



**AGILES FÜHREN
ALS BESTANDTEIL DER
ORGANISATIONSENTWICKLUNG MIT
PARTIZIPATION**

WIE DEFINIERT SICH „INKLUSIV“?

„Inklusive Veränderungsprozesse können besonders kreativ und musterbildend sein, wenn sie tatsächlich partizipativ gestaltet werden.“

(Kommunaler Index für Inklusion)

UNSER TO-DO

- **ChangeManagement und Führungsverantwortung**
- **Führungskultur**
- **Veränderungsimpulse**
- **Motivation und Widerstand**
- **Erfolgsfaktoren für Veränderung**
- **Organisationale Aspekte**

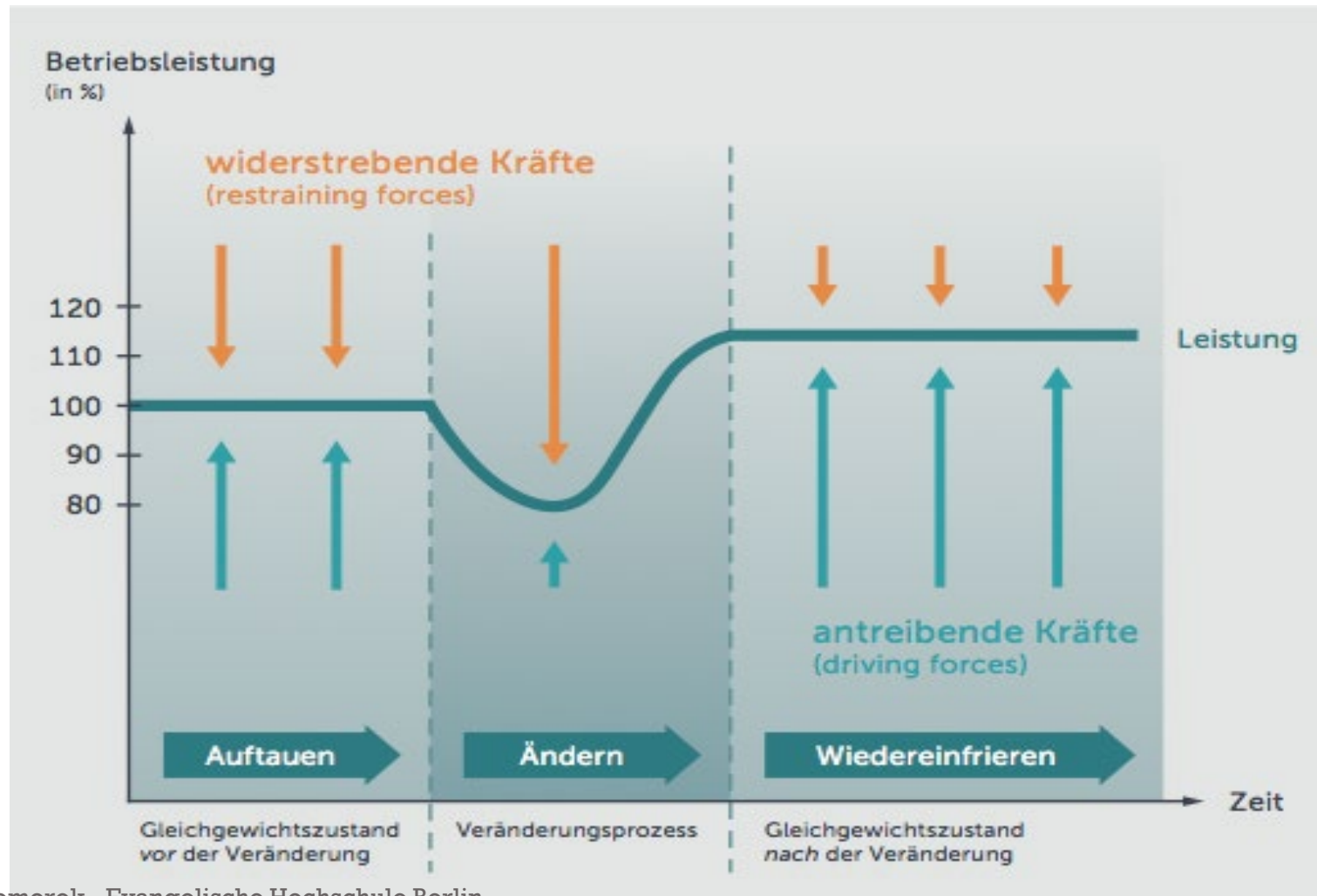
WER IMMER DER GLEICHE BLEIBEN WILL, MUSS SICH ÄNDERN

Einstieg im Plenum

- Kurze Vorstellung mit
 - Name, Einrichtung
 - Wie begründet sich die Überschrift?

- Was ist der Unterschied von Lernen und Change?

VERSTÄNDNIS VON CHANGEMANAGEMENT



INKLUSION UND ORGANISATIONSENTWICKLUNG

**„Bevor Inklusion realisiert werden kann,
muss sich die Haltung der
Mitarbeitenden ändern.“**

Zitat aus einer OE-Beratungssitzung

VERÄNDERUNGSBEREITSCHAFTSFORMEL

$$Vm = (Z \times W \times U) > A$$

Legende:

VM = Veränderungsbereitschaft

Z = Klare Zielvorstellung

W = Gangbare Wege

U = Bestehendes (aktuelles) Unbehagen im Unternehmen

A = Aufwand



Was ist Partizipation?

Was ist Führen?

Was ist partizipatives Führen?

Rahmenbedingungen für partizipative
Führungskultur

Kompetenzen für den
Veränderungsprozess - partizipativ

Methodische Ideen zum Changeprozess



Was sagen Sie?

- **Zusammenhang mit Führung und Leitung**

PARTIZIPATIONS-STUFENMODELL

9	Selbstverwaltung	Selbst-bestimmung
8	Selbstbestimmung	
7	Mitbestimmung	Beteiligung
6	Mitwirkung	
5	Zugewiesen informiert	
4	Teilhabe	
3	Alibiteilnahme	Nicht-Partizipation
2	Dekoration	
1	Fremdbestimmung	

VORAUSSETZUNGEN EINER FÜHRUNGSKRAFT

- Bewusste Wahrnehmung seiner Führungs- und Leitungsfunktion
- Perfekte Balance zwischen Nähe und Distanz
- Durchhaltevermögen und Durchsetzungskraft
- Vorbildliches Selbst- Zeit und Zielmanagement
- Absolute Glaubwürdigkeit
- Großzügigkeit
- Aufgeschlossenheit
- Transparente Kommunikation

WOW!!!

UND???

ZITAT AUS EINEM QM-AUDIT

Auditor:

„Guten Morgen, Können Sie mir kurz zum Abgleich sagen, wie viele Menschen in Ihrer Einrichtung hier arbeiten?“

Antwort der Geschäftsführung:

„Gut die Hälfte!“

DIFFERENZLINIEN VON FÜHREN UND LEITEN

Führen	Leiten
erklären	klären
begeistern	vormachen
überzeugen	systematisieren
helfen	strukturieren
ermöglichen	vorberechnen
vorleben	vorzeichnen

PARTIZIPATION ALS SCHLÜSSEL FÜR WIDERSTAND

Partizipation bedeutet, die Mitarbeiter*innen in die Entscheidungsfindung, in die Sammlung von Fakten, die Entwicklung von Szenarien etc. einzubeziehen.

Es bedeutet nicht die Entscheidung durch sie treffen zu lassen. Es bedeutet auch nicht, dass alle mit der Entscheidung einverstanden sein müssen. Im Gegenteil, Entscheidung ist ja genau erst dann nötig, wenn nicht alle einer Meinung sind.



- Ansatz, nachdem die Führungskraft den Mitarbeiter*innen Partizipation, also Teilhabe an Entscheidungsprozessen oder an der Ideenfindung ermöglicht.
 - Einbezug
 - Verantwortung
 - Mitspracherecht
- Ergebnis: Steigerung von Arbeitsmotivation, Leistungsfähigkeit und Mitarbeitendenzufriedenheit
- Problem: Nicht für jede Person, nicht für jede Stelle und nicht für jede Führungskraft geeignet.

PERSPEKTIVE MITARBEITER*INNEN

- Verständnis für unternehmerisches Denken und Handeln
- hohes Verantwortungsbewusstsein und Wille zur Verantwortungsübernahme
- Ziel: **Wohlergehen des Unternehmens im Vordergrund**
- Nicht: monetär, karriereorientiert oder erhöhtes Mitspracherecht

PERSPEKTIVE FÜHRUNGSKRÄFTE

- Zulassen, Würdigen, Reflektieren und “Challengen” von Ideen
- Ideen- und Entscheidungsfindung moderieren
- beste Idee – und nicht der*die lauteste Mitarbeitende
- Führungskraft = Lösungsbegleiter
 - Fachwissen
 - Softskills

VORAUSSETZUNGEN

- Verständnis von Mitarbeitenden in seinen*ihren unterschiedlichen Lebenswelten und damit Rollen
- Sichere Methodenkompetenz der Führungskräfte (Changemanagement und Kommunikation)
 - Begleitung und Motivation, Personalentwicklung
- Favorisieren kolaborativer Problemlösestrategien vs. Expert*innenwissen (besonders relevant bei Weggang) – Wissenstransferstrategien!
- Wille: Partizipation von Mitarbeitenden an relevanten Unternehmensentscheidungen
- U?: Was ist denn das Unbehagen von Mitarbeitenden?

REPRISE

- Partizipation
 - Leitung ABER AUCH
 - Mitarbeitende müssen wollen und können → Empowerment
- Nicht maximale Partizipation sondern die Optimale!
- Ziele und Kontext zu Unbehagen lösen kaum intrinsische Motivation aus.
- Persönlich kann ich mich schnell anpassen/verändern. In der Organisation benötige ich viel Input für das Auftauen/Ändern/Wiedereinfrieren auf „höherem Niveau“

BENEFIT PARTIZIPATIVER FÜHRUNG/LEITUNG



**Mitarbeiter*innen
motivation**



**potenzielle
Innovationskraft**



**Stärkung von
Selbstbewusstsein,
Kreativität**



**Identifikation der
Mitarbeiter*innen
mit dem
Unternehmen**



**Kooperative
Führungsstruktur:**

Mitarbeitende und
Führungskräfte auf die
Kompetenzen der jeweils
Anderen angewiesen
Wir-Gefühl

BENEFIT 2

Transformationen in Unternehmen weniger durch Hierarchie sondern Delegation inkl. Verantwortung



in partizipativen Kontexten: Erkennen der Relevanz von fachlicher Aktualität → höhere Bereitschaft für fachliche und persönliche Weiterentwicklung

METHODENPORTFOLIO UND KOMPETENZEN

Motivationsbasierte
Kommunikation

Umgang mit
Widerständen

Transparenz von
Entscheidungsprozessen

Entwicklungslinien der
Leitungskräfte inkl.
Benchmark

Feedbackkultur –
Fehlertoleranz

- Methoden zur Stärkung der
Teamresonanz

Projektmanagement und
Delegationsverfahren

Changemanagement –
Kolaborativ und
partizipativ

PRIMING - GLAUBENSsätze

- Beispiel des Zeitungsanonce: 200 Pfund bei Teilnahme.
 - Sind Sie glücklich und möchten Sie im Rahmen einer Studie mit einem Fragebogen über Ihr Glücksempfinden mitwirken? Rufen Sie an!
 - Sind Sie unglücklich und möchten Sie im Rahmen einer Studie mit einen Fragebogen über Ihre aktuell schwierige Situation mitwirken? Rufen Sie an!
- 80% der Glücklichen haben bei Bewerbung nach den 200 Pfund gefragt.
- Nur 20% der unglücklichen Leser*innen.
- WARUM? Welche Schlüsse können daraus gezogen werden?
- **Priming Studierendenprojekte:**
 - Kaffeemaschine und Gedankenspiel „Ich bin Student, Hooligan und Professor!“

AGILES MANAGEMENT

- Von dem Modebegriff zur konkreten strategischen Umsetzung
 - Ist-Stand Erhebung (Verständnis, Definition, U)
 - Empowerment der Mitarbeitenden
 - Empowerment der Führungs- und auch Leitungskräfte
 - Projektstruktur mit Steuerungseinheit (Z, W und A)
 - Widerstand als Motor
 - EVALUATION
- Abhängig von den einzelnen Protagonist*innen einer Organisation

WIDERSTAND

„Von Widerstand kann immer dann gesprochen werden, wenn vorgesehene Entscheidungen oder getroffene Maßnahmen, die auch bei sorgfältiger Prüfung als sinnvoll, >logisch< oder sogar dringend notwendig erscheinen, aus zunächst nicht ersichtlichen Gründen bei einzelnen Individuen, bei einzelnen Gruppen oder bei der ganzen Belegschaft auf diffuse Ablehnung stoßen, die nicht unmittelbar nachvollziehbare Bedenken erzeugen oder durch passives Verhalten unterlaufen werden.“

(Doppler & Lauterburg 1995, S. 293)

EINSTELLUNGEN

- 5% Missionare
- 10% Gläubige glauben wirklich an die Notwendigkeit und Nutzen
- 5% Lippenbekenner sagen ja, glauben jedoch nicht dran
- 45% Abwartende haben zunächst keine Meinung dazu – suchen nach relevanten Informationen:

BESONDERS BEEINFLUSSBAR

- 10% Aufrechte Gegner: Change wird nicht gebraucht, nehmen klar Position und ziehen die
- 10% Untergrundkämpfer auf Ihre Seite, die ihre Position nicht offen zeigen (nur im vertrauten Zirkel)

Diese Nichtadapter interessieren sich schlichtweg nicht für den Veränderungsprozess und behalten Ihre Verhaltensmuster einfach bei (Versuch an den Themen vorbei zu kommen).

- 10% Emigranten: Nur hier, um zu arbeiten

Bei welchen Themen hatten Sie welche Einstellung?

INDIKATOREN FÜR EINE PARTIZIPATIVE FÜHRUNGSKULTUR

Teamsitzungen bzw. Dienstbesprechungen beinhalten grundsätzlich einen Kulturaspekt, der gemeinsam bearbeitet wird.

Die Ergebnisse der Befragungen von Mitarbeitenden werden in die Prozessplanung und Zielvereinbarung für Führungskräfte aufgenommen.

Ideen und Verbesserungshinweise zur Leitungskompetenz werden regelmäßig und zeitnah bearbeitet und die Folgen öffentlich bekannt gegeben.

In Gesprächen mit den Mitarbeitenden werden die Handlungsspielräume im Rahmen der Arbeit reflektiert.

Zwischen Leitung und Mitarbeitenden besteht eine vertrauensvolle Zusammenarbeit.

Jede Person hat die Möglichkeit, sich mit Ideen einzubringen.

Ideen für neue Herangehensweisen werden im Team diskutiert und bewertet.

Mitarbeitende werden über aktuelle Vorhaben und künftige Themen aller Hierarchieebenen ausreichend informiert.

ORGANISATIONSENTWICKLUNG

„Organisationsentwicklung [ist] eine langfristige Bemühung, die Problemlösungs- und Erneuerungsprozesse in einer Organisation zu verbessern, vor allem durch eine wirksamere und auf Zusammenarbeit gegründete Steuerung der Organisationskultur“ (...) durch die Hilfe eines OE-Beraters oder **Katalysators** (...)“

(French & Bell 1980, S. 31)

DILEMMA IM UNTERNEHMEN

- In Organisation nur bestimmte Einstellungen und Werte gefordert
- „In der Person“ weitere Einstellungen und Werte, die im Widerspruch zu organisational geforderten stehen können
- → nicht die ganze Person, tritt in die Organisation ein, die organisational gewünschte Person
 - Gefahr von Verzerrungen (Aufspaltung von Personen in privat, dienstlich und öffentlich)
 - vorenthalten von Wertemustern

LEITFRAGEN FÜR DEN DISKURS

- 1. Was bedeutet Teilhabe in Kontext von Leitung?
- 2. Was haben die leistungsberechtigten Personenkreise davon?
- 3. Welche Elemente prägen die Kultur in der eigenen Organisation?
- 4. Wie lässt sich daraus eine Struktur für eine partizipative Leitungsstruktur entwickeln?



**VIELEN DANK FÜR
DIE
AUFMERKSAMKEIT!**

PROF. DR. MICHAEL KOMOREK

- Professor für Inklusion und inklusive Organisationsentwicklung
 - Inklusionsforschung, Partizipative Forschung und Evaluation
 - Inklusive Organisationsentwicklung und –beratung, Prozessbegleitung Inklusion
 - Projektmanagement und -entwicklung
 - Fort- und Weiterbildung

Michael.Komorek@eh-berlin.de

Weitere Informationen über www.eh-berlin.de