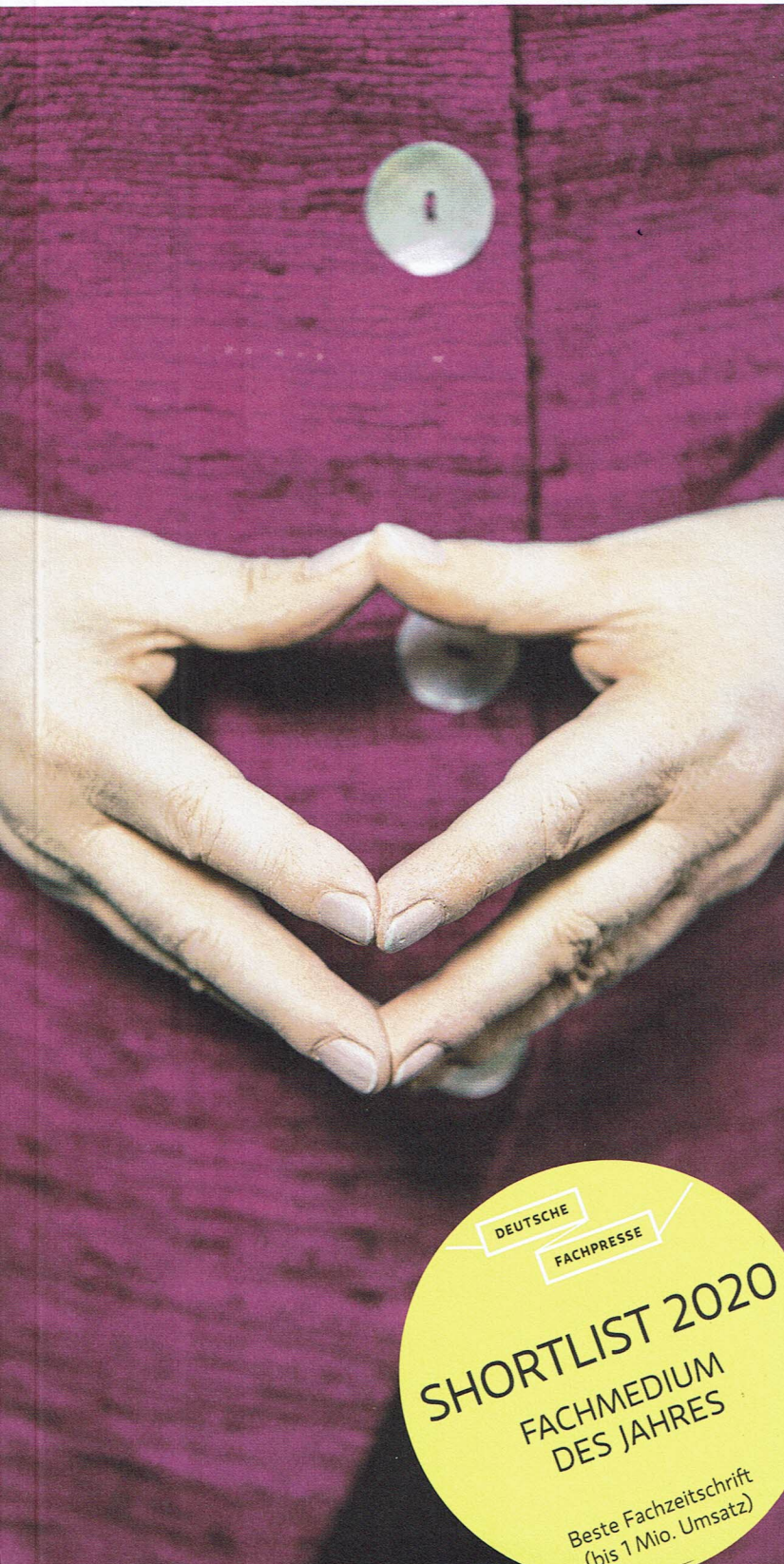


WOHLFAHRT **INTERN**

10/2020

Das Entscheider-Magazin für die Sozialwirtschaft



Führung neu denken

Die Macht des Verzichts

- Hierarchien abbauen
- Selbstständigkeit fördern
- Verantwortung teilen

Seite 18

Wie ein Gesetz den Chef zweier DRK Kliniken im Tarifstreit mit Verdi in die Zwickmühle bringt

Seite 12

Akteure der Flüchtlingshilfe debattieren den Stand der Integration in Deutschland

Seite 32

DEUTSCHE
FACHPRESSE
SHORTLIST 2020
FACHMEDIUM
DES JAHRES

Beste Fachzeitschrift
(bis 1 Mio. Umsatz)

Führen in der neuen Normalität

Unerwartete Ereignisse verlangen **Agilität** von Unternehmen.
Wie sich Führungskultur mit der Covid-Krise verändert.

Die Covid-Krise hat den Themen Führung und Zusammenarbeit neue Bedeutung verliehen. Gerade in Krisen wie dieser offenbaren und beschleunigen sich latente Prozesse, krepeln sich etablierte Systeme und bestehende Verhältnisse um. Teams und Unternehmen haben Arbeitsprozesse neu gedacht und die Zusammenarbeit anders organisiert, häufig mit mehr digitaler Unterstützung als bisher.

Fast wie von selbst sind so neue Formen der Kooperation entstanden, ohne dass ein sorgfältig geplanter Changeprozess Regie geführt hätte. Aus der Seminar-Simulation von agilem Arbeiten wurde in der Krise die Herausforderung, jeden Tag in unbekanntem Gelände zu navigieren und kontinuierlich Entscheidungen zu treffen, die kurz darauf wieder revidiert werden mussten. Unternehmen probierten Neues sofort im Echtbetrieb aus, abseits der gewohnten Pfade bildeten sich neue Routinen.

Die zwingende Notwendigkeit, Zusammenarbeit auf eine neue Art zu praktizieren, brachte auch andere Anforderungen an Führung mit sich. An erster Stelle stand das pragmatische Handeln. Gleichzeitig war es erforderlich, Entscheidungen schnell anzupassen, um von Tag zu Tag sinnvoll durch die Krise zu führen. Für die Kommunikation und schnelle Umsetzung bewährte sich während der akuten Phase der Pandemie beispielsweise das agile Instrument des Daily Stand-up, das die gezielte Weitergabe von Informationen, das

Auswerten von Erfahrungen und die schnelle Anpassung an aktuelle Situationen ermöglicht. Diese kurzen Treffen finden traditionell im Stehen statt, um den Charakter der schnellen, ergebnisorientierten Abstimmung zu unterstreichen.

Digitale Meetings halten Einzug

Die Covid-Krise forderte nicht nur flexiblere Zusammenarbeit heraus, sie wurde gleichzeitig zum Katalysator ihrer Digitalisierung und initiierte einen enormen Entwicklungsschub. Ob in Teams von Kindertagesstätten, Jugendwohngruppen oder Altenhilfe-Einrichtungen, ob Leitungskreis, Geschäftsbereichsleitung oder Vorstand – auf allen Ebenen hielten digitale Meetings Einzug und bewährten sich als sinnvolle Alternative zu persönlichen Zusammenkünften.

So wurde Agilität, verstanden als die Fähigkeit, auf Veränderungen flexibel, aktiv und schnell zu reagieren, in vielen Organisationen selbstverständlicher. Teams, die bereits vor der Krise agile Zusammenarbeit praktiziert hatten, fiel es deutlich leichter, ihre Arbeit unter diesen stark veränderten Rahmenbedingungen selbstorganisiert fortzusetzen. Oft wurden sie dabei sogar noch effizienter, da die Pandemie-Lage sie zu Höchstleistungen anspornte. Während die Führungskraft den Rücken frei hatte, in Krisenstäben die täglichen Neuerungen für die Organisation zu bewerten, sorgten die Teams im gegebenen Rahmen eigenverantwortlich für die praktische Umsetzung.

Gerade für das Entwicklungspotenzial von Führungskräften und ihren Teams bietet die Zeit nach dem Lockdown eine Vielzahl von Chancen, um gemeinsam agile Formen der Zusammenarbeit weiterzuentwickeln. Dazu zählt zum Beispiel mehr hierarchie- und bereichsübergreifende, interdisziplinäre Zusammenarbeit, die zugleich mehr Spielraum für Selbstorganisation bietet. Diese ist jedoch nicht mit Selbstüberlassung zu verwechseln, sondern bedeutet, dass Teams und Einzelpersonen relevante Belange in einem klar definierten Rahmen selbst gestalten.

Außerhalb von starken Krisen, wie der gerade erlebten, finden Veränderungsprozesse hin zu größerer organisationaler Beweglichkeit meist Schritt für Schritt statt. Um in einer Welt, die sich mit der Krise wandelt, zukunftsfähig zu bleiben, geht es für Führungskräfte, ihre Teams und Organisationen nun darum, sich mit dem Wandel zu verändern. Dabei gilt es, passgenau auszuwählen, welches Denken und welche Haltungen, welche agilen Werkzeuge oder Methoden für das eigene Feld geeignet sind, um daraus gemeinsam maßgeschneidert Formen zu entwickeln, die eine höhere Flexibilität und Anpassungsfähigkeit ermöglichen. Den Schlüssel, diese Zeit des Wandels gemeinsam zu gestalten, halten Führungskräfte und Teams jetzt in der Hand.

Stefanie Hirschfeld

ist Organisationsberaterin, Coachin und Trainerin für Führungskräfte.

s.hirschfeld@potenzial-bewusst-gestalten.de

Sieben Schritte auf dem Weg zu agiler Führung

1. Reflexion: Nehmen Sie sich regelmäßig Zeit, sich selbst, Ihre mentalen Konzepte und Ihr Führungshandeln zu reflektieren: Was ist wirklich wichtig? Welche Ressourcen können und wollen Sie in strukturelle und kulturelle Veränderung investieren?
2. Kooperation: Richten Sie Ihre Aufmerksamkeit auf das Potenzial von Zusammenarbeit. Wer muss mit wem über was sprechen?

Bilden Sie thematische Arbeitsgruppen. Achten Sie hierbei auf die hierarchie- und bereichsübergreifende, interdisziplinäre und crossfunktionale Zusammensetzung.

3. Mut: Wenn etwas gut genug ist, um es auszuprobieren, beginnen Sie.

4. Retrospektive: Richten Sie Kommunikationsräume ein, in denen Sie die Zusammenarbeit reflektieren und anpassen.

5. Gestaltung: Formalisieren Sie informelle Pfade erfolgreicher Zusammenarbeit.

6. Freiraum: Eröffnen Sie Möglichkeiten für die Selbstorganisation Ihrer Teams.

7. Vertrauen: Gewinnen Sie die Herzen Ihres Teams. Erläutern Sie Ihren Mitarbeitenden das Wozu und Was und überlassen Sie ihnen das Wie.