



Juliane und Patrizia Feldner ft. Rainer König¹ Agiles Führen in Corona-Zeiten

- *Juliane:* Mensch Rainer, gestern habe ich für Patrizias Klinik zusammen mit dem Team der Pfleger, Schwestern und Assistenzärzte einen ganz tollen Video-Kurzworkshop durchgeführt. Patrizias Team entwickelte dabei ein phantastisches System, ihren Ressourcennachschub für Desinfektions- und Hygienemittel zu optimieren. Autonom, ganz ohne Ober- und Chefärzte. Ist das nicht toll?
- *Rainer:* Ja, mag sein. Aber wo ist eigentlich Patrizia?
- *Juliane:* Kriegst Du gar nichts mit? Die ist wegen der Corona-Krise jetzt pausenlos in ihrer Klinik im Einsatz.
- *Rainer:* Patrizia ist doch Hirnchirurgin. Was hat die mit Corona zu tun?
- *Juliane:* ´ne ganze Menge. In der Klinik ist nämlich der Teufel los und da springen alle füreinander ein. So sind wir Feldners halt: immer teamorientiert. Könige ticken da wohl *anders!*
- *Rainer:* Moment mal, wie meinst Du das ...?

In dem Augenblick meldet sich Patrizia via Facetime.

- *Patrizia:* Hallo ihr beiden. Mensch Schwesterherz, Dein System klappt super. Nach dem die Bundesregierung jetzt für genügend Nachschub an Masken und Desinfektionsmitteln gesorgt hat, kriegen wir die Versorgung dank Deines internen Controlling- und Verteilungs-Systems auch in unserem Hause richtig prima geregelt! Ich bin wirklich stolz auf Dich!! Wie hast Du das nur geschafft?
- *Juliane:* Ehre wem Ehre gebührt - das waren Deine Leute, die die Schwachstellenanalyse durchgeführt, Lösungen für sich gefunden und deren Umsetzung auf den Weg gebracht haben. Ich habe nur moderiert, strukturiert und per Lifestream visualisiert ...

¹ Der eigentlich nur nervt
©feldnerkoenig.de 2020

- *Patrizia*: ... jetzt stelle mal Dein Licht nicht unter den Scheffel. Meine Leute waren ja ganz begeistert von Deiner agilen und inspirierenden Art. Hätte ich Dir gar nicht zugetraut.
- *Rainer (aus seinem Schmollwinkelkoma erwacht)*: Apropos Agilität. Siegfried Kaltenecker² postuliert in seinem spannenden Buch zum agilen Führen selbstorganisierter Teams, dass für deren Erfolg entscheidend sei, wie klar die Rahmenbedingungen und damit die Entscheidungskompetenzen der Teams allen Beteiligten bekannt sind und von allen eingehalten werden.
- *Juliane*: Schöner langer Satz Herr Professor. Und was willst Du uns damit sagen?
- *Rainer*: Dass es in Patrizias Klinik bekanntlich keine Basisdemokratie gibt. Deine Schwester hat aber offenbar die Rahmenbedingungen und Freiräume, die die Teams gestalten können, klar abgesteckt und eingehalten. Und erst vor diesem Hintergrund konntest Du Deine Moderation durchführen. Zudem besitzt ihre Klinik eine Super-Infrastruktur, die eine Videomoderation technisch überhaupt erst möglich macht. Schließlich wurden von ihr bzw. der Geschäftsleitung, zu der sie ja gehört, Leute ausgewählt und eingestellt, die reif genug sind, agil und selbstständig mit zu entscheiden. Patrizia, das hast Du gut gemacht! Das eigentliche Lob geht an Dich!
- *Patrizia*: Nein, Rainer, das sehe ich anders. Klar, wir haben supergute und hoch engagierte Leute. Aber immerhin war es Jule, die uns in der Geschäftsleitung auf das Abstecken dieser Freiräume hingewiesen hat. Zudem machen sich jetzt die Trainings und Seminare zur Entwicklung der Moderations-, Entscheidungs- und Kommunikationskompetenz bemerkbar, die wir mit ihr bei uns durchgeführt haben. Der Reifegrad, von dem Du sprichst, ist nicht vom Himmel gefallen, sondern das Ergebnis unserer systematischen Personalentwicklung.
- *Juliane*: Genau, das war ein nicht kurzer Weg der Delegation von Macht und Verantwortung, den wir schon Wochen vor dem gestrigen Workshop in vier Schritten angegangen sind: 1. haben wir zusammen mit der Leitungsebene bzw. in enger Abstimmung mit ihr definiert, worüber die Gruppe entscheiden darf. Keine Basisdemokratie. Es geht um klare Rahmenbedingungen und das Abstecken der Freiräume, die das Team gestalten darf.
- *Rainer*: Herr Kaltenecker nennt das Delegation Board.
- *Juliane*: Ich nenne es Transparenz über die Entscheidungsspielräume. 2. habe ich mit dann mit dem Team Entscheidungsregeln definiert – so wird z.B. statt “Wer ist dafür?” gefragt, „Was spricht dagegen?“ Es zählt nicht die Stimme, sondern das Argument. Mit dem Einwand verpflichtet man sich auch, an die Auflösung einer bestimmten Entscheidung mitzuwirken. „Was muss verändert werden, damit der Einwand gegenstandslos oder zumindest schwächer wird?“

² Siegfried Kaltenecker: Selbstorganisierte Teams führen. 2., überarb. und erweiter. Aufl. Heidelberg 2018
©feldnerkoenig.de 2020

- *Rainer:* Man nennt das Konsentprinzip.
- *Juliane:* So, tut *man* das? 3. wurde vereinbart und gelernt, vor dem selbstständigen Entscheiden immer zunächst die wichtigen Betroffenen und Experten proaktiv um Rat zu fragen. Wie nennt Herr K. das?
- *Rainer:* Proaktive Ratsuche nennt er das.
- *Juliane:* Guter Mann, der Herr Kaltenecker! 4. Wurden Teil-Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten im Team geklärt. Damit die täglichen und wöchentlichen Treffen nicht trotzdem in endlose Laberrunden ausarten, wurde zudem vereinbart, Entscheidungen künftig per Punktabfrage einzugrenzen und sich per „Zwei-Füße-Form“ und Fünf-Finger-Demo dann endgültig für etwas zu entscheiden.
- *Rainer:* Alles nicht wirklich neu und eigentlich nur Formen für künftiges Entscheiden – die agile Managementliteratur spricht hier vom Wechselspiel zwischen den Daily Standups und längerfristigen Sprint Reviews als Teiles eines umfassenderen Scrum-Designs. Wirklich agil, also lebendig, behende und schnell wird das alles aber erst durch die Inhalte, also durch das, was man an Ideen findet und konkret umsetzt. Patrizia, was hat Dich denn an dem inhaltlichen Ergebnis so begeistert, das da gestern bei Jules Videomoderation herausgekommen ist?
- *Patrizia:* Dass es funktioniert! Wir hatten bzw. haben das Problem, dass – auch wenn die Materiallager voll sind, immer etwas fehlt, wenn es gebraucht wird. Und das führt dann im Klinikalltag zu dramatischen Folgeproblemen, gerade im Augenblick, wo wir eh am Limit arbeiten. Jules Runde hatte nun für den eigenen Zuständigkeitsbereich die geniale Idee, die tägliche Schicht mit einem straff moderierten und an einem Board visualisierten Bilanz- und Statusreview zu beginnen. Jetzt ist sofort klar, was wo fehlt und von wem das dann aus dem Lager in die Bereitschaft gestellt werden muss. Ich weiß, das klingt einfach, ist aber genial. Heute lief das alles schon viel besser.
- *Juliane:* Super!
- *Rainer:* Na ja schau ´n wir mal, was der wöchentliche Sprint Review ergibt. Aber für´s erste: nicht schlecht Frau Specht.
- *Patrizia:* Wenn ich das richtig verstanden habe, hast Du Juliane gerade gelobt. Das ich das noch erleben darf. Sollten wir groß feiern, wenn die Zeiten sich beruhigt haben. Es gibt bestimmt noch ein Leben nach Corona.