



Reformierte Kirchen
Bern-Jura-Solothurn
Eglises réformées
Berne-Jura-Soleure

Workshop I: «Führen in einer komplexen Welt. Agile Führung in der Kirche»

Von Franziska Gottschalk

Der Workshop von Franziska Gottschalk gab einen kurzen Einblick in die Grundlagen von Agilität und Selbstorganisation im Blick auf den kirchlichen Kontext.

Ausgangspunkt war die Feststellung, dass wir in einer Welt leben, die volatil, unsicher, komplex und ambig ist – einer VUKA-Welt. In einem komplexen Umfeld stossen klassische Führungsmodelle an ihre Grenzen. Sie erfordern Selbstorganisation und Agilität. Handlungsmuster sind ausprobieren, erkennen und reagieren. Aber funktioniert das auch?

Selbstorganisation und Agilität setzen ein positives Menschenbild voraus. Nehmen wir an, dass Mitarbeitende vorwiegend lustlos, schwierig, unsicher sind und nur auf Druck, Kontrolle, Belohnung reagieren, dann fördert das passives, eher lustloses Verhalten und folglich muss ihnen gesagt werden, was sie wann und wie zu tun haben – und der Kreislauf beginnt von neuem. Wenn wir sie als motiviert, vielseitig und am gemeinsamen Erfolg interessiert ansehen, werden wir ihnen Verantwortung und Spielraum geben, was Engagement und intrinsische Motivation fördert und zu Initiative, mehr Leistung und Verantwortungsbewusstsein führt – und so weiter.

Führungsstile (autoritär – patriarchalisch – beratend – kooperativ - partizipativ – selbstorganisiert/agil) unterscheiden sich v.a. dadurch, welchen Entscheidungsspielraum die Führungskraft und welchen das Team hat. Nur im selbstorganisiert-agilen Führungsstil entscheidet das Team, die Führungskraft definiert Rahmen und Spielraum und agiert als facilitator.

Wir setzten uns mit der Frage auseinander, in welchen Situationen wir unser Potential voll entfalten konnten, in welchen es brach lag und welche Formen von Leadership wir dabei vorgefunden haben. Es waren natürlich die Führungsstile mit hohem Entscheidungsspielraum des Teams, die das Potential zur Entfaltung brachten und wichtig waren dabei Vertrauen, Transparenz, Freiraum, Augenhöhe und Wertschätzung.

Ein wesentlicher Aspekt selbstorganisierter, agiler Führung ist, dass die Führungskraft sich als dem Team dienend versteht («servant leadership»), ihrem Team ermöglicht, das Potential zu entfalten. Die Führungskraft wird zum Coach und Berater.

Agile Organisationen sind keine chaotischen Organisationen. Sie kennen keine Hierarchie, dafür klare Strukturen, welche sich durch eindeutige Rollenprofile und transparente Entscheidungsprozesse auszeichnen. Durch rollenbezogene Mitsprache- und Entscheidungskompetenzen erfordern sie ein hohes Mass an Rollenklarheit und Selbstreflexion. Weil es keine fixen Funktionen gibt, werden die Rollen bei neuen Aufgaben und Projekten situativ angepasst und neu verteilt. Es ist genau diese Eigenschaft, welche die Flexibilität und Anpassungsfähigkeit von agilen Organisationen auszeichnet.

Bericht Workshop I: «Führen in einer komplexen Welt. Agile Führung in der Kirche»

Tagung «Kirche in Bewegung – Von Kirchen und Wäldern» 10./11. März 2023 –

Reformierte Kirchen Bern-Jura-Solothurn

Überlegungen des Berichterstatters: Pionierorganisationen haben wohl eine Affinität zu agilen Organisationen, stehen aber in der Gefahr fehlender Rollenklarheit, unklarer Entscheidungsprozesse und einer zu starken Abhängigkeit von charismatischen Figuren. Sollen agile Strukturen aufgebaut werden, so empfiehlt es sich, professionelle Unterstützung hinzuzuziehen. Stossen sie auf eine hierarchische Organisation mit Dienstwegen und formalen Zuständigkeiten, kann ein massiver Kulturkonflikt entstehen.

Bernd Berger