



MIT KOLLEGIALER FÜHRUNG BEREIT FÜR DIE AGILE ZUKUNFT

Martin König ist bereit für seinen neuen Auftrag. Neugierig betritt er den Wirkungsbereich seiner neuen Kunden. Das inhabergeführte, private Klinikum mit 60 stationären Zimmern macht einen guten Eindruck. Die Kernkompetenz des Hauses sind biomedizinische Behandlungen auf höchstem Niveau.

Doch daneben müssen weitere Disziplinen beherrscht werden. Das Gesamtangebot umfasst die Hotellerie samt den typischen Organisations-, Belegungs-, Housekeeping- und Instandhaltungsaufgaben sowie die Gastronomie mit allen Prozessen der hochwertigen Patientenversorgung zum Klinikalltag.

von Agnes Anna Jarosch

Wie Martin König Teams zur maximalen Selbstverantwortung und Selbststeuerung befähigt

Typische Symptome: Wann die klassisch-hierarchische Führung versagt

„Meistens werde ich gerufen, wenn die klassisch-hierarchische Führung nicht mehr funktioniert oder versagt“, erklärt König die Ausgangslage. Die Gründe dafür können unterschiedlich sein. Typische Ursachen, die Firmen zu einem radikalen Umdenken zwingen, sind volatile (also stark schwankende, instabile) Märkte oder Bereiche, Beschleunigungen in den Dynamiken, steigende Komplexitäten oder hohe Fluktuationen und Arbeitsüberlastungen, die mit altem Denken nicht in den Griff zu bekommen sind.

Bei seinem neuen Kunden im Klinikum haben persönliche Gründe dazu geführt, sich von König zur Kollegialen Führung begleiten zu lassen. Der Gründer und Inhaber, der bisher das Gastronomie- und Hotelmanagement leitete, kann sich nur noch zu 30 % in seinem Betrieb engagieren. Das Haus ist renommiert und hat einen guten Ruf, doch durch diesen



Einschnitt liegt vieles brach. Die Folgen unterlassener Führung lassen niemals lange auf sich warten: Frustration, Demotivation, Personal- und Qualitätsprobleme schleichen sich schneller ein, als Unternehmern in Notlagen lieb ist.

Der klassische Ansatz, einen neuen Geschäftsführer einzustellen und einzuarbeiten, wird schnell verworfen. Zum einen würden locker 1,5 bis 2 Jahre vergehen, bis ein passender Ersatz rekrutiert, eingestellt und eingearbeitet wäre. Zum anderen hat die Kollegiale Führung zu viele Vorteile, die sich in der Organisation, in der Motivation, in Schnelligkeit, Befähigung und in der Wirtschaftlichkeit positiv niederschlagen. So kommt Martin König ins Spiel.

Königs Alleinstellungsmerkmal: Agile Leadership-Kompetenz

Als Experte für Kollegiales Führen ist König immer dann gefragt, wenn klassisch-hierarchische Führungsstile an ihre Grenzen stoßen und scheitern. Sein Leben hat ihn genau für diese Aufgabe bestens vorbereitet, denn sein eigener Führungsstil ist seit jeher durch Kommunikationsstärke, Transparenz und Partnerschaftlichkeit geprägt.

Zum einen kommt er aus der IT-Branche und kennt die agilen Arbeitsmethoden mit allen Vor- und Nachteilen. Er weiß, wann welche Methoden am besten funktionieren und nutzt sie als Gerüst des Kollegialen Führens, um den Shift in eine neue Ära zu ermöglichen. Zum anderen hat er in den letzten 30 Jahren im Business Coaching, in der Organisationsentwicklung, im Leadership und in der agilen Beratung in über 50 Unternehmen über 100 Projekte erfolgreich fertiggestellt, neue Technologien und agile Methoden eingeführt und Strategieentwicklungen implementiert. Alle Probleme, die seine Kunden in Organisationen erleben, kennt er aus der eigenen Praxis. Ob im Team, in der Geschäftsführung oder beim Verwaltungs-/Aufsichtsrat: Es ist seine Stärke, mit den richtigen Interventionen komplexe Systeme aufzubrechen, Widerstände aufzulösen, neue Routinen zu implementieren und die Macht von Behinderern zu reduzieren.

Vorleben statt vortragen

Im Klinikum zeigt König auf: „Wir brauchen ein halbes Jahr, um die ersten wichtigsten Verantwortungsbereiche durch die reduzierte Kapazität in die Organisation zurückzugeben, ohne Menschen dadurch zu überfordern.“ Als Coach ist es Königs erste Aufgabe, den Wechsel von hierarchischem Führen mit seinen Denk- und Erwartungshaltungen zu einem Kollegialen Führungsstil der Mitverantwortung zu initiieren. Seine Workshops sind selbstverständlich kollegial und agil geprägt. „Man muss selbst erleben, wie Agiles Führen geht und wie sich die Zusammenarbeit durch den Einsatz eines Kanban-Boards verändert“, sagt König. Auf einmal entsteht Transparenz und jeder weiß, woran der andere arbeitet. Teams werden gefordert, selbst zu priorisieren und unternehmerisch zu entscheiden, welches die wichtigsten und dringenden Aufgaben sind, die es heute zu erledigen gilt. Sie werden gefordert, sich selbst zu organisieren und selbst zu bestimmen, wer welche Aufgaben übernimmt. Dadurch entsteht eine schnelle Dynamik, ein großes Verantwortungsbewusstsein und ein neues Level an menschlicher Kompetenz.

Die Werkzeuge des Kollegialen Führens

Als Coach leitet König Teams in die Selbstbefähigung und bringt ihnen das Werkzeug und die Methoden bei, sich selbst zu organisieren und zu leiten. In agilen Organisationen gibt es keine langen Sitzungen, in denen Menschen sich in passiver Körperhaltung geduldig berieseln lassen. Stattdessen gibt es regelmäßige Standups, Meetings im Stehen, da alle Teilnehmer aktiv und präsent bleiben und diese Form zu schnelleren und besseren Ergebnissen führt. Anhand von Kanban-Boards werden die wichtigsten nächsten Schritte analysiert und ans Team verteilt. In Retrospektiven werden vergangene Entscheidungen und Maßnahmen betrachtet und ausgewertet: Was hat gut geklappt, wo hakt es? Gemeinsam lernt das Team aus Fehlern und entwickelt sich weiter. Spannungsanalysen decken auf, wo es in den Teams klemmt und wo die wichtigsten Ansatzpunkte zur Veränderung sind. Anhand der Delegationsmatrix legt der Inhaber fest, wer welche Führungsaufgaben- und Verantwortungsbereiche zukünftig übernimmt und wer Veto-Optio-

„Alle Probleme,
die seine Kunden
in Organisationen
erleben, kennt er
aus der eigenen
Praxis.“

Inhaber ist ein Kreismodell, das sich in aller Konsequenz an der Wertschöpfung ausrichtet und Transparenz und Steuerung ermöglicht.

Achtung, Denkgrenze

Derzeit ist das Kollegiale/Agile Führen noch seiner Zeit und der breiten Masse voraus. Zu sehr sind menschliche Gehirne an alte Denk- und Arbeitsmuster gewöhnt. „Meine Mitarbeiter sollen ihr Gehalt selbst bestimmen? Ha-ha-ha.“ Die Idee klingt für Inhaber, Geschäftsführer und Mitarbeiter gleichermaßen absurd, doch sie funktioniert. König beruhigt: „Nur eine erfahrene agile Organisation ist in der Lage, Gehälter im Sinne des Unternehmens selbst zu bestimmen. Dies ist die Königsdisziplin und der letzte Schritt im agilen Unternehmen. Wir beginnen mit einfachen Bereichen, etwa der Transparenz und der Arbeits- und Aufgabenverteilung, damit die Organisation daran lernen, wachsen und reifen kann. Wer das Turnen neu erlernt, fängt ja auch nicht mit doppeltem Rückwärtssalto samt dreifacher Schraube an. Generell stellt er fest, dass Teams mehr leisten können, als manche Geschäftsführer und Führungskräfte glauben möchten. Häufig fällt es schwer, Hoheitsmächte abzugeben. Misstrauen und Ängste, die die eigene Identität, den Machteinfluss und die Daseinsberechtigung betreffen, kommen ins Spiel. Auch hier sorgt König für Transparenz und steuert den Prozess konsequent in der Sache, aber sanft zum Menschen, der sich von geliebten Titeln und Vorrechten verabschieden muss.“

Vom Chef zum Mentor

In der Klinik stößt König auf wissbegierige und willige Teams. „Da die Führung nicht mehr wie früher gegeben werden konnte, waren die führungslosen Mitarbeiter dankbar für jeden neuen Ansatz und jedes neue Werkzeug.“ Das Agile Führen trägt schnell seine Früchte und innerhalb weniger Wochen zeigt sich die deutliche Entlastung auch beim Inhaber. Er setzt seine 30 % Arbeitskraft jetzt für den Wissenstransfer ein, damit seine Orga-

nen hat, z.B. beim Einstellen neuer Kollegen oder bei Gehaltserhöhungen. Diese Kontrolle ist wichtig, damit das ganze System belgeitet wird und nicht kollabiert. Das wichtigste Werkzeug für den

nisation befähigt wird, ihm die 70% abzunehmen, die er nicht mehr leisten kann. Er selbst findet sich in der Mentorrolle wieder und ist erfreut darüber, wie gut seine Mitarbeiter in der Lage sind, seine Verantwortungsbereiche zu übernehmen. Er teilt sein Wissen, definiert Prozesse und befähigt Menschen. Die Organisation wird zum obersten Gut, wobei der Inhaber als oberste Instanz immer noch klar definierte Vetorechte und Kontrollbefugnisse hat.

Vom Angestellten zum Macher

Auch für die Angestellten werden die ersten Erfolge der Selbstbefähigung sehr schnell spürbar, wie etliche Alltagsbeispiele zeigen. Durch Kanban wurde zum Beispiel transparent, dass häufig aus Zeitnot keine Arztberichte eingereicht wurden, obwohl die Berichte praktisch fertig geschrieben waren. Dadurch wurden schnelle und wichtige Umsätze leichtfertig verschenkt. Jetzt ist die Aufgabe im agilen Prozess neu verankert und kann nicht mehr vergessen werden. Überlaufende E-Mail-Eingänge führten dazu, dass Patientenfragen nicht beantwortet wurden und das Image der Klinik angeschlagen wurde. Eine Arzt-Assistenz leerte den E-Mail-Eingang und alle Nachrichten auf ihrer Mailbox, platzierte sie in dem Kanban-Board und spürte sofortige Erleichterung. Sie sagte: „Ich hatte immer Kopfschmerzen und Angst, dass ich etwas vergesse. Mit der neuen Transparenz fühle ich mich nicht mehr ohnmächtig oder schuldig, sondern weiß, was die nächsten dringenden und wichtigen Aufgaben sind.“ Mitarbeiter agieren nicht mehr als Einzelkämpfer, sondern lernen systematisch voneinander in Kollegengruppen. Kollegiales Führen fördert die Kultur einer selbstlernenden Organisation. Die klassisch-hierarchische Trennung von Denken, Entscheiden und Ausführen ist aufgehoben. Überall herrscht Aufbruchstimmung.

Martin König nickt zufrieden, denn das Klinikum ist auf einem guten Weg in die Selbstbefähigung und bereit, die nächsten Hürden zu nehmen. Genau wie der Inhaber wird auch er sich schon bald zurückziehen, um in anderen Firmen die Denkgrenzen zu sprengen und diese in die Agilität und Zukunftsfähigkeit zu begleiten.

www.durchblick.coach

Kontakt: martin.koenig@durchblick.coach

Best-Practice-Erfolgstools: Für Sie auf einen Blick

1

Never chance a winning team.

Lassen Sie alles beim Alten, wenn es funktioniert. Änderungen sind dann gefragt, wenn klassische Systeme nicht mehr funktionieren.

2

Heben Sie die künstlich-hierarchische Trennung zwischen Denken, Entscheiden und Ausführen auf, wenn Sie ein agiles Unternehmen werden möchten. Ihre Mitarbeiter können mehr leisten, als Sie denken.

3

Gehen Sie dabei langsam, kontrolliert und schrittweise vor.

Auf der Sachebene müssen neue Werkzeuge erlernt werden und auf der emotionalen Ebene brauchen Menschen Zeit, um sich von Titeln und Hoheitsmacht zu verabschieden.