

WOHLFAHRT **INTERN**

Das Entscheider-Magazin für die Sozialwirtschaft

FÜHRUNG

Die richtigen Signale senden

Wie Chefs Orientierung bieten,
Mitarbeiter motivieren
und Wertschätzung leben

Sozialer Arbeitsmarkt

Rolf Rosenbrock prophezeit eine steigende Nachfrage für gemeinnützige Anbieter

Peter Gocke

Der Chief Digital Officer trimmt analoge Prozesse an der Charité radikal auf digital

Kirchliches Arbeitsrecht

Worauf sich Träger nach dem Urteil des Europäischen Gerichtshofs einstellen müssen

Partizipation

Mitarbeiter eigenständiger machen

Der jüngste Wandel in der Führungskultur des AWO Bezirksverbandes Unterfranken begann mit der Fusion des Bezirks- und Kreisverbandes im Jahr 2012. Die Integration der beiden Teilverbände stellte den damals gerade bestellten Geschäftsführer Martin Ulses vor eine große Aufgabe, denn unterschiedlicher können zwei Verbände kaum sein: Der Kreisverband wurde zentral geführt, der Bezirksverband dezentral. Zudem war die wirtschaftliche Lage in dieser Zeit angespannt. Die Steuerung der drei Bereiche Senioren, Behindertenhilfe sowie Kinder, Jugend und Familie war verbesserungswürdig, da ein funktionierendes Berichtswesen fehlte. Innerhalb der Bereiche gab es wenig Koordination, Führungskräfte handelten meist absichernd und fehlervermeidend. Risiken oder interne Probleme, die für die Steuerung des Verbandes wichtig gewesen wären, thematisierten sie zu wenig. Hinzu kamen die Schmerzen jeder Fusion: Zentrale Positionen waren doppelt besetzt. Der Verband plante, sich neu auszurichten: vom eher trägen Reagieren zum offensiven Nutzen von Marktchancen, vom Verwalter

Die Autoren



Martin Ulses ist Bezirksgeschäftsführer des AWO Bezirksverbandes Unterfranken

► Martin.Ulses@awo-unterfranken.de

Gerhard Stey ist Geschäftsführer des Beraterhauses Kassel

► gerhard.stey@beraterhaus-kassel.de

des Bestehenden zum Innovationsführer in der Region. Die Marke AWO sollte künftig für Modernität, Agilität und Kundenorientierung stehen. Von Beginn des Veränderungsprozesses an hat das Beraterhaus Kassel den Prozess der Neuausrichtung und Veränderung begleitet. Entscheidend für das Gelingen des Veränderungsprozesses würde jedoch sein, dass der neu eingeschlagene Weg von möglichst vielen Mitarbeitenden engagiert und selbstverantwortlich getragen würde. Gemeinsam gestalten wir den künftigen Veränderungsprozess anhand von drei Leitlinien:

► Wir erreichten radikale Offenheit in der Kommunikation. So haben wir den Verband unter weitgehender Beteiligung der haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitenden neu ausgerichtet. Der Prozess fand unter größtmöglicher Transparenz für diejenigen statt, die von den Veränderungen betroffen sein würden.

► Als Schlüsselpersonen für ein erfolgreiches Gelingen haben wir die Führungskräfte in der Professionalisierung ihres Führungshandelns gestärkt. Hierzu erstellte das Berater-

haus Kassel gemeinsam mit der Führungsebene ein maßgeschneidertes Entwicklungsprogramm für Führungskräfte. Die Essenz des Programms ist die Entwicklung von Selbstwirksamkeit als Führungskraft.

► Wir haben die Führungskräfte durch kollegiale Beziehungen sowohl innerhalb der Bereiche als auch bereichsübergreifend konsequent vernetzt. Das sorgte für mehr Durchlässigkeit innerhalb des Verbandes und beendete die Zeit des Kirchturmdenkens.

Auf verschiedene Weise schafften wir das Vertrauen, gemeinsam an einem Strang zu ziehen. So halfen uns regelmäßige Mitarbeiterbefragungen sowie systematische Feedbackschleifen unter den Führungskräften über Hierarchieebenen hinweg.

Nach sechs Jahren ist der Wandel spürbar und sichtbar: Die Mitarbeiterzufriedenheit ist deutlich gestiegen, die Fluktuation der Mitarbeitenden zurückgegangen. Die AWO Unterfranken gilt als attraktiver und sicherer Arbeitgeber. Der Verband ist von 1750 Mitarbeitenden in 2011 auf mehr als 2600 Mitarbeitende gewachsen. Auch die Vielzahl der geplanten neuen Projekte und die wirtschaftlichen Zahlen sprechen für sich: Die Gesamtleistung wurde fusionsbedingt und durch neue Projekte von 64 Millionen Euro im Jahr 2011 auf mehr als 100 Millionen Euro gesteigert.

Die AWO misst Erfolg jedoch nicht nur anhand des Betriebsergebnisses. Es besteht eine vertrauensvollere Atmosphäre und bessere Kooperationsbereitschaft in der Zusammenarbeit. Entwicklung findet eben nur statt, wenn man sich aus der Komfortzone herausbewegt. ■

In sieben Schritten zu mehr Selbstwirksamkeit

1. Finde heraus, was du wirklich willst.

Nimm dir Zeit für dich allein und höre nach innen. Wenn du weißt, was du willst, bist du verbunden mit der Quelle deiner Kraft.

2. Denke vom Ziel her.

Beschreibe konkret das gewünschte Ergebnis, das du erreichen willst. Nutze Visualisierungsmethoden. Damit gibst du deinem intuitiven Wissen den Impuls, deine Kraft und deine Aufmerksamkeit auszurichten.

3. Sei achtsam.

Erkenne das Situationspotenzial und ergreife die günstige Gelegenheit. Nimm

dir Zeit, innezuhalten und alle relevanten Informationen aufzunehmen.

4. Erkenne deine Verhaltensmuster.

Nutze die förderlichen und kontrolliere die hinderlichen. Welche Verhaltensweisen möchtest du bewahren? Von welchen möchtest du dich verabschieden?

5. Erforsche deine Kraftquellen.

Erkunde das Feld jenseits deiner Komfortzone. Probiere einmal etwas Ungewöhnliches aus. Nutze kreative Methoden, komme in Bewegung.

6. Kenne deine Unterstützer.

Bitte um Hilfe. Wer kann dich auf dem Weg zu deinem Ziel unterstützen?

7. Sei authentisch und prägnant.

Spreche von Herzen und fasse dich kurz. Tritt für deine Ansichten ein und formuliere deine Erwartungen aus einer Haltung des Respekts für dein Gegenüber.

Die Autorin



Stefanie Hirschfeld ist Organisationsberaterin, Coach und Trainerin für Führungskräfte im Beraterhaus Kassel

► stefanie.hirschfeld@beraterhaus-kassel.de