

Vom Wandel überrollt oder vom Wandel erfüllt?



Foto: © www.rainbo.at

VON TOBIAS LANG

Ein Unternehmen, das vom Corona- und Digitalisierungswandel voll getroffen wurde, steht vor der Frage, ob es gelingt, den radikalen Wandel als Entwicklungschance zu nutzen.

Die bisherige Situation

Ein großer überregionaler Eventanbieter organisiert und entwickelt u.a. Präsenz-Veranstaltungen mit einem Schwerpunkt auf der inhaltlichen Gestaltung von kulturellen Veranstaltungen und Kongressen (Konzeptveranstaltungen). Kurz vor der Coronakrise wurde eine eigene Abteilung „Digital“ eingerichtet. Die Zusammenarbeitsprozesse zwischen den Bereichen Konzeptveranstaltungen und Marketing sind schon seit langem von Spannungen gekennzeichnet, für die es mehrere Lösungsversuche gegeben hatte.

Die Spannungen zeigten sich in gegenseitig stark verhärteten Bildern und in Prozessen, die von vielen Rückkopplungsschleifen in der Hierarchie geprägt waren.

Mit dem Wegfall vieler Veranstaltungen durch die Coronakrise wurde kurzfristig der Entschluss gefasst, eine große Veranstaltung als Online-Angebot überregional durchzuführen. Es galt für alle, Neuland zu

betreten und die Digitalisierung als Chance zu nutzen, ohne zu wissen, ob das am Ende von Erfolg gekrönt sein wird. In dieser Situation wurden die Spannungen so stark, dass die Geschäftsführung entschied, dies grundlegend anzugehen.

Die Ausgangssituation: verhärtete Bilder, viele Rückkopplungsschleifen, radikale Erschütterung durch die Coronakrise.

Der Wandel

Zum Einstieg in den Prozess wurden die drei Bereiche Konzeptveranstaltungen, Marketing und Digital im Rahmen einer Selbstbild- und Fremdbildarbeit zu einem Perspektivenwechsel aufgefordert: Was haben wir dazu beigetragen, dass die Anderen ein solches Bild von uns entwickelt haben? Bei der Vorstellung der eigenen Anteile haben sich Dialoge entwickelt, bei denen Schritt für Schritt ein tieferes gegenseitiges Verständnis entwickelt wurde. An den „heimlichen“ Spielregeln zeigte sich, wie stark die implizite Kultur die Prozesse und das Zusammenspiel der Menschen prägte – einige Beispiele:

Hemmende Bereichslogiken durch Perspektivenwechsel und Dialog überwinden.

- Sichere Dich schriftlich ab!
- Als Führungskraft musst Du alles bis ins Detail wissen!
- Sei zuerst Deinem Bereich gegenüber loyal – auch wenn es nicht der Sache dient!

„So offen, ehrlich und doch wertschätzend haben wir die Themen noch nie angeschaut“ war eine einhellige Rückmeldung. Der Weg war jetzt frei, um in Ansätzen das Neue zu entwickeln.



Foto: © www.shutterstock.com

Mit der Methode „weg von ... hin zu ...“ haben wir ein erstes Bild entworfen, welche Qualitäten es zukünftig zu entwickeln gilt:

WEG VON ...	>>>	HIN ZU ...
STRATEGIE/VISION		
Veranstalten von Präsenzveranstaltungen	>>>	Mit Live-Kommunikation Anbieter und Besucher sowohl Präsenz als auch digital zusammen bringen
Aufreihen an separaten Bereichs-Zielen	>>>	Customer-Centricity: konsequente Zielgruppen-Orientierung
IM SOZIALEN SYSTEM		
Ängste – Suche nach Schuldigen	>>>	Fehler zulassen und daraus lernen
Druck von außen weitergeben	>>>	Offener Dialog über Drucksituationen
Insolverhalten als Projektteam	>>>	Raum für gemeinsamen Austausch und Perspektivwechsel
Mikromanagement der Führungskräfte	>>>	Mitarbeitende entscheiden selbständig
PROZESSE/ABLÄUFE		
Endlose Korrektur-Schleifen	>>>	Schlanke Prozesse, schnelle Entscheidungen
Weiteres Anhäufen von Prozessen	>>>	Agiles, bewegliches Arbeiten

Digital Leadership - Lernpotenziale

Widersprüchliche Bereichslogiken und verhärtete Bilder behindern die Entwicklung und Umsetzung von digitalen Projekten massiv. Die Führungsebene ist herausgefordert, sich dieser **Bereichs-Logiken bewusst zu werden und sie zu überwinden**.

Die plötzliche digitale Durchführung einer etablierten Veranstaltung hat in einigen Teams große Unsicherheiten, Ängste und Blockadehaltungen ausgelöst bis hin zu der Frage: Werde ich mit meinen Fähigkeiten in Zukunft noch gebraucht? Die Führung sollte in Situationen des radikalen Wandels, ihre **strategischen Entscheidungen pro-aktiv kommunizieren und Dialogräume schaffen**, um die Mitarbeitenden auf den neuen Weg mitzunehmen.

Das bisherige implizite Rollenmodell „die Führungskraft ist die beste Fachexpertin, die alles weiß“ funktioniert nicht mehr. Es gilt ein völlig neues Rollenmodell für Verantwortliche zu entwickeln, in dem sie zu **Entwicklungsbegleitern und strategischen Impulsgebern werden**. Dabei geht es auch darum, Nicht-Wissen zuzulassen, Verantwortung loszulassen und Vertrauen zu entwickeln.

Vor dem Hintergrund der neuen Rollen, der Komplexität und der Unsicherheit bekommen **regelmäßige Feedback- und Lerngespräche** eine ganz

neue Bedeutung. Für Führungsverantwortliche bedeutet das, **Dialog-Räume** zu schaffen, in denen diese Fähigkeiten angewandt werden.

Der Beratungsprozess wurde ausschließlich mit Zoom-Workshops durchgeführt. Durch den Einsatz von *Break-Out-Rooms* und Mural, die ein hohes Maß an Transparenz, Mitwirkung und Fokus ermöglichen, waren alle erstaunt, wie intensiv und dicht Begegnungen auch im virtuellen Raum werden können. Es braucht eine **Offenheit und Neugierde, die Möglichkeiten und Potenziale der digitalen Kommunikation zu nutzen**.

Das gemeinsame Erforschen der hemmenden und förderlichen Faktoren und ein echter Perspektivwechsel haben in diesem Prozess die Energie freigesetzt, sich auf einen neuen unbekannten Weg einzulassen. Es braucht die Bereitschaft und die Zeit, um **nicht nur „im“ sondern auch „am“ System gemeinsam zu arbeiten**.

Ergänzend zu der Erforschung der Ist-Situation („weg von“) erzeugt eine aktive Auseinandersetzung und Identifikation mit dem Neuen einen Sog, der „Lust auf die Zukunft“ macht („hin zu“). Dafür gilt es Räume zu schaffen, in denen das Neue in offenen, kreativen Settings entwickelt werden kann. 

Digital Leadership erfordert neben der Arbeit „im“ System eine gemeinsame Arbeit „am“ System.