

Mit Coaching zu New Leadership

Kulturwandel in einem traditionsreichen Sozialunternehmen

Sonja Kalusche und Verena Bikas

Anhand der Einführung eines neuen, teamorientierten Führungsansatzes bei Diakoneo KdöR, einem der größten konfessionellen Gesundheits- und Sozialunternehmen in Deutschland, wird das Vorgehen bei einem Kulturwandel in einem eher traditionell geprägten Unternehmen beleuchtet.



Sonja Kalusche

Geschäftsführerin Kalusche Consulting GmbH, systemische Beraterin, mehrfach zertifizierter Coach und Expertin im Bereich Transformationsbegleitung

Kontakt:
s.kalusche@kalusche-consulting.de



Verena Bikas

Vorständin des Geschäftsfeldes Bildung bei Diakoneo KdöR

Kontakt:
verena.bikas@diakoneo.de

In Zeiten von Transformation, schnellen Veränderungen und Unvorhersehbarkeiten ist ein traditionelles Führungsverständnis oft nicht mehr effektiv genug, um in dieser veränderten Arbeitswelt erfolgreich zu sein. Kund*innen verlangen nach immer schnelleren Reaktionen und Lösungen. Und Mitarbeitende erwarten von ihrem Arbeitsplatz mehr Autonomie, Verantwortung und Raum für die persönliche Weiterentwicklung. Hinzu kommt, dass sich Unternehmen aufgrund des Fachkräftemangels sowohl in Bezug auf die Gewinnung von Personal als auch in Bezug auf die Mitarbeitendenbindung für die Zukunft bereit machen müssen. Laut dem Gallup Report 2023 liegt die emotionale Bindung zu Arbeitgeber*innen in Deutschland bei 16 Prozent und damit weit unter dem weltweiten Durchschnitt von 23 Prozent. Die niedrige emotionale Bindung kann bei Beschäftigten zu einer höheren Bereitschaft führen, den Job zu wechseln. Insbesondere im Gesundheits- und Sozialbereich ist die Fluktuation sehr hoch, auch deshalb, weil insgesamt durch den Fachkräftemangel eine Vielzahl an Stellen zu besetzen ist.

Vor diesen Herausforderungen steht auch Diakoneo KdöR (im Nachfolgenden Diakoneo), welches mit ca. 11.400 Mitarbeitenden eines der größten konfessionellen Gesundheits- und Sozialunternehmen in Deutschland ist. Aus diesem Grund wurde bei Diakoneo im Geschäftsfeld Bildung durch die Vorständin Verena Bikas und mit der Transformationsbegleitung von Kalusche Consulting seit Anfang 2022 ein neuer teamorientierter Führungsansatz im Sinne von New Leadership implementiert, der den Fokus auf die Zusammenarbeit und Eigenverantwortung der Mitarbeitenden legt. Dadurch wurden neue Leitungs- und Arbeitsstrukturen geschaffen – Strukturen einer neuen Art von Führung.

Was bedeutet New Leadership?

Um den Anforderungen der modernen Arbeitswelt zu begegnen, wurden verschiedene moderne Führungsansätze entwickelt, die gemeinsam haben, dass sie den Fokus stärker auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden sowie deren Befähigung und Eigenverantwortung legen als traditionelle Führungsansätze. Diese neuen Führungsstile sind sich in den Grundideen sehr ähnlich, setzen jedoch in ihren Konzepten unterschiedliche Schwerpunkte. Das Verständnis von New Leadership im Geschäftsfeld Bildung stützte sich primär auf Elemente des Servant Leadership sowie des Positive Leadership-Ansatzes.

Im Servant Leadership-Ansatz nach Robert Greenleaf wird der Fokus auf die Haltung der Führungskräfte gelegt, welche eine den Mitarbeitenden dienende Haltung einnehmen, die sich an deren Bedürfnissen und Interessen orientiert. Es wird eine empathische und wertschätzende Haltung anstatt einer autoritären eingenommen. Auch das PERMA-Modell, ein stärkenorientiertes Modell aus der Positiven Psychologie, welches Martin Seligman in den frühen 2000er Jahren entwickelte, findet Einzug in den New Leadership-Ansatz. Daran orientiert, greift Positive Leadership Beziehungen auf und legt Wert auf Teamorientierung. Entscheidend ist in diesem Ansatz, dass die Mitarbeitenden stärkenorientiert arbeiten und Sinn in der Arbeit finden können, durch Befähigung, Eigenverantwortung und Gestaltungsmöglichkeiten.

Folglich verstehen wir, die Autorinnen, New Leadership als einen teamorientierten Führungsansatz, der die Bedürfnisse von Mitarbeitenden in den Vordergrund stellt, sowie Zusammenarbeit, Eigenverantwortung und Partizipation fördert, indem eine Arbeitsumgebung geschaffen wird, in welcher die vielfältigen Kompetenzen und Ideen von Mitarbeitenden genutzt, ihr Engagement gefördert und somit ihr Wohlbefinden gestärkt wird. Die Führungskraft im Sinne von New Leadership fungiert, anders als bei traditioneller Führung, nicht als alleiniger Entscheidungsträger, sondern vielmehr als Coach und Moderator*in. Sie begleitet,

befähigt, gibt Orientierung und schafft Impulse für Veränderung. Aufgabe der Führungskraft ist hierbei nicht von oben Vorgaben zu machen, Kontrolle auszuüben und alle Entscheidungen selbst zu treffen, sondern durch Empathie und Kommunikation auf Augenhöhe Mitarbeitende dazu zu befähigen und dabei zu stärken, Verantwortung zu übernehmen (siehe Abbildung 1).

Wenn New Leadership in einem Unternehmen richtig gelebt wird, führt es zu Mitarbeitendenzufriedenheit, intrinsischer Motivation und Empowerment, wodurch die Bindung an das Unternehmen gestärkt werden kann. Insbesondere die flachen Hierarchien, in denen die Arbeit und Verantwortung auf mehreren Schultern verteilt wird und es klare Verantwortlichkeiten gibt, kann zur Folge haben, dass Mitarbeitende einen tieferen Sinn in ihrer Arbeit sehen und letztendlich gerne zur Arbeit kommen.

Bisheriges Führungsverständnis und -struktur

Diakoneo ist ein diakonisches Sozial- und Gesundheitsunternehmen mit einer 170-jährigen Tradition. In der Vergangenheit wurde Führung als Setzen von Zielen und Weitergabe von Aufgaben durch die Führungskraft an die Mitarbeitenden verstanden. Dies ist ein sehr klassisches und hierarchiegeprägtes Führungsverständnis, das sehr oft auch durch mangelnde Transparenz gekennzeichnet war. Dementsprechend sind die vielen langjährigen Mitarbeitenden dieses beschriebene Vorgehen der Führungskräfte gewohnt. Nicht alle wollen eine andere Art der Führung und gar gestalten oder Entscheidungen selbst treffen. Aus diesem Grund sprechen wir bei der Einführung von New Leadership im Geschäftsfeld Bildung von einem immensen Kulturwandel. Strukturen sind schnell verändert, Kultur hingegen nicht. Eine neue Kultur muss von allen Beteiligten gelebt werden. Es gilt die Mitarbeitenden auf dem Weg mitzunehmen und zu beteiligen. Dies ist ein Prozess, der gut überlegt aufgesetzt werden sollte und vor allem auch einer ganzheitlichen, professionellen Transformationsbegleitung bedarf.

Das Geschäftsfeld Bildung bestand zum Beginn des Kulturwandels aus insgesamt 60 Bildungseinrichtungen, davon 25 Kindertagesstätten, 31 Schulen, drei Wohnheimen für Schüler*innen und Studierende und einer Hochschule zu Anteilen. Über 2.000 Kinder und Jugendliche sowie 4.000 Lernende werden von 1.300 Mitarbeitenden in Bayern und Baden-Württemberg betreut, unterrichtet, beraten und begleitet. Die Kindertagesstätten und Schulen waren in zwei Leistungsbereiche gegliedert, die jeweils von einer geschäftsführenden Leitung stark unabhängig voneinander geführt wurden. Die Verantwortung ist dadurch auf nur wenigen Schultern verteilt und bringt folglich längere Entscheidungswege mit sich.

Abbildung 1

Gegenüberstellung von Traditioneller Führung und New Leadership

Traditionelle Führung	New Leadership
Autorität	Empathie
Kontrolle	Vertrauen
Bestimmung	Befähigung
Ich-orientiert	teamorientiert
Hierarchien	Eigenverantwortung
Top-Down-Kommunikation	Dialogorientierte Kommunikation

Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen?

[Hier](#) können Sie die komplette Ausgabe als ePaper lesen.