

SOZIALMANAGEMENT



Juana Leis | Andrea Kobiacka | Michaela Keller (Hg.)

Unternehmens- und Führungskultur!

Entwickeln – Stärken – Erleben



rückenwind⁺

LAMBERTUS

Juana Leis | Andrea Kobialka | Michaela Keller (Hg.)

Unternehmens- und Führungskultur! Entwickeln – Stärken – Erleben

LAMBERTUS

Juana Leis | Andrea Kobialka |
Michaela Keller (Hg.)

Unternehmens- und Führungskultur!

Entwickeln – Stärken – Erleben

LAMBERTUS

Gefördert von:



Caritasverband
für die Erzdiözese
Freiburg e.V.

rückenwind+

Das Projekt „Unternehmens- und Führungskultur! Entwickeln. Stärken. Erleben.“ wird im Rahmen des ESF-Bundesprogramms „rückenwind+ – Für die Beschäftigten und Unternehmen in der Sozialwirtschaft“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales



Europäische
Union



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über dnb.d-nb.de abrufbar.

Alle Rechte vorbehalten

© 2019, Lambertus-Verlag, Freiburg im Breisgau

www.lambertus.de

Satz: Astrid Stähr, Solms

Umschlaggestaltung: Nathalie Kupfermann, Bollschweil

Herstellung:

Druck: Elanders GmbH, Waiblingen

ISBN: 978-3-7841-3172-6

ISBN ebook: 978-3-7841-3173-3

Inhalt

Einleitung	9
Einführung	14
1.1 Erfolgsfaktoren für den Kulturwandel in Organisationen	14
<i>Andrea Kobialka, Juana Leis</i>	
1 Unternehmens- und Führungskultur im Wandel	19
1.1 Change Management und Führungskultur	19
<i>Klaus Doppler</i>	
1.2 Die Neuvermessung der Führung: Was kommt, was bleibt?	27
<i>Rudolf Kast</i>	
1.3 Kollektive Intelligenz (WIR-Intelligenz)	31
<i>Heribert Gathof</i>	
1.4 Sinnstiftende Zusammenarbeit in Organisationen oder Hochzeit der Transparenz mit dem Geheimnis	37
<i>Mechthild Reinhard</i>	
1.5 Schöne neue Arbeitswelt? Agilität und Demokratie als Grundpfeiler moderner Organisationen	44
<i>Simon Werther</i>	
1.6 Agiler werden auf Knopfdruck oder: Wie verankert man agile Kernprinzipien und Selbstorganisation in Organisationen der Sozialwirtschaft?	52
<i>Björn Schmitz</i>	
1.7 Positive Leadership: Führung stärkenorientiert gestalten	60
<i>Markus Strauch</i>	
1.8 Umgang mit persönlichen Triggern im Führungskontext	66
<i>Dipl.-Psych. Anke Precht</i>	
1.9 Essential der Führung: Die innere Haltung	70
<i>Christoph Röckelein</i>	

1.10	Verbandliche Perspektive – Zukunftsbilder zur Unternehmens- und Führungskultur	75
	<i>Jörg Kaiser</i>	
2	Kulturwandel erleben – Praxisberichte aus der Wirtschaft	83
2.1	Streit-Arbeitswelt – Ein Abbild der Unternehmenskultur	83
	<i>Yvonne Heizmann</i>	
2.2	Sinnstiftendes Arbeiten jenseits von bloßen Management-Methoden	88
	<i>Andreas Klein</i>	
2.3	Wie agiles Arbeiten in der Stadtverwaltung funktioniert	92
	<i>Björn Appelmann, Jennifer Siegmund</i>	
2.4	Vier Tage keine Meetings. Jede Woche	97
	<i>Jan-Kristian Jessen</i>	
3	Kulturwandel in der Caritas	102
	Erfahrungen aus dem <i>rückenwind⁺</i>-Projekt und im verbandlichen Kontext	102
3.1	Bewusst führend – bewusst menschlich – bewusst christlich	102
	<i>Karin Jors</i>	
3.2	Geschlecht. Gerecht gewinnt: Wie geschlechtergerechte und zukunftsfähige Führung zusammenhängen	110
	<i>Anne-Kerrin Gomer-Simpfendorfer</i>	
3.3	Personalführung in der Caritas im digitalen Zeitalter	113
	<i>Kommission „Mitarbeit in der Caritas“ der Delegiertenversammlung des Deutschen Caritasverbandes e. V., Vorsitzender Josef Lüttig, Stand: 14. Oktober 2018</i>	
3.4	Erfahrungen mit dem <i>rückenwind⁺</i> -Projekt aus den Projektstandorten	118
	Erfahrungen aus dem Projektstandort Caritasverband für den Landkreis Breisgau-Hochschwarzwald e.V.	118
	<i>Jochen Kandziorra</i>	

<i>rückenwind⁺</i> -Projekt im Caritasverband für den Landkreis Emmendingen e.V.	122
<i>Rainer Leweling</i>	
Bericht über die Projekterfahrungen vom Caritasverband Kinzigtal e.V. mit besonderem Blick auf die Mitarbeitendenbefragung	131
<i>Sonja Himmelsbach</i>	
Bericht über die Projekterfahrungen vom Caritasverband für den Rhein-Neckar-Kreis e.V.	134
<i>Susanne Rohfleisch</i>	
Bericht über die Projekterfahrungen vom Caritasverband für das Dekanat Zollern e.V.	140
<i>Elmar Schubert</i>	
Bericht über die Projekterfahrungen der Katholischen Sozialstation Freiburg	144
<i>Rupert Niewiadomski</i>	
Bericht über die Projekterfahrungen der ökumenischen Sozialstation St. Franziskus Unterer Breisgau e.V.	150
<i>Nathalie Müller</i>	
Bericht über die Projekterfahrungen der Vinzentiushaus Offenburg GmbH	154
<i>Monika Roth</i>	
3.5 Stimmen zum Projekt	158
3.6 Feedback der Mitarbeiter*innen einholen: Die Mitarbeitendenbefragung des DiCV Freiburg	172
<i>Andrea Kobialka</i>	
3.7 Die Mitarbeitendenbefragung im Workshop-Format: Die Zukunftswerkstatt	177
<i>Juana Leis</i>	
Die Autorinnen und Autoren	182

Einleitung

Wir stehen vor einem kompletten Kulturwandel

**Interview mit Diözesan-Caritasdirektor Thomas Herkert,
Vorstandsvorsitzender**

Was ist aus Ihrer Sicht eine optimale Führungskultur?

Wenn ich versuche, diese komplexe Frage kompakt zu beantworten, dann fallen mir folgende Stichpunkte ein. Natürlich ist die optimale Führungskultur eine, die eine Verbindung zwischen den Unternehmenszielen und der Mitarbeiterschaft herstellt. Das beinhaltet verschiedene Herausforderungen: Einmal wird von Führungskräften verlangt, dass sie eine Strategie entwickeln, möglichst gemeinsam mit anderen Führungskräften. Zweitens muss diese Strategie so formulierbar sein, dass sie für alle Ebenen des Unternehmens verständlich ist. Und drittens: Das Führungshandeln im Vermitteln zwischen Unternehmensziel und Mitarbeiterschaft muss berechenbar sein. Das heißt, die Transparenz darf sich nicht nur in einmaligen Verkündigungen von neuen Leitsätzen oder Leitbildern erschöpfen, sondern muss den gesamten Prozess im Auge behalten, weil das die Berechenbarkeit im Führungshandeln steigert – auch für Mitarbeitende. Ich verlange von keinem Mitarbeitenden beispielsweise auf Assistenzebene, dass er alle Zusammenhänge immer präsent hat. Aber wenn er aus seiner Sicht heraus etwas thematisiert oder problematisiert, dann muss ich darauf vorbereitet sein, Auskunft geben zu können. Das ist nicht immer ganz einfach. Ebenso schwierig ist es manchmal, in all dem auch Entschlossenheit zu transportieren. Führungshandeln ist immer auch kommunikativ verbunden mit allen Mitarbeitenden, letztendlich aber nicht in allen Bereichen davon abhängig.

Das Nächste ist: Die kleine Schwester der Entschlossenheit ist Nahbarkeit. Entschlossenheit darf Nahbarkeit nicht ausschließen, denn die ist oft die Schwelle, an der vieles hängen bleibt. Wenn ich mich als Führungsperson unnahbar zeige, dann habe ich es in vielen Bereichen bequemer, weil ich dann Entschlossenheit viel leichter transportieren kann. Aber es kommt auch vieles nicht an mich heran. Nahbarkeit muss für alle im Unternehmen gelten. Und zu Entschlossenheit und Nahbarkeit ohne Klüngel gehört auch eine gewisse Distanzwahrung. Ich bin zum Beispiel kein Freund von der modernen Unternehmensphilosophie des „Geschäfts-Du“ auf allen Ebenen. Ich bin dafür, transparent zu machen mit wem ich mich und warum ich mich mit jemanden duze. Hinsichtlich aller Mit-

arbeitenden wäre ich da vorsichtig, weil die Äquidistanz etwas sehr wertvolles ist. Es ist eine bestimmte Distanz, die – wenn sie für alle gilt – dann auch befreiend sein kann.

Das sind die Stichworte, an denen ich mich orientiere, an denen ich mein eigenes Handeln überprüfe und mich auch von anderen überprüfen lasse. Ich denke, Führungskraft zu sein ist kein besonderer Verdienst, sondern eine verantwortungsvolle Aufgabe, die auch Kritikfähigkeit einschließt. Es muss möglich sein, die Führungsperson zu kritisieren.

Womit Sie auch sagen, dass Sie nicht die absolute Expertise in allen Dingen haben, sondern durchaus für Rückmeldungen von anderen offen sind?

Ich habe in vielen Fachbereichen hier im Haus überhaupt keine Expertise, sondern bin genau auf diejenigen angewiesen, die mir und dem Verband ihre Expertise zur Verfügung stellen. Ich glaube, es ist ein furchtbar antiquiertes Bild, wenn man auch nur den Eindruck erwecken möchte, in allen Fragen kompetent zu sein. Im Gegenteil: Dazu zu stehen, dass man nicht alles kann und weiß, ist eigentlich eher ein Zeichen von Souveränität als von Schwäche. Auch wenn es oft so gewertet wird, weil man glaubt, die Führungsperson müsste ALLES können und wissen. Wenn dem so wäre, dann bräuchte man die weit verzweigte und spezialisierte Fachebene nicht und könnte eine Menge Personalkosten sparen.

Wie würden Sie Ihren persönlichen Führungsstil beschreiben?

Ich hoffe, dass in den Stichworten, die ich gerade genannt habe, von meinem Führungsstil etwas durchscheint und die Mitarbeiter*innen merken, dass ich genauso wie alle anderen in unserem Caritasverband einfach an meiner Aufgabe gemessen werden kann und will. Wo ich mir manchmal schwer tue, ist, wenn mir Rollen zugeschrieben werden, die eigentlich gar nicht meine sind. Oder wenn ich etwas oder jemanden zurückweisen muss und dann vielleicht auch als relativ schroff erfahren werde. Das ist allerdings ein Risiko, dass ich lieber ein-gehe, als andere Führungsmodelle aufgedrückt zu bekommen. Wenn ich mich eher vom Bild des Unternehmens leiten lasse und wir alle eine gemeinsame Aufgabe haben, dann wird das natürlich von denjenigen, die sich beispielsweise eher an einem Familienmodell orientieren, negativ kommentiert. Für die bin ich dann möglicherweise schroff. Aber ich hoffe zumindest, dass in meiner Handlungsweise spürbar wird, dass es für mich keine Hierarchien im Sinn der Wertung gibt. Also ob jemand Abteilungsleiter*in ist oder Referent*in oder Assistent*in oder im Servicebereich arbeitet. Das hat sehr viel mit Biografie, Ausbil-

dung und Entwicklung zu tun. Deswegen begründet es für mich auch keine wesentlichen Unterschiede zwischen den Mitarbeitenden. Ich versuche, allen mit dem gleichen Respekt und genauso zugewandt zu begegnen. Denn ich glaube, dass der Caritasverband aus dem lebt, was wir hier an menschlichem Potenzial haben. Es gibt funktionale Unterschiede und auch Unterschiede von der Bezahlung her. Aber das hat nichts mit der Wertigkeit des Engagements des Einzelnen zu tun. Als Vorstandsvorsitzender wäre ich vollkommen aufgeschmissen, wenn ich die Fachebenen nicht hätte und wir alle würden in einem kalten Verwaltungsgebäude arbeiten, wenn es den Service nicht gäbe. Von daher haben die einen genauso großen Anteil am Gelingen des Unternehmens wie alle anderen auch.

Was meinen Sie: Wie prägt Ihre Haltung als Führungskraft die Kultur des Hauses? Inwiefern wirken Haltung und Verhalten von Führungskräften auf das Miteinander?

Der beste Beitrag, den ich zur Unternehmenskultur hier im Haus oder auch im Caritasverband insgesamt leisten kann, ist eigentlich, einfach mich zu erkennen zu geben und damit ein Beispiel zu geben. Ich lasse mir zum Beispiel nur ungern ausreden, was ich kann, aber ich lasse mir auch sagen, was ich nicht kann. Transparenz darüber erzeugt Kultur, und wenn wir darüber im Gespräch bleiben, dann entwickelt sich etwas – da bin ich mir ziemlich sicher.

Können Sie uns eine Situation beschreiben, bei der Sie so richtig Freude an Führung erlebt haben?

Ja, immer dann, wenn etwas klappt. Da gibt es sehr viele Bereiche. Im Moment ist einer meiner Hauptbaustellen Bewusstseinsbildung nach innen und nach außen. Es macht richtig Spaß, wenn man sieht, dass etwas in Bewegung kommt.

Wo wird für Sie Führung herausfordernd?

Schwierig wird es, wo Widerstände zu bearbeiten sind. Widerstände können an sich eine positive Bewegung in einem Unternehmen sein. Es wäre merkwürdig, wenn es keine gäbe. Schwierig wird es für mich dann, wenn sie nicht weich werden. Ich habe kein Problem damit, wenn jemand Widerstand signalisiert. Die darauffolgende Frage ist „warum“ und „wogegen“. Damit kann man dann arbeiten. Genauso herausfordernd finde ich Zustimmung. Die kann genauso gefährlich sein wie ein knallharter Widerstand. Ich finde es gleich herausfordernd, Widerstände nicht zu schnell in die Anti-Ecke zu schieben und Lob nicht zu schnell wie Öl herunterlaufen zu lassen.

Ein Sprung von Ihrer persönlichen Führungsvorstellung hin zur Caritas: Welche Aufgaben muss die Caritas aus Ihrer Sicht in Zukunft im Hinblick auf das Thema Unternehmens- und Führungskultur bewältigen?

Das ist in einem Satz gesagt: Wir stehen vor einem kompletten Kulturwandel. Aus meiner Sicht ist die Herausforderung jetzt – neben der, dass wir in eine zunehmend schwieriger werdende Finanzierungssituation geraten – Plausibilitäten neu zu justieren. Bisher konnten wir noch darauf bauen, dass die kirchliche Caritas als kompetente und verlässliche Partnerin im sozialen System von großen Teilen in Gesellschaft und Politik mit einer gewissen Selbstverständlichkeit anerkannt wurde. Das verändert sich in unserer Gesellschaft gerade massiv. Plausibilitäten verändern sich aber auch innerhalb unserer Kirche, und da sehe ich im Moment ebenfalls eine Aufgabe: Nämlich innerkirchlich das Bewusstsein zu fördern, dass die Arbeit der Caritas zum Wesensvollzug von Kirche gehört. Mir liegt sehr daran, dass wir nicht besinnungslos in die Veränderungen hineintaumeln, sondern gut vorbereitet den Kulturwechsel angehen. Solche Überführungsprozesse für alle transparent zu gestalten, ist nicht leicht und braucht Zeit. Mein persönlich größtes Problem ist dabei meine Ungeduld. Da die gesellschaftlichen Prozesse derartig an Tempo zunehmen, erfahre ich uns als Kirche und auch als Caritas noch zu behäbig.

Welche Wirkung hat aus Ihrer Sicht das *rückenwind**-Projekt „Unternehmens- und Führungskultur. Entwickeln. Stärken. Erleben.“ für den Caritasverband erzielt?

Ich glaube, dass das *rückenwind**-Projekt und alle einzelnen Projekte, die damit verbunden sind, bei unseren Mitgliedern auf jeden Fall einen Professionalisierungsschub auslösen. Als innovativer Impulsgeber und Dienstleister stehen wir mit diesem Projekt gut da. Die Qualität unserer Arbeit wird erkannt, auch wenn es vielleicht da und dort noch etwas Geduld braucht, bis sich Ideen und Veränderungsprozesse, die mit dem Projekt angestoßen wurden, durchsetzen. Zugleich erwarte ich von dem *rückenwind**-Projekt eine Rückwirkung auch in unsere Verbandszentrale hinein. Da sehe ich eine Herausforderung: Wir beraten hochprofessionell. Wir haben auch alle Kompetenzen mit an Bord. Die Wirkung nach innen dürfte aber nach meiner Einschätzung noch etwas stärker sein im Sinne von „Professionalisierung für die Profis“, vergleichbar mit „Seelsorge für die Seelsorgenden“. Ich sehe da ganz gute Ansätze und bin zuversichtlich, dass das Projekt auch nach innen entsprechendes Bewusstsein und Entwicklungslinien schafft.

Was wünschen Sie sich für die Zukunft?

Nach innen habe ich den Wunsch, den Kulturwandel gemeinsam zu bearbeiten und zu gestalten. Und das wir uns zunehmend auch weiter professionalisieren! Dann wünsche ich mir, dass wir als Caritas in fünf Jahren als eine glaubwürdige und verlässliche Form des Engagements für unsere Gesellschaft und ihre Menschen wahrgenommen und anerkannt werden – und das unabhängig von unserer christlichen Motivationslage. Denn die Selbstverständlichkeit, die uns hier noch oft begegnet, wird in einer Gesellschaft, die sich zunehmend pluralisiert, schwinden.

Vielen Dank für das Gespräch.

Interview: Andrea Kobialka & Juana Leis

Einführung

1.1 Erfolgsfaktoren für den Kulturwandel in Organisationen

Andrea Kobialka, Juana Leis

Unternehmens- und Führungskultur zum Thema in der Caritas zu machen, scheint auf den ersten Blick nicht erforderlich zu sein: Grundlage allen Handelns sollte das christliche Menschenbild und ein daraus abgeleitetes Führungsverständnis sein. Doch die Führungskräfte sind Menschen, die ihre eigene Persönlichkeit und Geschichte mitbringen und dazu kommen wirtschaftliche Zwänge und rechtliche Vorgaben, die hohe Anforderungen an Führungskräfte stellen und die Unternehmenskultur beeinflussen.

Die Entwicklungen in vielen Einrichtungen der letzten Jahre zeigen, dass der Fokus auf der wirtschaftlichen Sicherung und Entwicklung lag und somit der Blick auf die Anforderungen der Mitarbeitenden häufig zu kurz kam. Hinzu kommt, dass sich insbesondere in den letzten Jahren der Arbeitsmarkt verändert hat: Qualifizierte Arbeitskräfte zu finden wird immer herausfordernder. Gleichzeitig verändert sich das Wertegerüst: Arbeiten nimmt einen anderen Stellenwert im Leben ein, Familie und Freizeit werden wichtiger und der Einklang aller drei Elemente wird für viele Arbeitskräfte zur konkreten Forderung an den Arbeitgeber. Zugleich ist wichtig für katholische Arbeitgeber*innen: Der Bezug zur Kirche nimmt sukzessive ab und es spielt für viele Mitarbeiter*innen eine eher geringe Rolle, ob der Arbeitgeber katholisch ist oder nicht. Wichtig dagegen ist, ob jemand Wertschätzung erfährt, ob selbstständig gearbeitet werden kann und ob die eigenen Aufgaben wirksam sind.

Sich als Arbeitgeber attraktiv aufzustellen, und sich als guter Arbeitgeber in der Region zu positionieren ist unerlässlich, wenn die Träger und Einrichtungen auch zukünftig ausreichend qualifizierte und motivierte Arbeitskräfte gewinnen und halten möchten.

Im Rahmen des [rückenwind*](#)-Projekts „Unternehmens- und Führungskultur! Entwickeln. Stärken. Erleben.“ wurde an acht Projektstandorten die Unternehmens- und Führungskultur der einzelnen Träger analysiert, diskutiert und weiterentwickelt.

Im Fokus stand dabei, die Kultur mitarbeiterorientierter zu gestalten und somit die Zufriedenheit der Arbeitnehmer*innen zu erhöhen. Ziel war es, dadurch die Arbeitgeberattraktivität zu erhöhen und die Mitarbeiter*innenbindung zu stärken. Dabei hat sich gezeigt, dass es einige Erfolgsfaktoren gibt, die eine gute, mitarbeitendenorientierte Entwicklung unterstützen.

Gemeinsame Ziele

Jede Organisation braucht ein Ziel, an der sich die Arbeit der einzelnen Mitarbeiter*innen ausrichtet. Dieses Ziel muss allen Mitarbeiter*innen bekannt sein, sie müssen es verstehen und es unterstützen. Daher ist es sinnvoll, bereits bei der Zieldefinition alle Mitarbeitenden mitzunehmen, um es als gemeinsames Ziel in der Organisation zu verankern. Denn von diesem großen gemeinsamen Ziel lassen sich dann die Ziele der einzelnen Bereiche und Mitarbeitenden ableiten.

Führungskräfte, die Veränderungen möchten

Kulturwandel basiert auf der Bereitschaft, Altes zu überdenken und Neues zu entwickeln. Hier spielen die Führungskräfte eine wesentliche Rolle: Ihre Haltung und ihr Verhalten sind entscheidend, ob und wie weit sich eine Organisation weiterentwickelt. Die Führungskräfte geben den Rahmen für die Veränderungen vor, müssen Verantwortung an die Mitarbeitenden abgeben und den Prozess durch transparente Kommunikation steuern. Wenn Führungskräfte den Kulturwandel nicht wirklich möchten, ist dies in der Organisation spürbar und der Organisationsentwicklungsprozess wird arbeitsintensiv aber wirkungslos sein.

Authentizität und Haltung der Führungskräfte

Authentizität ist für das Gelingen einer Weiterentwicklung der Unternehmens- und Führungskultur entscheidend. Zwischen den Aussagen der Führungskräfte und deren Haltung darf keine Lücke klaffen, sondern es muss spürbar sein, dass das Interesse an einem Kulturwandel ehrlich ist und von Veränderungen auf der Leitungsebene begleitet wird. Ein wertschätzender Umgang mit und ein ehrliches Interesse an den Mitarbeitenden sind wesentliche Faktoren für das Gelingen eines Kulturwandels. Hierfür braucht es Führungskräfte, die bereit sind, ihre Haltung zu reflektieren, Kritik anzunehmen und „alte Zöpfe abzuschneiden“. Andernfalls werden trotz eingeführter Strategien und Maßnahmen keine nachhaltigen Kulturveränderungen möglich sein.

Ehrliche Einbindung der Mitarbeitenden

Ein gelingender Wandel der Unternehmenskultur zeichnet sich dadurch aus, dass Mitarbeitende bei der Weiterentwicklung der Organisation einbezogen werden. Die Mitarbeitenden sind in ihrem Arbeitsbereich die Expert*innen und deren Einbezug macht deutlich, dass sie als Fachleute und als Menschen wahrgenommen, respektiert und wertgeschätzt werden.

Führungskräfte müssen offen dafür sein, dass ihre eigene Einschätzung von der Fachexpertise der Mitarbeitenden abweicht und damit Lösungen gefunden werden, die die Führungsebene so nicht vorhergesehen hatte. Im Rahmen der Kulturentwicklung muss daher vereinbart werden, in welcher Form, in welchem Umfang und mit welcher Zielsetzung Mitarbeitende aller Ebenen und Bereiche einbezogen werden und wie mit deren Wissen, Ideen und Kritik umgegangen wird.

Transparenz bei Entscheidungen: Kommunikation

Entscheidungen der Führungsebene können auch den Vorschlägen und Forderungen der Mitarbeitenden entgegenstehen, denn oft gibt es organisatorische und wirtschaftliche Zwänge, die Grenzen setzen. Für die Akzeptanz der Entscheidungen ist wesentlich, mit welcher Transparenz über diese Entscheidung informiert wird. Eine transparente Kommunikation ermöglicht es, dass Mitarbeitende ein Verständnis für die Entwicklung der Organisation aufbauen können und sich als Teil der Organisation verstehen. Transparenz ist aber nur gewinnbringend, wenn die Informationen für die Mitarbeitenden verständlich und konkret sind.

In hierarchischen Strukturen wird Wissen häufig mit Macht gleichgesetzt, in der digitalen Welt ist Wissen offen verfügbar. Mitarbeitende fordern ein, Informationen, die für ihr Arbeitsfeld erforderlich sind, zu erhalten. Wichtig ist, vorab in der Organisation zu klären, in welcher Form welche relevanten Informationen weitergegeben werden.

Verantwortung neu verankern

Entscheidungen sollten dort fallen, wo das meiste Wissen dazu vorhanden ist. Das bedeutet aber auch, dass Verantwortung an die Mitarbeitenden abgegeben werden muss und die Führungskraft nicht (mehr) alles selbst entscheidet. Insbe-

sondere, da es zunehmend schwerer wird, Leitungsstellen zu besetzen. Mit der Verteilung der Verantwortung auf mehrere Personen wird die Führungskraft entlastet. Hierfür braucht es eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitenden untereinander und der Führungskraft.

Vertrauen auf allen Ebenen

Grundsätzlich wollen alle Mitarbeitenden sich mit ihrem Unternehmen identifizieren und zur guten Entwicklung und zum Erfolg beitragen. Dieses Bild der Führungskraft von den eigenen Mitarbeitenden ist Grundvoraussetzung für einen vertrauensvollen Umgang. Wenn Mitarbeitende spüren, dass ihnen vertraut und ihre Arbeit geschätzt wird, steigt die Motivation und Identifikation mit dem eigenen Unternehmen an. Zugleich müssen die Mitarbeitenden ihren Führungskräften vertrauen können – Grundlage hierfür ist ein wertschätzender Umgang und eine transparente Kommunikation. Nur mit Vertrauen auf allen Ebenen können die Mitarbeitenden ihre Kompetenzen entfalten, Ideen einbringen und die Organisation gemeinsam mit den Führungskräften weiterentwickeln.

Offensiver Umgang mit Widerständen

Widerstand ist eine Form der Mitarbeit! Denn wenn ein Mitarbeitender gegen eine Veränderung Widerstand leistet, zeigt es, dass ihr/ihm die Veränderung nicht gleichgültig ist. Daher sollten auch die Personen, die Widerstand leisten, ernst genommen werden, und ihre Position einbezogen werden, um zu erfahren, warum sie für einen Veränderungsprozess nicht bereit sind.

Mithilfe des Austauschs kann es gelingen, die Widerständler für die Weiterentwicklung der Organisation zu gewinnen. Dies bedeutet aber nicht, dass jedem Widerstand nachgegeben werden muss, sondern es ist zu prüfen, wann es sinnvoll ist, sich auch von Mitarbeitenden zu trennen, die eine Weiterentwicklung der Organisation verhindern.

Umgang mit Kritik und Konflikten

Kritik und Konflikte sind Bestandteil der Zusammenarbeit in einer Organisation. Personen mit unterschiedlichen Erwartungen und Erfahrungen treffen aufeinander und es ist wichtig, hier in den Austausch zu gehen. Dadurch kann sich eine Organisation weiter entwickeln. Konflikte müssen hierfür benannt, Hintergründe diskutiert und Lösungen erarbeitet werden. Entscheidend dabei ist, dass die Diskussion sachlich und lösungsorientiert geführt wird.

Veränderungen brauchen Zeit und Geduld

Bis eine neue Kultur spürbar wird, braucht es Zeit. Die Initiatoren von Veränderungsprozessen brauchen Geduld und Verständnis, dass eventuell andere Beteiligte mehr Zeit benötigen als sie selbst. Werden zu viele Veränderungen auf einmal angestoßen, kann dies bei den Mitarbeitenden zu Überforderung, Misstrauen und Widerstand führen. Veränderungen werden nur wirksam, wenn sie auch die Haltung verändern und im Alltag selbstverständlich gelebt werden. Menschen sind unterschiedlich schnell in der Adaption von Veränderung und daher müssen diese Prozesse behutsam, mit ausreichend Kommunikation, Transparenz, Vertrauen und Fehlertoleranz angegangen werden.

Kleine Schritte, große Wirkung

Auch kleine Schritte können große Auswirkungen auf die Kultur haben. Ein freundliches „Guten Morgen“ zu allen Mitarbeitenden, ein ehrliches, interessiertes Gespräch an der Kaffeemaschine oder ein „Danke“ für alltägliche Aufgaben verändern das Miteinander in kleinen, aber merkbaren Schritten und können ein Anfang für eine neue Kultur sein.

Wichtig ist, Veränderungen spürbar werden zu lassen und nicht gleich mit der größten Herausforderung zu beginnen. Wenn kleine Schritte erfolgreich sind, motiviert das, weitere Schritte anzugehen und ermutigt dazu, Veränderung zu ermöglichen.