

Kaum ein anderer Bereich steht unter so massivem Veränderungsdruck wie der soziale Sektor. Es ist weniger Geld im System bei gleichzeitig wachsenden Ansprüchen und Bedarfen. Verunsicherte Mitarbeitende, durch Arbeitsverdichtungen gefährdete Leistungen und eine geringere Arbeitsplatzattraktivität sind mögliche Folgen. Das ist eine besondere Herausforderung für alle Führungskräfte und im Besonderen für das Top-Management.

Franz Auinger im Gespräch mit Gernot Koren und Gerald Zeininger



Mag. Franz Auinger

Das sozialwirtschaftliche Unternehmen pro mente OÖ setzt sich mit diesen Fragestellungen schon viele Jahre auseinander. Im Interview adressieren die beiden Geschäftsführer Gernot Koren und Gerald Zeininger vor allem Elemente der transformationalen Führung, wenn sie die erfolgswirksamen Faktoren eines wirksamen Managements in diesen von Umbrüchen geprägten Zeiten reflektieren:

- die existenzielle Frage nach dem Sinn und der Identität
- >> die Dimension Individualisierung und Resonanz in Beziehungen
- > die perspektivische Dimension und damit die Frage nach der Zukunftsentwicklung

Sinn und Identität als Felsen in der Brandung

In der Managementpraxis geht es offenbar nicht um revolutionär andere Zugänge, Modelle oder Formate. Vielmehr zeigt sich, dass zentrale Grundwerte und großteils bekannte, gelebte Prinzipien in "Schlechtwetterphasen" zu wesentlichen erfolgswirksamen Faktoren werden – als Felsen in der Brandung.

"Bestimmte Themen und Erwartungen werden sich nicht ändern, weil sie den Menschen einfach immanent wichtig sind", sagt Gernot Koren. Vor allem der werteorientierte Führungszugang wird aus Sicht der beiden Geschäftsführer zunehmend an Bedeutung gewinnen. Unter den verbindlichen Werten und Normen sollten dann allerdings möglichst alle Organisationsmitglieder das Gleiche verstehen.

Für die Kulturarbeit besonders herausfordernd ist dabei, dass die Umsetzung von Vereinbarungen und Vorgaben heute oft unmittelbarer und stringenter erfolgen muss. Der Führungsstil ist dementsprechend fordernder, konsequenter und klarer. Umso wichtiger ist es, sich menschlich zu begegnen und Vertrauen, Anerkennung und Freundlichkeit authentisch und vorbildlich erlebbar zu machen.

Durch persönlichen Kontakt Verständnis und Bindung entwickeln

Persönliche, direkte Kontakte schaffen Verständnis und gewinnen für Gerald Zeininger zunehmend an Bedeutung: "Wieder einmal gehört werden und sich verstanden fühlen ist wichtig – und sich in die Augen schauen und erkennen können, was wirklich gemeint ist."

Bei einem großen Unternehmen wie pro mente OÖ ist das natürlich für das Top-Management schwierig. Umso wichtiger ist es, alle sich bietenden Möglichkeiten dafür zu nutzen. Gernot Koren schätzt den direkten Kontakt auch deswegen sehr, weil man dadurch viel schneller zum Ergebnis kommt. Hilfreich ist, der wachsenden Komplexität durch die direkte Auseinandersetzung zu begegnen – unterschiedliche Meinungen zuzulassen, sich dazu auszutauschen und damit eine gemeinsame Nähe zu den jeweiligen Themen zu entwickeln. Das kann schließlich auch die Beziehung und das gegenseitige Vertrauen stärken.

Für beide Geschäftsführer steht außer Frage, dass man sich mögen und total vertrauen muss, wenn man diese Verantwortung gemeinsam tragen soll. Dass gilt für das Top-Management im Besonderen und auch in einem gewissen Maß für die Zusammenarbeit mit den Kolleginnen und Kollegen auf der nächsten Führungsebene. Wertschätzung, eine positive Grundstimmung und ein Sich-verlassen-Können sind wesentliche Haltungen. Der Humor darf dabei auch nicht zu kurz kommen.

Damit diese "Soft facts" aber wirksam werden können, ist hohe Professionalität eine Voraussetzung. "Die Kolleginnen und Kollegen im Management müssen wirklich was können", betont Gernot Koren.

In der Verunsicherung für Perspektiven und Orientierung sorgen

Gerade im Sozialbereich ist es wichtig, für die MitarbeiterInnen möglichst stabile Verhältnisse zu schaffen, damit diese auch ihre KlientInnen stabilisieren können. Deshalb muss das Management der Gerüchteküche, insbesondere Fehlinformationen und -interpretationen, entgegenwirken. Wenn sich etwas ändert, besteht bei pro mente OÖ der Anspruch, rechtzeitig und klar zu informieren. Wesentlich ist, die vielen Neuerungen und Änderungen in verdauliche Portionen zu verpacken. Dabei verhalten sich die Empfänger



Gernot Koren und Gerald Zeininger, Geschäftsführer pro mente OÖ Bildrechte: pro mente OÖ

auf der nächsten Ebene ganz unterschiedlich – manche sind extrem flexibel und stellen sich rasch auf das Neue ein, andere wehren sich und versuchen das Alte wiederherzustellen. Dann kann es sogar passieren, dass man sich angesichts der neuen Bedrohungen die furchtbare Situation von vor einigen Jahren wieder zurückwünscht, so Gernot Koren: "Wir wollen quasi das alte Sparpaket zurück."

In dieser Dynamik ist für Gerald Zeininger das Leben und Vorleben einer ernsthaften Gelassenheit eine wesentliche Haltung. Bei dieser Vielfalt von Gerüchten über mögliche Entwicklungen und den laufenden Probleminformationen können rasch eine ungesunde Instabilität und eine schwierige Arbeitsatmosphäre entstehen.

Umso wichtiger ist es daher, Perspektiven aufzuzeigen beziehungsweise zu erarbeiten: In neue Märkte zu gehen, neue Anbieter zu finden und innovative Produkte zu entwickeln, stärkt die Zukunftsfähigkeit. Laut Gerald Zeininger sind trotz der schwierigen Gemengelage die Umsätze und MitarbeiterInnenzahlen in all den Jahren laufend gestiegen. Durch die sinkenden Preise wächst jedoch der Druck auf die MitarbeiterInnen, und die Arbeitsverdichtung steigt: "Hier liegt dann sehr viel an den Teamleitungen und Teams, ob es gelingt, unter diesen herausfordernden Rahmenbedingungen Zuversicht zu schaffen. Wichtig ist auch, dass ein Stolz auf das, was man tut, erhalten bleibt bzw. wieder entstehen kann."