu beziehen. Der individuelle Umgang mit den Herausforderungen führte teilweise zu Lagerbildungen, die ohne Auseinandersetzung im Team nicht aufzulösen sind.

Diese massiven strukturellen, kommunikativen und dynamischen Veränderungen führten zu einer Fragmentierung von Teams. Das Wir-Gefühl im Team und die Kohäsionskraft von Teams gingen teilweise verloren. Führungskräfte berichteten von einem „Auseinanderdriften“ ihrer Teams.

Klassische Kriseninterventionen konnten aufgrund der verordneten Kontaktbeschränkungen nicht durchgeführt werden. Dazu gehört die Notwendigkeit, Kommunikationsräume im Team zu schaffen, um die Stabilität zu sichern.

Die Erfahrungen der letzten Wochen werden zu nachhaltigen Transformationen in Teams führen. Um Führungskräfte und ihre Teams dabei zu unterstützen, von reaktiven Hand-

lungen in eine aktive, gemeinsame Gestaltung ihrer Arbeit zu kommen, lassen sich folgende Handlungsempfehlungen ableiten:

1. Setzen Sie Interventionen, die die Kohäsionskraft von Teams und das Gefühl von Zugehörigkeit wieder stärken (Wiederaufnahme der Regelkommunikation, Schaffung von Reflexionsräumen).
2. Sorgen Sie, um den Kontakt im Team sicherzustellen, auch in der bevorstehenden Phase – wahrscheinlich ein Hybrid aus Präsenz- und Homeoffice-Modus – für ausreichend technische Ressourcen und entsprechende Kompetenzerweiterung im Bereich Online-Kommunikation/Moderation.
3. Nutzen Sie den sogenannten „Brennglas-Effekt“: Die Krise führte zu einer Schärfung von latenten Dynamiken in Teams (wie etwa Störungen und Konflikte, aber auch Kooperationsfähigkeit, Resilienz und gegenseitige Unterstützung). Gerade jetzt lohnt sich eine Evaluierung der vergangenen Wochen hinsichtlich Kooperationsqualität und erkennbaren/latenten Dynamiken im Team, um Erkenntnisse für zukünftiges Handeln daraus abzuleiten. ▲



DIE KRISE ALS LERNFELD FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE - JETZT AKTIV DIE ZUKUNFT MITGESTALTEN!



VERENA
PURER

Die Pandemie eröffnet einen Raum für Lernen und Entwicklung. Es ist unumgänglich, in der Krise die Umweltanforderungen bewusst wahrzunehmen, das Alte zu hinterfragen und völlig neue Lösungen zu suchen, um die eigene Zukunft – im Sozial- und Gesundheitsbereich wie überall sonst – nach der Krise zu sichern.

Welche guten Beispiele von Führung beobachte ich in dieser Zeit der Krise?

- Führungskräfte, die ihren Mitarbeiter*innen ein Vorbild sind, indem sie Selbstreflexion, Selbstregulation, Selbstwirksamkeit und Selbstfürsorge vorleben.
- Führungskräfte, die die eigenen Abläufe und Begegnungen als gestaltbar wahrnehmen. Führungskräfte, die ihren Mitarbeiter*innen trotz physical distancing emotional und sozial nahe geblieben sind.
- Führungskräfte, denen angesichts einer ganzheitlichen Betrachtung der Krise in Summe ein „gut genug“ zur Zufriedenheit reicht – auf der Inhaltsebene wie auf der Beziehungsebene.
- Führungskräfte, die ihre inhaltlichen Ziele und Aufgaben klar kommunizieren, die bestenfalls auf mehr Kommunikation der Rah-

menbedingungen bei gleichzeitig höherer Eigenverantwortung und Flexibilität setzen.

- Auch eine gute Balance von Bewahren und Verändern unterstelle ich, wenn beispielsweise das Ritual des gemeinsamen morgendlichen Kaffeetratsches im Team mittels virtueller Hilfsmittel beibehalten wird.

Am Übergang zum Neuen wird es nicht zuletzt in der Führung darauf ankommen, das alte Festgefahrene ganz loszulassen (z.B. organisatorische Besprechungen mit dislozierten Teilnehmer*innen und langen Fahrzeiten face to face ansetzen) und das neue Geschätzte fortzuführen (z.B. virtuelle Zusammenarbeit, in der Krise engagierte oder kompetente Mitarbeiter*innen weiter fordern und fördern). Dabei wird es um die Gestaltung der Arbeitsplätze gehen, die neuen Sicherheitsvorschriften sowie technischen Anforderungen gerecht werden müssen (z.B. Abstände, Schutzausrüstung, Handy, Laptop, Kamera, Headset). Es wird um Prozesse und angemessene Verfahren gehen (z.B. Home-Office, Kontakt mit Klient*innen und Kund*innen, analoge und digitale Zusammenarbeit, Fahrzeiten). Und schließlich wie bei jeder Veränderung der Organisationskultur um

Haltungen: Wie wichtig ist der persönliche Kontakt zu Kolleg*innen, zu Führungskräften, zur Zielgruppe? Wie muss Begegnung gestaltet werden, damit der Nutzen des sozialen Kontaktes das gesundheitliche Risiko rechtfertigt (vgl. Anerkennung, Dialog, Innovation, Interaktion, Kreativität, Vertrauen, Wertschätzung)? Wann wird persönlicher Kontakt erwartet (z.B. Kennenlernen, Teamentwicklung, Zusammenarbeit)? Welche Tätigkeiten lassen sich besser anders erledigen (z.B. effizientes Abarbeiten im Home-Office, virtuelles Fördergeber*innen-Meeting, digitale Beratung der Zielgruppe)?

Aber nicht nur intern findet Veränderung statt, die Krise betrifft auch alle relevanten Stakeholder*innen. Es ist sinnvoll, als Führungskraft den Fokus gleichermaßen nach außen zu richten und zu überlegen: Was beschäftigt unsere Kund*innen, Klient*innen, Fördergeber*innen, Partnerorganisationen? Was könnte für unsere weitere Kooperation notwendig, dienlich bzw. hinderlich sein? Was macht die Konkurrenz aus der Krise? Was wollen und können wir selbst anders gestalten, weil sich die Umwelтанforderungen ändern?

Die Reflexion dieser Fragen ermöglicht Führungskräften die Integration von „vor der Krise, in der Krise, nach der Krise“: etablierte Prozesse und Muster vor der Krise zu hinterfragen, aus den Erfahrungen der Krise zu lernen und nach der Krise die Arbeit mit der jeweiligen Zielgruppe im Sozial- und Gesundheitsbereich in Abstimmung mit den Fördergeber*innen nachhaltig und zukunftsicher weiterzuentwickeln! ▲



ERKENNTNISSE AUS DER CORONA-KRISE



ANNE
ELISABETH
HÖFLER

Die Corona-Pandemie hat gezeigt, wie fragil unser Arbeits- und Wirtschaftsleben ist. Ein kleines unsichtbares Virus hat unser Leben völlig durcheinandergebracht. Gerade in Krisenzeiten wird beobachtbar und mitunter (schmerzlich) bewusst, was wirklich bedeutsam ist und was nicht (so sehr). Das gilt nicht nur für das private Leben, sondern genauso für den Kontext Arbeit.

Ein Rundruf bei Pflegedienstleitungen hat unisono ergeben: in Krisenzeiten bedeutsam ist die Fokussierung! Was ist jetzt das „Lebens“notwendige, das wirklich Wesentliche, das zentral Wertschöpfende – der Kernprozess? Dazu braucht es die Fähigkeit, dies zu erkennen und danach zu handeln. Die Konzentration auf das Kerngeschäft bedeutet in sozialwirtschaftlichen Organisationen die unmittelbare Arbeit mit und für die Kund*innen.

Wenn die Kräfte darauf ausgerichtet sind, so hat das zur Folge, dass Anderes (z.B. Bürokratie, manche Maßnahmen und Gespräche etc.) in den Hintergrund rückt. Diese fokussierte Aufmerksamkeit auf die Kernaufgabe hat durchaus überraschende Effekte ge-

zeigt: z.B. mehr Ruhe für die Arbeit mit den Kund*innen.

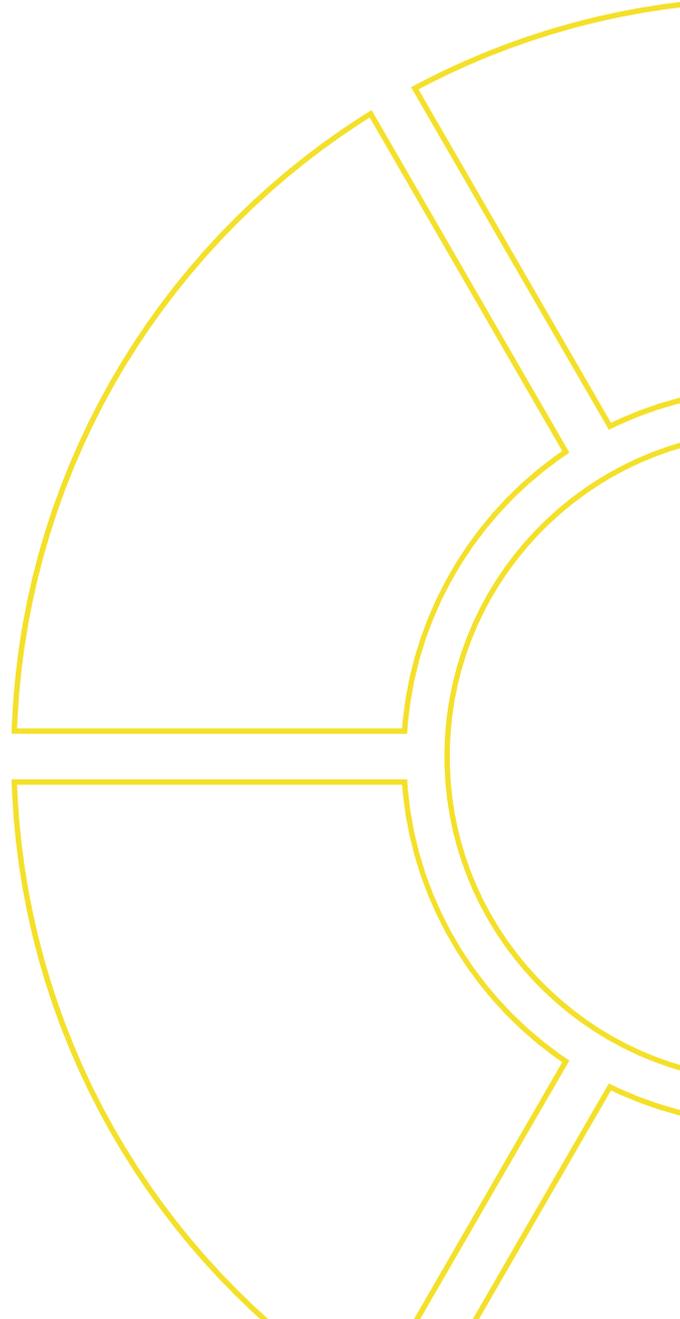
In der Krise wird deutlich: Was ist gut eingeübt und geregelt bezogen auf die Kernaufgabe und wo holpert es? Je geregelter, eingeübter, transparenter und gleichzeitig agiler die Prozesse gestaltet sind, um so erfolgreicher! Die Fähigkeit zum Improvisieren oder ständig Nachjustieren gehört zu den Kernelementen einer lernenden Organisation und ist überlebensnotwendig.

Führung in dieser Corona-Krise bedeutet – Führung virtuell und auf Distanz: Es sind die Mitarbeiter*innen, die vor Ort, direkt bei der Kund*in sind; die Mitarbeiter*innen müssen unter erschwerten Bedingungen mitunter sehr rasch in Eigenverantwortung passende Entscheidungen treffen können. Dazu brauchen sie die Befähigung und Befugnis. In Zeiten von Kurzarbeit und Homeoffice bedeutet das – Führen via digitale Kommunikation: klare, konkrete nachvollziehbare Informationen auf kurzem Wege! Ein Thema, das die Führungskräfte auch nach der Krise beschäftigen sollte.

Es scheint so, dass Teams mit agilem Charakter in der Krise passender agieren, weil sie auf Basis der Ambiguitätstoleranz beweglicher im Agieren und in der Widerstandskraft sind. Die formal gesetzte Führungskraft liefert und führt die Informationen zusammen, vertraut und empowert! Und sie sollte für die notwendigen Mittel sorgen (Stichwort „Beschaffungsprozesse für Schutzausrüstung“).

Die Koppelung zwischen Person und Organisation wird an der Kultur deutlich: Wechselseitiges Vertrauen und Awareness als Bindeglied. So wie die Stärken und Schwächen der Einzelnen in der Krise sichtbar sind, so auch die Haltung im Miteinander: Angst und Sorge als auch Zuversicht und Zutrauen! Aufgabe von Führung gerade in diesen Zeiten von Unsicherheit: Ruhe und Sicherheit vermitteln!

Es wäre wünschenswert, im Sinn von lernender Organisation (nach der Krise) zu reflektieren: Was hat sich bewährt? Was (erstaunlicherweise) nicht? Welche Prozesse sind wertschöpfend? Welche nicht? Wie tun wir mit diesen Erkenntnissen weiter? ▲





ZUR SICHERSTELLUNG WIRTSCHAFTLICHER STABILITÄT



MARIA-
CLARRISSA
CANETE

Zu Beginn der COVID-19-Pandemie lag der Fokus in Österreich in der raschen Eindämmung der unkontrollierten Ausbreitung des Virus und in der Aufrechterhaltung des Gesundheitssystems zum Schutz von Leib und Leben. Kurz daraufhin wurden die damit verbundenen wirtschaftlichen Auswirkungen auf Grund der gesetzten Maßnahmen deutlich erkennbar und für einen großen Teil der Unternehmen und der Bevölkerung spürbar. Auch der Sozial- und Gesundheitsbereich ist davon betroffen, und die Organisationen sind angehalten, sich bestmöglich durch diese Zeiten zu manövrieren. Aus heutiger Sicht werden die Effekte noch über einen längeren Zeitraum anhalten und den Alltag mitbestimmen. Damit Organisationen auch weiterhin ihre Dienstleistungen an der Gesellschaft erfüllen können, ist trotz Krise eine wirtschaftliche Beständigkeit erforderlich.

Doch wie können Organisationen im Gesundheits- und Sozialbereich während und nach der COVID-19-Pandemie wirtschaftlich sinnvoll agieren? Folge Handlungsempfehlungen lassen sich ableiten:

- Ein umfassendes Bild über die aktuelle Situation und die Auswirkungen der Krise auf

die Organisation zu entwickeln, verschafft den Führungskräften einen ersten, notwendigen Überblick. Zu klärende Fragen sind auszugsweise: Wie verändert sich die Nachfrage der Kund*innen auf die bestehenden Dienstleistungen/Produkte? Welche Erträge (z.B. Spenden, Förderungen) sind inwieweit betroffen? Was ändert sich in Hinblick auf Personal-, Material-, und finanziellen Ressourcen? Dabei sind sowohl Kern- als auch Supportprozesse, wie beispielsweise jene in der internen Verwaltung, zu durchleuchten. Die Unterscheidung zwischen variablen Kosten und Fixkosten spielen dazu eine gewichtende Rolle, da Letztgenannte unabhängig von der Produktionsmenge aufrecht bleiben und zu decken sind.

- Kurz-, mittel- und langfristige Analysen und Kalkulationen künftiger Entwicklungen in der Organisation auf Grund der COVID-19-Pandemie helfen, die sich ergebenden Effekte auf die Erlös-/Ertrags- und Kostenstruktur (Personal-, Material, betriebliche Kosten, Finanzen, Steuern) und somit auf das Ergebnis (Gewinn/Verlust) der Organisation in Zahlen zu konkretisieren und das Ausmaß des Handlungsbedarfs näher zu spezifizieren.

In diesem Zusammenhang sind auch kurzfristige, neuartige Erlöse/Erträge und Kosten zu bedenken (z.B. staatliche Zuschüsse, Stundungen betreffend Steuern und öffentlicher Abgaben, günstigere Finanzierungsmöglichkeiten, Kurzarbeit oder ein Anstieg an Mehr-/Überstunden auf Grund von Personalengpässen, Projektförderungen auf Grund von COVID-19, zusätzliches Hygienematerial oder Kosten für notwendige Büroumgestaltungen).

- Nachdem Krisen auch gleichzeitig Chancen sind, braucht es neue Ideen mit positiver Wirkung auf das wirtschaftliche Ergebnis. Welche künftigen Szenarien sind möglich? Alternativen können sich beispielsweise auf bisherige Strategien, Prozesse, Strukturen, Kund*innengruppen, Dienstleistungen, Lieferanten sowie notgedrungen einem Überdenken des eigentlichen Unternehmenszwecks beziehen. Nach dem Motto „Die Not macht erfinderisch“ ist vor allem in Krisenzeiten kreatives Denken angesagt.
- Anschließend ist über die generierten Vorschläge – nach Unterziehung einer Risikoanalyse – eine sinnvolle Entscheidung zu treffen und diese in messbare Ziele inkl.

Priorisierungen, Ressourcen und Maßnahmen zu übersetzen. Regelmäßige Evaluierungen der Ergebnisse in kurzgehaltenen Intervallen stellen sicher, dass flexibel und gegebenenfalls rechtzeitig eingelenkt werden kann. Kurzfristige externe Änderungen im Zuge von COVID-19 können so zeitnah aufs Neue durchdacht und berücksichtigt werden.

Gerade in Zeiten einer Krise ist es entscheidend, dass Organisationen weiterhin handlungsfähig bleiben und wohl überlegt sowie zügig und entschlossen agieren. Ergänzend zu betriebswirtschaftlichen Kompetenzen braucht es dazu von Führungskräften ein hohes Maß an Mut, Entscheidungen unter Unsicherheit zu treffen und gegebenenfalls neue Wege einzuschlagen, Mitarbeiter*innen sinnvoll einzubinden, Maßnahmen unter der Belegschaft und Externen transparent zu machen, verständlich und emphatisch zu kommunizieren und zu motivieren, um künftig die Stabilität im Unternehmen (wieder) zu erlangen. ▲



KARIN
MICHAELA
KRISCHANITZ

EINMAL INNOVATION UND ZURÜCK

Dank Corona war viel Innovation: Nach Verkündung der COVID-19-Bestimmungen waren in vielen Organisationen Remote Access und Home Office innerhalb von wenigen Tagen möglich. Tagesstrukturen für Menschen mit Behinderung wurden geschlossen, die Teams wurden in Wohnhäuser transferiert. In Frankreich wurden Beratungsräume für Opfer häuslicher Gewalt in Supermärkten eingerichtet.

Gut beobachtbar sind in Krisenzeiten die rasche Umsetzung neuer Praktiken, die im Sinne der sozialen Innovation einen Beitrag zur Lösung gesellschaftlicher Probleme leisten sollen. Die Corona-Pandemie ist ohne Zweifel als gesellschaftliches Problem einzustufen. Die verordneten Maßnahmen und die neuen Lösungen scheinen erfolgreich zu sein.

Jetzt geht es an Analyse und das Zurückkehren. Zuvor verbreitete Standards sozialer Arbeit sind wieder anzustreben.

Priorität 1: Innehalten

Feiern und Reflexion ermöglichen, die Zäsur markieren, das Bewältigte und das Neue würdigen.

Und weiter mit konstruktiven, lösungsfokussierten Fragen:

- Wie können wir die bewiesene Innovationskraft auch in Zukunft wecken? Wie können wir einen produktiven Sense of Urgency erzeugen?
- Was von dem, was wir in der Krise verändert haben, wollen wir beibehalten?
- Was sind unsere Ziele für den Weg zurück?
- Wie könnten wir diesen Change zurück zu früheren Qualitäten nützen, um einen Schritt weiter zu gehen? Was ließe sich jetzt gut in den Wiederaufbau integrieren?
- Welche Nebenfolgen des Zurückfahrens sind bereits sichtbar, welchen müssen wir noch auf den Grund gehen?

Diese Krise verändert den Blick auf das, was vorher war. Sie hat unser Mindset mit neuen Einträgen angereichert, wahrscheinlich bei vielen eine Form von Permanent Shift verursacht. Oft ist uns in dieser Zeit lange Verdrängtes bewusst geworden. Im Sinne des Soziologen Ulrich Beck stehen wir unter einem anthropologischen Schock, unter Eindrücken, die wir mit der ganzen Welt teilen.

Diese Eindrücke zu achten und mit Blick auf die Klient*innen für die nächste Innovation zu nützen – dafür sind Sozialorganisationen gut aufgestellt. ▲



HANDLUNGSFÄHIG VOR, WÄHREND UND NACH DER KRISE DURCH DYNAMISCHES BALANCIEREN

Die Unterschiede in den Auswirkungen der Krise könnten kaum größer sein. Unterschiede, die sich in verschiedensten Lebensbereichen zeigen: zuallererst natürlich auf der Ebene der persönlichen Gesundheit – manche sind Mitglieder der vulnerablen Gruppen, manche nicht. Auch im beruflichen Zusammenhang zeigen sich die Unterschiede: Einige von uns erleben eine eigentlich lang ersehnte Entschleunigung und Rückbesinnung auf sich selbst. Andere befinden sich plötzlich im Hamsterrad und versuchen permanent, das Feuer zu löschen und das Unmögliche möglich zu machen. Und auch auf der Ebene der Persönlichkeit werden im Umgang mit der meist diffusen, manchmal aber ganz konkreten Bedrohung große Unterschiede sichtbar: In Krisensituationen wirken oft die individuellen Stressmuster verhaltenssteuernd – bewusste, reflektierte, situationsadäquat stimmige Reaktionen können nicht mehr erwartet werden.

Die Krise wirkt wie eine Lupe: All die benannten Unterschiede waren vor der Krise schon da – durch die Krise werden sie deutlicher, und die Herausforderung, mit ihnen gut umzugehen, wächst ebenso.

Wo so viel Unterschiedlichkeit zutage tritt, kann besonders auf der Führungsebene nicht mit einfachen Rezepten reagiert werden. Klarheit in Bezug auf „richtig und falsch“ wird angesichts der Komplexität der Situation nicht erreichbar sein, trotzdem müssen Entscheidungen getroffen und kommuniziert werden. Ein möglicher Weg, die Vielfalt und Unterschiedlichkeit konstruktiv zu nutzen, ist die sogenannte „dynamische Balance“ (nach Ruth Cohn). Dynamische Balance bedeutet, auf der Suche nach Handlungsfähigkeit nicht ein stabiles Gleichgewicht, sondern eine immer neu zu suchende Balance als Ziel zu haben – Beweglichkeit statt statischen Regeln. Aus einer solchen Haltung heraus stellen sich Störungen als willkommene Gelegenheit dar, ein Gefüge neu (und möglicherweise konstruktiver) auszubalancieren.

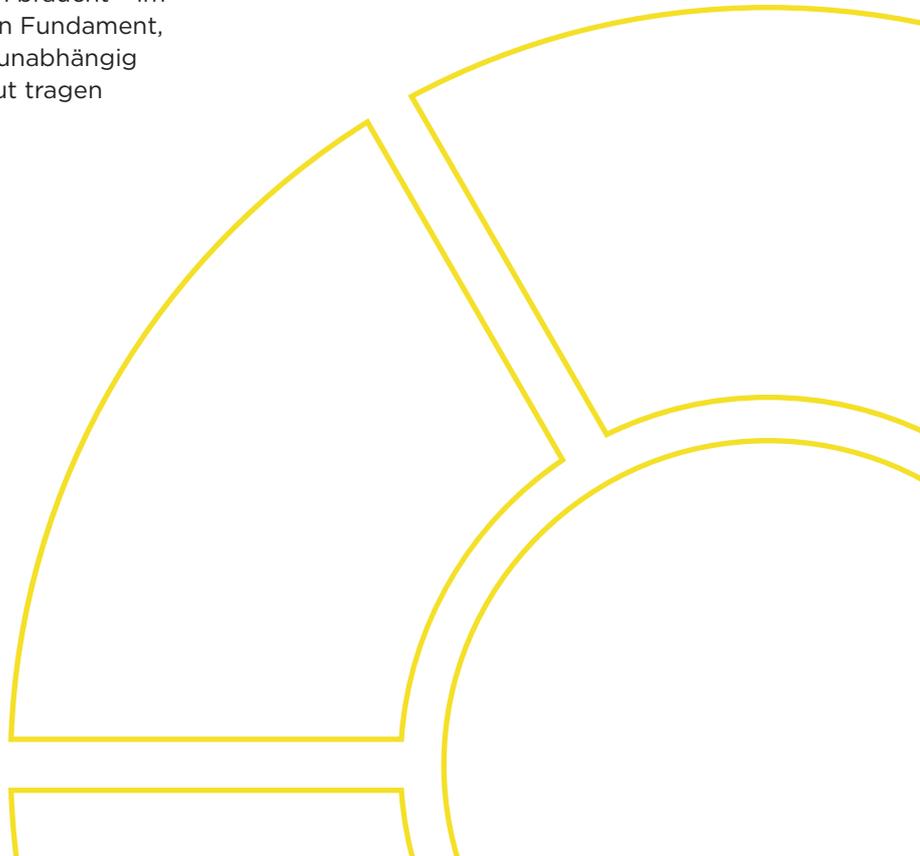
Mit Blick auf die Mitarbeiter*innenführung könnte das zum Beispiel das Streben nach einer dynamischen Balance zwischen Beziehung und Arbeitsauftrag sein, die möglicherweise anders gewichtet sein muss als in der Zeit vor der Krise. Ganz konkret bedeutet das für Führungskräfte, neben all den notwendigen Maßnahmen und Entscheidungen



ANDREA
UDL

auf der Sachebene den supervisorischen, bewusst beziehungsgestaltenden Anteilen der Führungsarbeit für die Zeit der akuten Krise besondere Aufmerksamkeit zukommen zu lassen.

In Beziehung treten, Unterschiede und unterschiedliche Bedürfnisse wahrnehmen und flexibel darauf reagieren statt einfache Regelungen nach dem Prinzip „richtig und falsch“ anzubieten, sind Möglichkeiten, in der Krise jede*n einzelne*n Mitarbeiter*in beim Erreichen der Arbeitsfähigkeit dort zu unterstützen, wo er*sie es tatsächlich braucht – im besten Fall entsteht dadurch ein Fundament, das die Zusammenarbeit auch unabhängig von krisenhaften Situationen gut tragen kann. ▲



MODELLE ... EINFACH, GUT?

Wer in unruhigen Momenten Sicherheit sucht, dem kann klares Denken helfen. Doch ist Klarheit – selbst im eigenen Kopf – nicht selbstverständlich, zu vieles ruft nach Aufmerksamkeit, das Durcheinander ist schnell entstanden. Wer sich konzentrieren will, braucht Übersicht. Was ist zu beachten und was (vorerst noch) nicht? Denken ohne System kann mit einer Welt, die tatsächlich alles ist, was der Fall ist, nur schwer zurechtkommen.

Modellbau ist ein beschauliches Hobby. Modellbauer bilden die überkomplexe Welt anschaulich ab, arbeiten das für sie Wesentliche heraus. Im Basiskasten der Modelleisenbahn gibt es Schienen, eine Lokomotive und zwei Waggons. Im Kreis zu fahren ist in diesem Prototyp zyklischen Vorgehens möglich – für den Rest muss die eigene Vorstellung sorgen. Modelle mit mehr Details sind möglich, allerdings wimmelt einem dann wieder eine unübersichtliche Welt entgegen.

Ich mag Modelle, die Wesentliches abbilden, übersichtlich sind und leicht zu verstehen. Gut, wenn weniger Antworten, sondern Fragen erwachsen, die eigene Antworten fordern. Fein, wenn die zugrundeliegenden Ideen und Evidenzen robust und einigermaßen zeitlos sind. Sozusagen die passende Spurweite haben – die der Bahn ist angeblich immer noch gleich dem Radabstand antiker Karren, was historische Spurrillen belegen.

Wer sich mit Themen wie Organisation oder Führung befasst, kann sich mit Modellen Rich-

tung geben. Deren Leistungsversprechen sollte ein kleiner Katalog zweckdienlicher Hinweise sein, um die wichtigsten Aspekte abzudecken und zugleich auf ein bewältigbares Maß zu reduzieren. Das ASOM-Leitungsmodell versucht genau das. Damit man mit Wahrnehmung, Nachdenken und Entscheiden auch einmal fertig wird und ins Tun und Anwenden kommt – und Wirkung und Evidenz hervorbringt.

Spannend finde ich persönlich auch immer die Frage nach den Grundlagen von Modellen. Bei der Eisenbahn ist es offensichtlich, doch welchen Vorbildern, Idealen folgen andere Modelle? Welches Gedankengut wird befördert und gefördert? Da geht es auch um Ethik, Politik und – ja – Ideologie. Was ist „oben“ im Modell? Menschen, Geld, Einfluss ...? Aus welchem Grund, mit welchem Ziel? Ich schätze es, wenn ein Modell deklariert, wofür es steht – oder neutral bleibt.

Bei eigener Unruhe greife ich zu so einem neutralen, einfachen Modell. Es besteht nur aus drei Aspekten: Was behalten? Was weglassen? Was hinzufügen? Beibehalten betrifft die Spurweite. Weglassen befreit von Unnötigem. Dazufügen holt probeweise Neues herein. Einfach? Ja. Leicht? Nein! Antworten bleiben in meiner Verantwortung, das Modell liefert keine Rechtfertigung. Ob sich mein kleines „Meta-Modell“ auch zum Aktualisieren von Modellen eignet? Ich bin überzeugt davon! ▲



THOMAS
KRUMPHOLZ

WOFÜR WIR STEHEN

Wir arbeiten für und mit Menschen in Führungs-funktionen. Schlüsselqualifikationen wie unternehmerisches Denken, Wertorientierung, Konfliktstehvermögen und Lernfähigkeit stehen im Mittelpunkt des Entwicklungsprozesses.

Wir verbinden Fragestellungen aus dem Arbeitsalltag der Teilnehmenden mit wissenschaftlichen Grundlagen aus den verschiedenen human-, sozial- und wirtschaftswissenschaftlichen Disziplinen.

Wir sichern die Verankerung des Gelernten in der Praxis der Lernenden, z.B. durch die Arbeit an den konkreten Anforderungen der Teilnehmenden in den Seminaren, durch begleitende Projektarbeiten, Fallberatung, Dokumentation der Umsetzungsschritte.

Wir fördern Wertorientierung: Bildung heißt für uns, selbst Verantwortung für die persönliche Entwicklung zu übernehmen. Das erfordert Eigeninitiative der Teilnehmenden und das Bewusstsein für die eigenen Lernziele.

Wir vernetzen Führungskräfte durch kollegialen Austausch in Lerngruppen, Praxisbesuche im In- und Ausland und virtuelle Arbeitsräume im Internet.

Wir stellen uns regelmäßig der Kritik unserer Zielgruppen und beziehen daraus Orientierung für die fortwährende Innovation der Ausbildungen. Wir stellen uns auch der kollegialen Auseinandersetzung im Team und fördern regelmäßig Koordination und Teamentwicklung.

Wir bieten Anerkennung: Absolvent*innen erhalten ein öffentlich-rechtliches Lehrgangszeugnis. Die Ausbildung ist vom Europäischen Dachverband der Leiter*innen von Alten- und Pflegeheimen (European Aging Network) anerkannt. Für Pflegepersonen sind weite Teile der Ausbildung anrechenbar als Managementausbildung nach GuKG. Kooperationen mit Fachhochschulen ermöglichen die Akademisierung der Ausbildung.

WEITERE INFORMATIONEN ZU UNSEREN ANGEBOTEN UND KONTAKT

Akademie für Sozialmanagement
Kardinal-König-Platz 3, 1130 Wien
+43 1 8039869
office@sozialmanagement.at
www.sozialmanagement.at

IMPRESSUM

Medieninhaber, Herausgeber und Verleger

Kardinal König Haus
Bildungszentrum der Jesuiten und der Caritas gemeinnützige GmbH
Kardinal-König-Platz 3, 1130 Wien
www.kardinal-koenig-haus.at

Layout

Christian Bargehr

Titelbild

Detailaufnahme des Altars in der Kapelle der Jesuiten am Dr.-Ignaz-Seipel-Platz 1, 1010 Wien
Der Altar wurde von Johannes Deutsch gestaltet.

Druck

druck.at, 2522 Leobersdorf

ASOM-Eigenverlag, Juni 2020

www.sozialmanagement.at

ASOM
Akademie für
Sozialmanagement