



LEARNINGS AUS DER KRISENBEGLEITUNG IN UMBRUCHSITUATIONEN



1



WER BIN ICH?

Familie, Papa, Dipl. Soz. Arb. (FH),
Sozialmanagement (MA),
Qualitätssicherung,
Forschungskoordination,
Projektmanagement, Leitung des
Weiterbildungsbereichs der
Katholischen Hochschule,
Innovationsbeirat im DiCV Essen und

#IdeeQuadrat

#NewWork

#zukunftsfaehigeOrganisationsentwicklung

2

Was ist Dein Ziel
für heute Abend?

3

WORAUF BASIEREN DIE AUSFÜHRUNGEN



LAUFENDE
ZUKUNFTS-
WERKSTÄTTEN



ORGANISATIONS-
ENTWICKLUNGS-
PROZESS



STRATEGIE-
ENTWICKLUNG



PODCAST

1

Unser Weg

(Führungs-)Kultur

Strategie

Struktur

Welche Krise hätten Sie
dann gerne?

WWW.IDEEQUADRAT.ORG

5

Welche Krise hätten Sie denn gerne?



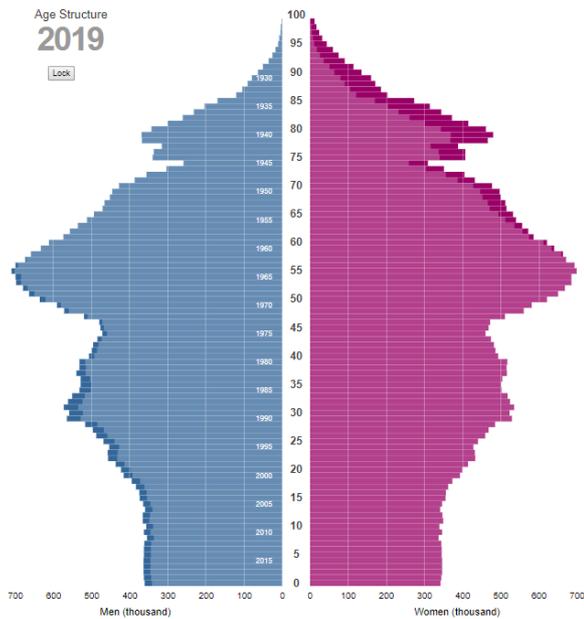
6

DEMOGRAFISCHER WANDEL

13th coordinated Population Projection for Germany

STATIS
Statistisches Bundesamt

Age Structure
2019



Variants

- Continued trend based on lower immigration
- Continued trend based on higher immigration
- Relatively old population
- Relatively young population

Assumptions G1-L1-W1

- Birth rate
1.4 children per woman
- Life expectancy of a newborn in 2060
84.8 years for boys
88.8 years for girls
- Net migration (from 2021)
+ 100,000 persons

Age	Mill.	Pct.
65+	18.1	22%
20-64	49.0	60%
<20	14.4	18%
Total	81.5	100%

Median age 46.3 | Old-age dependency ratio 37

Age-groups [change](#)

[Download the data](#)

[Further information](#)

© Statistisches Bundesamt 2015

WWW.IDEEQUADRAT.ORG

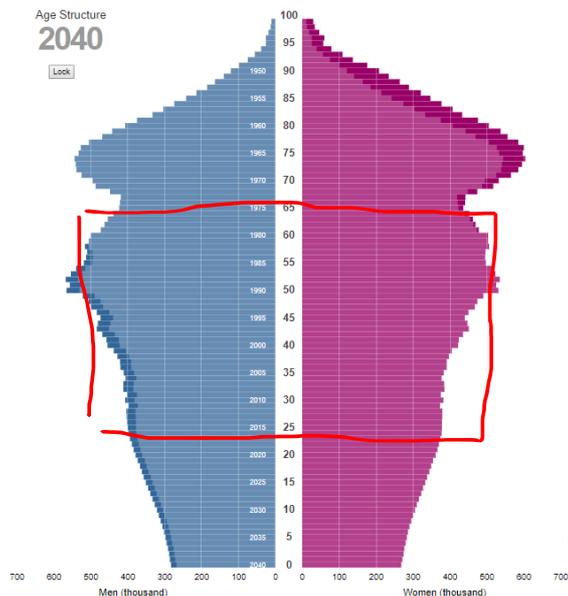
7

HERAUSFORDERUNGEN DES DEMOGRAFISCHEN WANDELS

13th coordinated Population Projection for Germany

STATIS
Statistisches Bundesamt

Age Structure
2040



Variants

- Continued trend based on lower immigration
- Continued trend based on higher immigration
- Relatively old population
- Relatively young population

Assumptions G1-L1-W1

- Birth rate
1.4 children per woman
- Life expectancy of a newborn in 2060
84.8 years for boys
88.8 years for girls
- Net migration (from 2021)
+ 100,000 persons

Age	Mill.	Pct.
65+	23.2	31%
20-64	40.2	53%
<20	12.6	17%
Total	76.0	100%

Median age 49.8 | Old-age dependency ratio 58

Age-groups [change](#)

[Download the data](#)

[Further information](#)

© Statistisches Bundesamt 2015

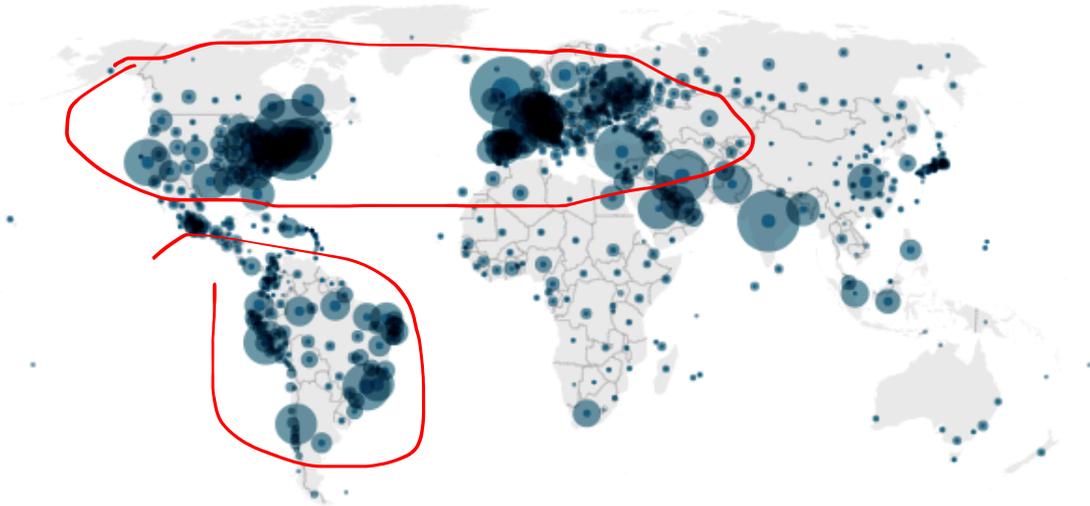
WWW.IDEEQUADRAT.ORG

Q

HERAUSFORDERUNGEN DER GLOBALISIERUNG

Covid-19: bestätigte Erkrankungen und Genesungen

Zahl der Menschen, die an Covid-19 erkrankt sind, und jener, die wieder genesen sind. Diese Karte basiert auf [Daten der Johns Hopkins University](#), die mehrmals täglich aktualisiert werden.



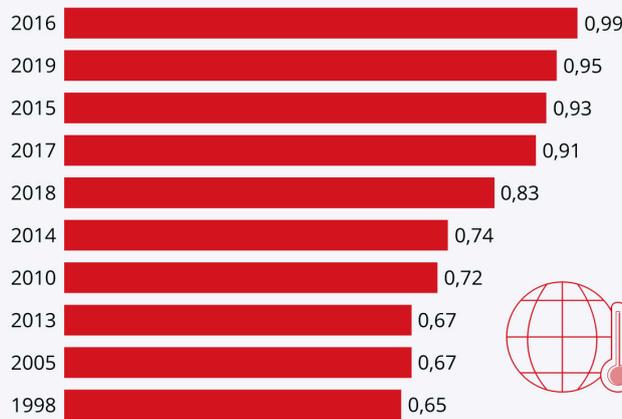
JRG

9

KLIMAKATASTROPHE

Auf der Erde wird es immer heißer

Klimatisch wärmste Jahre weltweit nach Abweichung vom globalen Durchschnitt (in °C)*



* seit Beginn der Aufzeichnung im Jahr 1880; der globale Durchschnitt bezieht sich auf die durchschnittl. Jahrestemperatur von Land- und Meeresgebieten zwischen 1901 und 2000

Quellen: NOAA, NCDC

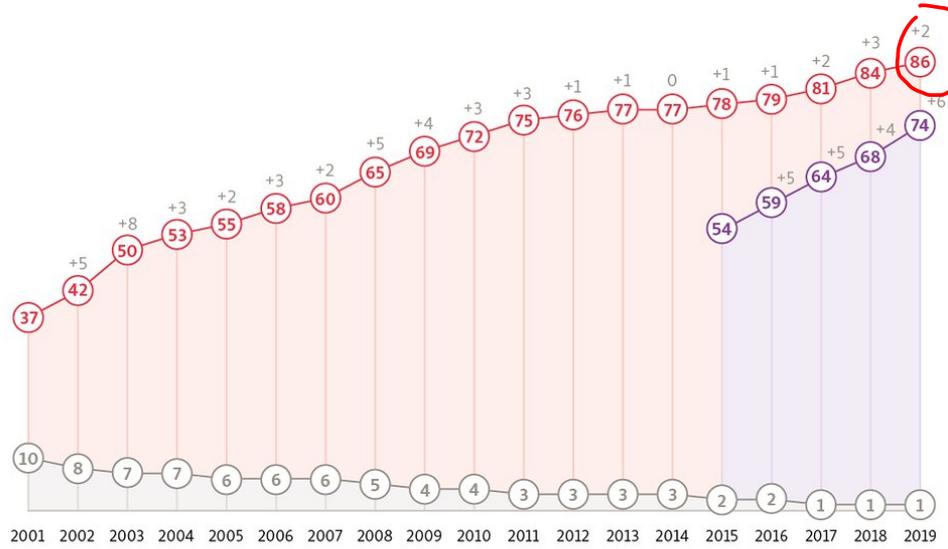


HERAUSFORDERUNGEN DER DIGITALEN TRANSFORMATION



NUTZEN SIE PERSÖNLICH ZUMINDEST AB UND ZU DAS INTERNET?

— Internetnutzung gesamt — Mobile Internetnutzung
— Nutzungsplaner



Basis: Personen ab 14 Jahren (2019 n=20.322); Angaben in Prozent; Abweichungen in Prozentpunkten



D21-Digital-Index 2019/2020, eine Studie der Initiative D21, durchgeführt von Kantar, ist lizenziert unter einer Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz.

11

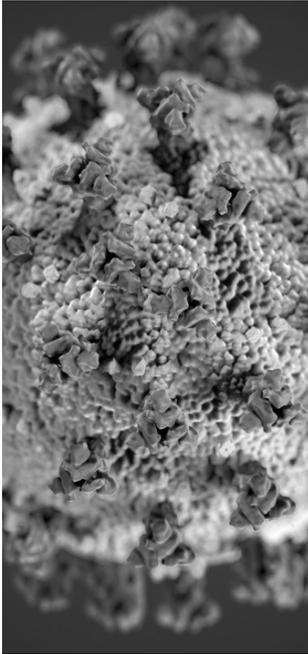
ZUSAMMENFASSUNG



12

HERAUSFORDERUNGEN DER CORONA-PANDEMIE

bzgl. der Sozialen Arbeit



- Kontaktsperre
- Zunahme häuslicher Gewalt
- Zunahme von Sucht
- Zunahme von Arbeitslosigkeit
- Risikogruppen
- Sexarbeit
- Armut
- Menschen mit Behinderung
- Allein-erziehende
- Digitale Angebote
- Finanzierungsengpässe
- uvm.

SPEZIFISCHE (?) HERAUSFORDERUNGEN SOZIALER ORGANISATIONEN

- **Privatisierung/Ökonomisierung** (Kostendruck)
- **Neue Problemlagen** (Inklusion, Integration, Digitale Transformation, Wertewandel, Demografischer Wandel...)
- **Steuerungsprobleme** (*fehlende* Adressatenbeteiligung, Lebensweltorientierung, Flexibilität, Transparenz und Qualitätskultur, Wirkungsmessung; Bürokratisierung; neue Generationen (?))
- **Versorgungsengpässe** (vor allem) in ländlichen Regionen; Sektorenübergreifende Zusammenarbeit
- Verbandsintern: Spannungsverhältnis zwischen **verbandlicher Einheit** und **Autonomiebestrebungen** der Einzelorganisationen





ZWISCHENFAZIT 1:

- **Volatilität und Komplexität** erfordern Agilität als Anpassungsfähigkeit (Veränderung wird Alltag)
- **Unsicherheit und Ambiguität** erfordern Innovationsfähigkeit
- **Menschlichkeit** im Fokus (Attraktiv)

WWW.IDEEQUADRAT.ORG

15



Zum Selberdenken ;-)

- Welche Probleme ergaben sich spezifisch durch die Corona- Krise in Deiner Organisation?
- Welche Handlungsstrategien auf die Probleme lassen sich erkennen?
- Wie veränderungsfähig ist Deine Organisation und warum?

WWW.IDEEQUADRAT.ORG

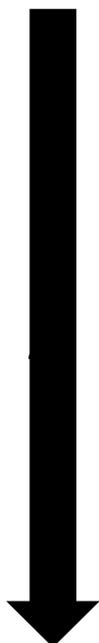
16

STRUKTURELLE HERAUSFORDERUNGEN



VERSTÄNDNIS VON ORGANISATION

Zweckrationales Organisationsverständnis

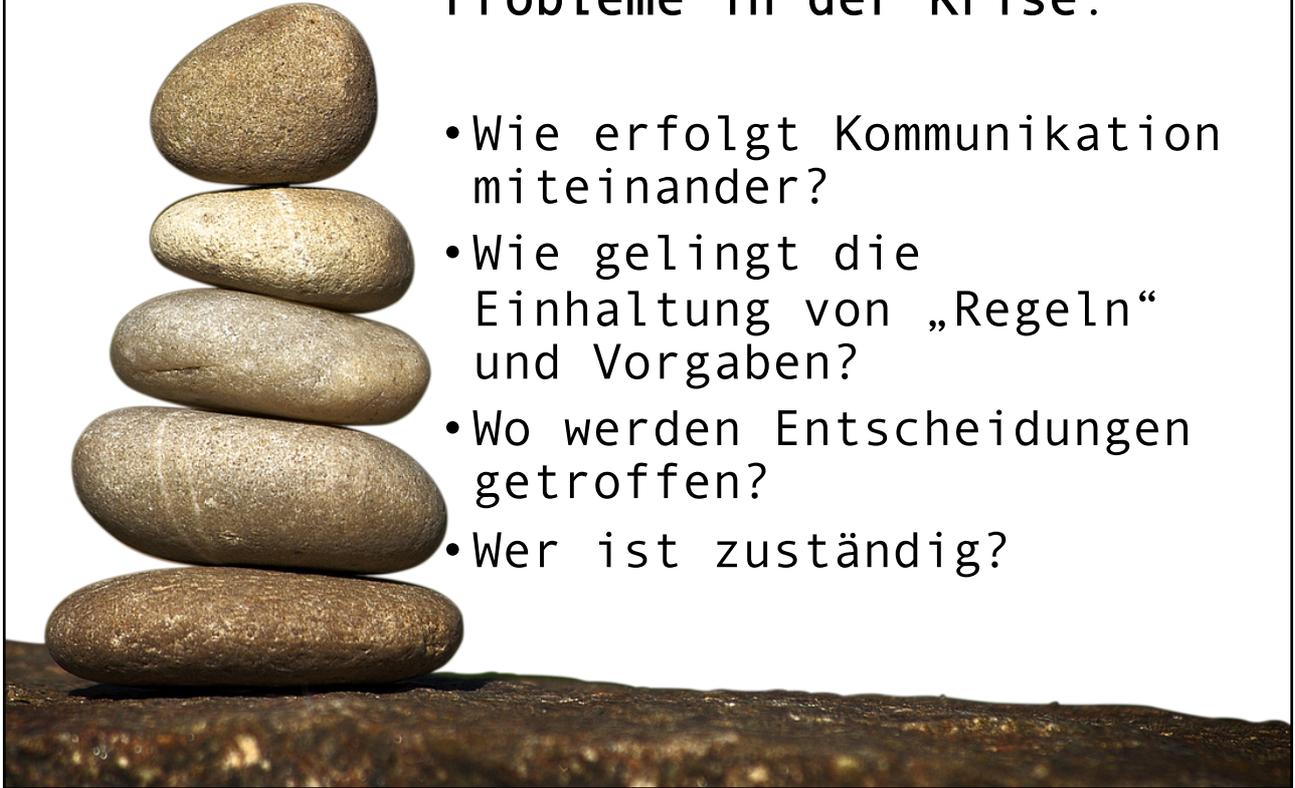


- Analyse der Umweltbedingungen
- Bestimmung der Vision
- Analyse und Festlegung der Mittel zur Erreichung der Vision (Strategie)
- Operationalisierung der Mittel
- Festlegung von Zahlen zur Kontrolle
- Definition von Meilensteinen definiert und
- Aktionspläne zur Umsetzung

STRUKTURELLE HERAUSFORDERUNGEN

Probleme in der Krise:

- Wie erfolgt Kommunikation miteinander?
- Wie gelingt die Einhaltung von „Regeln“ und Vorgaben?
- Wo werden Entscheidungen getroffen?
- Wer ist zuständig?



19

STRUKTURELLE HERAUSFORDERUNGEN

In Komplexität und Dynamik zeigen sich die Probleme formal-hierarchischer Organisationen:

- Entkopplung von Denken (Top) und Handeln (Down)
- Dynamik und Komplexität ist nicht vorgesehen
- Bürokratisierung und Managerialisierung



20

STRUKTURELLE HERAUSFORDERUNGEN

Möglichkeiten:

- Formal-Hierarchische Strukturen weniger als Netzwerke
- Planung weniger als Experimente
- Anweisung weniger als Unterstützung
- Regeln weniger als Prinzipien
- Zentrale Entscheidungsgewalt weniger als dezentrale Entscheidungskompetenz
- Wissen als Machtinstrument weniger als radikale Transparenz
- Stellen & Positionen weniger als Rollen & Talente
- Profitmaximierung weniger als Wertorientierung

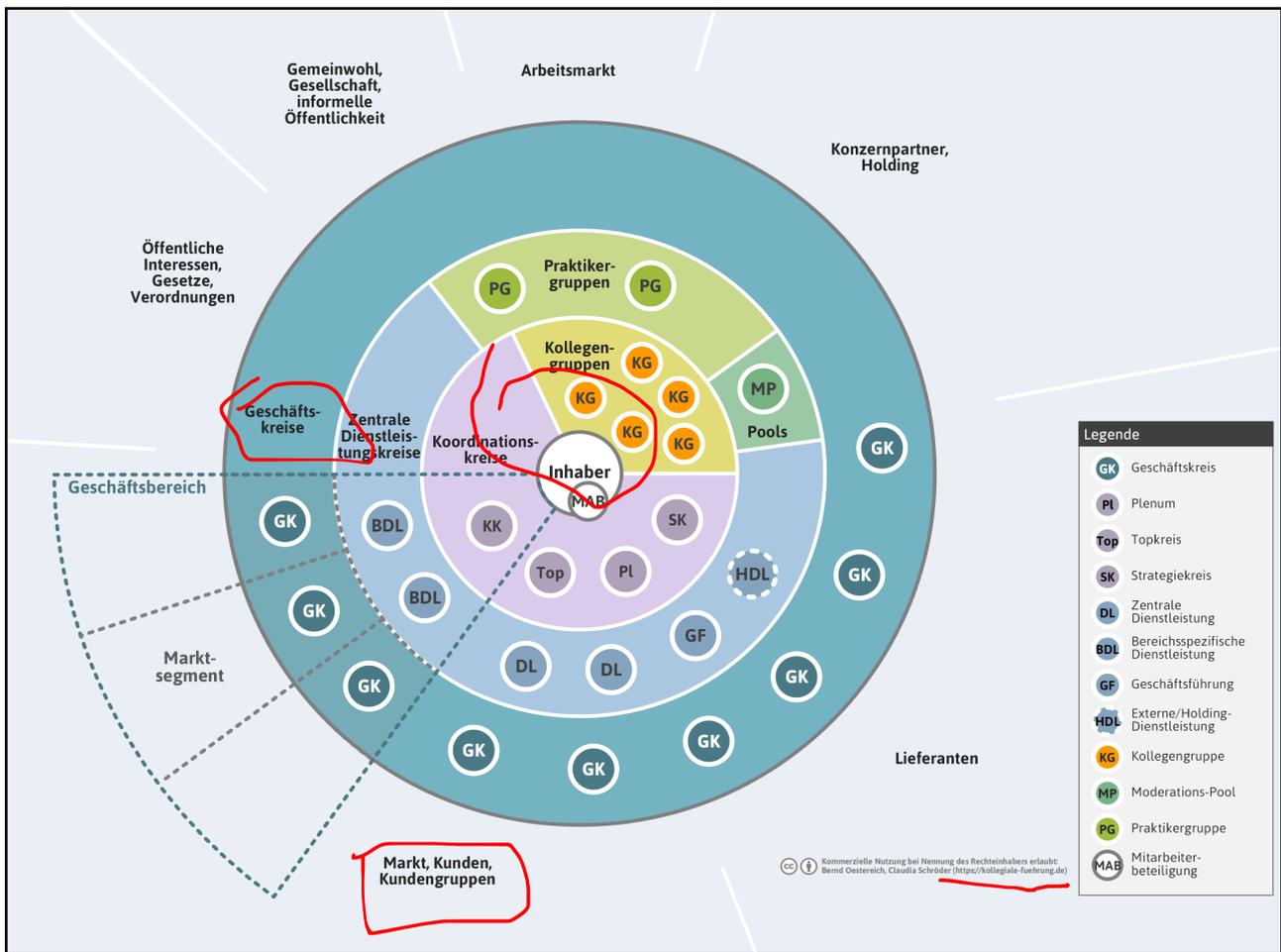
21

STRUKTURELLE HERAUSFORDERUNGEN

Vorgehen:

1. Kurzfristig Unsicherheit aushalten!
2. Kurzfristig Arbeitsfähigkeit der Teams ermöglichen (Technische Voraussetzungen gegeben? Informationen transparent zugänglich? **Kommunikation funktioniert?**)
3. Mittelfristig Reflektion der „befolgten“ Regeln und Strukturen auf Nützlichkeit: Machen die Regeln, Vorgaben, Dienstwege... noch Sinn?
4. Langfristig Struktur gestalten: Autonome Teilsysteme gestalten, die autonom arbeitsfähig sind.
5. Langfristig Prinzipien der Zusammenarbeit gemeinsam erarbeiten (bspw. „Wir handeln wirtschaftlich.“ oder „Wir sind transparent.“) und leben.

22



23

STRATEGISCHE HERAUSFORDERUNGEN



NOW OR NEVER
 NOW OR NEVER

Probleme:

Planungen sind hinfällig.
 Anfängliches Gefühl der
 "Erstarrung" (Was sollen
 wir tun?)

vs. "blinder Aktivismus"
 (der Führung) =
 fehlender *Mittelweg*.

Herausforderung:

Entscheidungen treffen
 unter enormer Unsicherheit



STRATEGISCHE HERAUSFORDERUNGEN

NOW OR NEVER
NOW OR NEVER

Möglichkeiten:

1. **Verfügbare Mittel** statt Ziele bestimmen = Wo steht die Organisation aktuell? Welche Möglichkeiten gibt es? Welche Ressourcen sind verfügbar?
2. **Netze nutzen** = Wen kennen wir, der uns unterstützen kann?
3. **Verluste begrenzen** = Experimente wagen, die möglichst wenig kosten!
4. **Zufälle nutzen**: Welche positive "Nebenwirkungen" lassen sich wie nutzen?

= **Unternehmerisch Handeln!**

WWW.IDEEQUADRAT.ORG

25



STRATEGISCHE HERAUSFORDERUNGEN

NOW OR NEVER
NOW OR NEVER

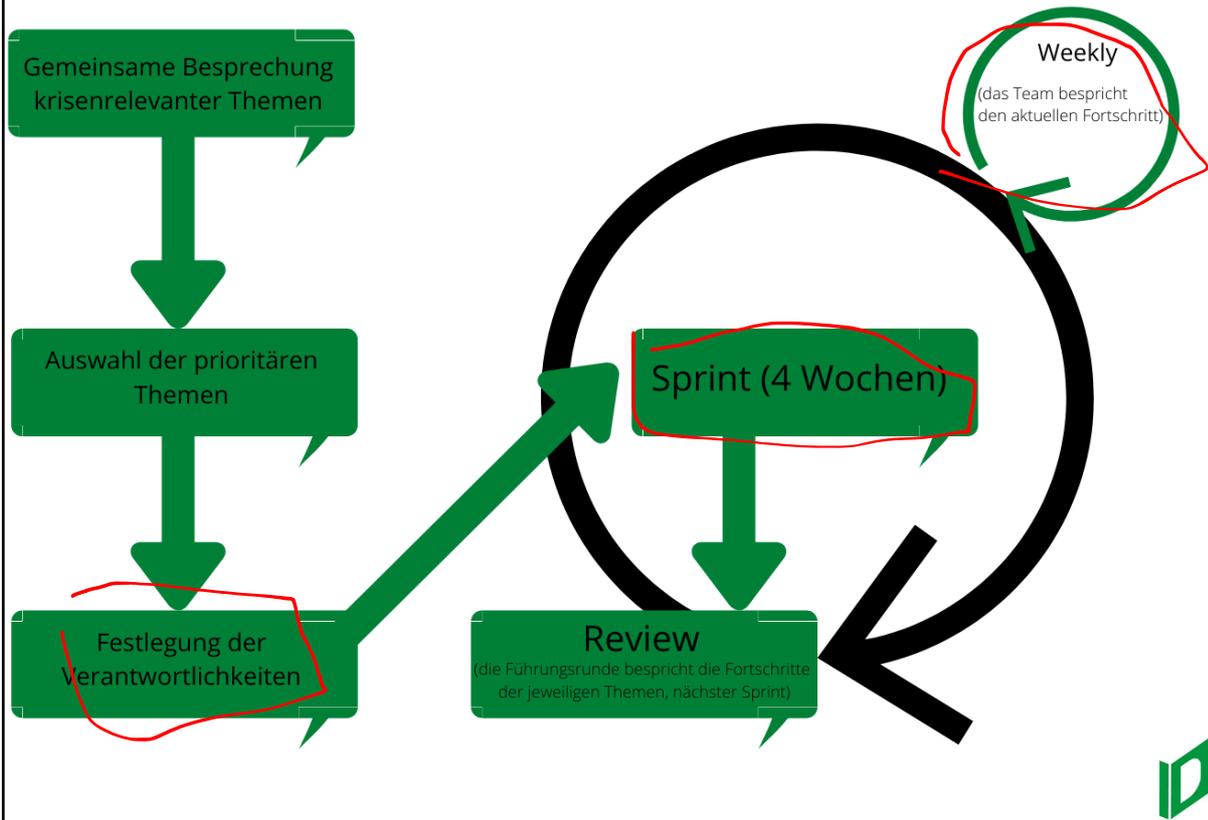
Vorgehen:

1. Status Quo gemeinsam erfassen!
2. Reflektion der Möglichkeiten:
 - a. Was hat sich neu ergeben?
 - b. Was wollen wir beibehalten?
 - c. Was müssen wir dringend ändern?
3. Verantwortlichkeiten für die Umsetzung festlegen
4. Iteratives Vorgehen der Strategieumsetzung (Scrum-Logik)

WWW.IDEEQUADRAT.ORG

26

STRATEGISCHE HERAUSFORDERUNGEN



27

KULTURELLE HERAUSFORDERUNGEN



Führung in Komplexität

1. **Komplexität akzeptieren:** Sie können die äußeren Bedingungen nicht (oder kaum) ändern.
2. **Selbststeuerung anregen:** „Steuerung“ gelingt nur als Versuch, auf Beobachtungen Kommunikationsimpulse in die Organisation einzubringen und zu hoffen, dass diese anschlussfähig sind und Selbststeuerungsprozesse auslösen.
3. **Widerspruch aushalten:** Steuerung des Unsteuerbaren + Beobachtung aus der Organisation heraus als Teil der Organisation sind Widersprüche!
4. **Dienende Führung:** Welche Bedingungen brauchen die Mitarbeiter*innen, um bestmöglich arbeiten zu können?
5. **Vertrauen aushalten:** Die Menschen arbeiten in der Organisation wegen ihrer *Kompetenz*, nicht um sie zu kontrollieren.
6. **(Führungs-)Reflexion und Strategie:** Was muss sofort beendet werden? Was muss sofort begonnen werden? Was läuft gut? Was bleibt wichtig? Was wird wichtig?

LEARNINGS TO GO

- Grundlegend ist zwischen *Menschen* auf der einen und *Struktur, Strategie und Kultur* auf der anderen Seite zu unterscheiden. Eine Seite kann geändert werden.
- Soziale Organisationen sind aufgrund ihrer *Dezentralität* strukturell oftmals gut für die Bewältigung von Krisen vorbereitet.
- Falls nicht, sollte die Struktur auf Teilsystemen (bspw. Teams) basieren, die *transdisziplinär zusammengestellt autonom arbeiten* können
- Strategisches Vorgehen in der Krise sollte darauf basieren, *das Unerwartete zu erwarten*. Es ist von den vorhandenen Ressourcen aus- und experimentell vorzugehen.
- Ohne zu wissen, was die Zukunft bringt, ist jetzt Zeit, an der Organisation zu arbeiten. (Vision, Mission, Strategie...)
- Kultur verändert sich durch Struktur und Strategie.



31



Organisationsgestaltung bestehender Organisationen lässt sich als ein **Bündel von Versuchen** charakterisieren, ein lebendiges System in eine **gewünschte Richtung zu verführen!**



DANKE UND BEI WEITEREN FRAGEN:

Hendrik Epe *Tel.: +49 151 15896363*
Mail: he@ideequadrat.org
URL: <https://ideequadrat.org>
Twitter: @hendrikepe

33



FEEDBACK

• <https://www.menti.com/uxwaevi39y>

Wo steht Eure Organisation? Wie sieht die Struktur der Organisation aus?

Wo seht ihr die wesentlichen Herausforderungen in Eurer Organisation?

Wie ließe sich darauf reagieren?

REFLEXIONSFRAGEN I:



- Welche Unterschiede zu vorher lassen sich erkennen?
- Welche neuen Lösungen für frühere Probleme sind entstanden?
- Wo haben sich alte Phänomene aufgelöst? War war kein Thema mehr? Was wurde auf einmal Thema (ganz ohne Klausurtag, Arbeitskreise und Papiere ;-)
- Worüber sind wir nicht traurig, dass es verloren gegangen ist?
- Was sind die drei größten qualitativen Unterschiede zum früheren „Normalbetrieb“?
- Welche neue Normalität zeigt sich, vielleicht überraschend, von der wir vorher nur geahnt haben, dass es sie geben könnte?
- Was hat uns davon abgehalten, das, was wir vorher schon als wichtig betrachtet haben, einfach zu tun?
- Über was sind wir begeistert - und was spricht dagegen, einfach damit weiterzumachen?

REFLEXIONSFRAGEN II:



- Welches Hindernis, welches (Denk-)Verbot spielt auf einmal keine Rolle mehr?
- Was wäre der produktive Gewinn, wenn wir wieder das tun, was wir nicht vermisst haben?
- Was soll sich jetzt noch verändern, wenn wir aus der Zukunft auf diese Zeit zurückblicken?
- Welche Fragen sollten wir jetzt leben?
- Welche Resilienzerfahrung haben wir gemacht und welche Coping-Strategien haben gegriffen?
- Woran merken wir eigentlich, dass sich die Kultur verändert hat?
- Welche Beziehungen waren besonders gefragt, welche auch nachgefragten neuen Beziehungsangebote wurden geschaffen, welche angeblich wichtigen Beziehungen haben keine Rolle mehr gespielt?
- Was sollten wir verstetigen, weil es nicht nur notwendig war, sondern auch sinn-voll wurde?

WWW.IDEEQUADRAT.ORG

37

REFLEXIONSFRAGEN III:



- Wovon haben wir doch schon längst gedacht: „Das braucht es!“ oder „Das müsste anders sein!“,
- Wovon werden wir in einem Jahr sagen: „Das hat damals angefangen“?
- Wie heißt die Kraft dieser Zeit?
- Welche persönlichen Erinnerungen an diese Zeit werden Dich nachhaltig prägen?
- Welche Probleme der Kommunikation in der Organisation haben sich verschärft, welcher Missstand ist aufgefallen? Wem müssten wir davon unbedingt erzählen und was würde sich dadurch verändern?

WWW.IDEEQUADRAT.ORG

20

MEINE LÖSUNGEN FÜR SIE:



Organisationsentwicklung



Strategieentwicklung



Moderation



Projektentwicklung und -
umsetzung



Führungskräfteentwicklung



Personalentwicklung



Inspiration



Agile Zusammenarbeit und
Selbstorganisation

Mehr unter www.ideequadrat.org