

Agile Management

10 Schritte auf dem Weg zu moderner Führung

Datum: 05.09.2014
Autor(en): Gudrun Happich
URL: <http://www.cio.de/2968441>

Viele Leistungsträger wollen nicht mehr in den bisherigen Hierarchien und Führungsmodellen verharren. Sie wollen ihre Macherqualitäten schneller und sinnvoller einsetzen können, als es die "alten" Organisationsstrukturen zulassen. Deshalb stelle ich in zehn Punkten vor, wie auch bei Ihnen der Wandel zur modernen Führung gelingen kann.



*Gudrun Happich ist Executive Business Coach.
Foto: Galileo. Institut für Human Excellence*

Im ersten Teil "**Neue Leadership-Modelle gefragt**¹" und zweiten Teil "**Social Leadership in der IT**²" der Reihe "Neue Arbeitsformen in der IT-Branche" lasen Sie, welchen Nutzen Social Leadership dem Unternehmen, Führungskräften und Mitarbeitern bringt. Sie lernten Unternehmen kennen, die neue Führungssysteme sehr erfolgreich praktizieren, zudem das "erfolgreiche Unternehmen Natur", welches viele funktionierende Führungsmodelle bereithält.

10 Schritte beim Wandel zur modernen Führung

Es kursieren derzeit mehrere Begriffe, die dasselbe meinen: Social Leadership wird auch gern moderne, flexible oder agile Führung genannt. Agil bedeutet hier "beweglich", an die Situation angepasst und nicht starren Hierarchien oder Strukturen unterworfen.

1. Eigene Werte und Motive klären

Im ersten Schritt gilt es, herauszufinden, wie Ihr Persönlichkeitsprofil aussieht, etwa mit dem "**Reiss Profile**³". Dies ist ein - nach meiner Erfahrung - gutes personaldiagnostisches Tool, um die verborgenen, aber entscheidenden Lebensmotive eines Menschen herauszufinden. Dabei klären Sie Fragen wie:

- Welcher Charaktertyp bin ich?
- Welche Werte habe ich, welche davon sind grundlegend für mich?
- Was ist mir wichtig?

Wenn wir uns selbst kennen, können wir im Einklang mit unseren Werten und Motiven leben. Damit ist der Erfolg quasi garantiert- und das auch noch mit Leichtigkeit und Spaß! Wenn wir dagegen ständig gegen unsere inneren Werte ankämpfen, kann das Konzept noch so gut sein, langfristig wird es nicht funktionieren.

Ist bei Ihnen etwa das Motiv "Status" niedrig ausgeprägt, dann ist Ihnen die Bewunderung durch das Umfeld weniger wichtig. Sie sind ein Mensch, der anderen Raum zur Entfaltung lässt - eine gute Voraussetzung für flexible Führung.

Anders sieht es aus, wenn bei Ihnen etwa die Motive "Status" oder "Macht" stark ausgeprägt sind. Dann ist Ihnen wichtig, Einfluss zu haben, Verantwortung zu übernehmen, Entscheidungen zu treffen und als jemand Besonderes wahrgenommen zu werden. Je ausgeprägter diese Motive sind, umso häufiger wollen sie erfüllt werden. Bei diesen Menschen sind statt der agilen Führung eher andere Führungsstrukturen geeignet.

[Hinweis auf Bildergalerie:] ^{gal1}

2. Was unbedingt sein muss: U's und W's

Kennen Sie Ihre förderlichen Rahmenbedingungen? Dies sind die Umstände, die Sie benötigen, um zur Höchstleistung mit Leichtigkeit aufzulaufen. Hier gibt es U's (U = unbedingt notwendig) und W's (W = wünschenswert).

Dies könnten beispielsweise sein:

- Brauche ich viel eigenen Entscheidungsspielraum?
- Oder möchte ich mich regelmäßig im Team abstimmen?
- Oder trifft jemand anders die Entscheidungen alleine und ich setze sie um?
- Möchte ich frei und unabhängig agieren oder brauche ich detaillierte und klare Vorgaben?
- Mag ich ein wettbewerbsorientiertes oder eher ein entwicklungsorientiertes Umfeld?

Meist ist die Wünschenswert-Liste seitenlang. Die Unbedingt-notwendig-Liste umfasst höchstens fünf bis sechs Punkte, die haben es allerdings in sich. Diese U's sind unabdingbar alle zu erfüllen, wenn Sie nachhaltig und langfristig Höchstleistung mit wertvollen Ergebnissen erbringen wollen.

3. Rahmenbedingungen abgleichen

Nun können Sie Ihre eigenen Anforderungen mit den Bedingungen Ihres Umfelds abgleichen:

- Gibt es hier eine Prozessdenkweise?
- Oder eher eine konservative Denkweise, die starre Hierarchien bevorzugt und einhalten will? Dies ist häufig in eher konservativen Branchen wie Krankenhaus oder Pharma der Fall.
- Haben Sie Einflussmöglichkeiten auf Ihr Umfeld?

Fragen Sie sich: Was kann ich selbst in meinem Umfeld dazu beitragen, damit sich die Bedingungen so ändern, das ich Höchstleistungen abrufen kann?

Meine Erfahrungen als Executive Coach zeigen, dass dies oft deutlich leichter ist, als man zunächst angenommen hat. Allerdings muss man sich selbst aktiv darum kümmern und Bretter bohren.

Fazit zu Schritt 1 bis 3: Seien Sie also ehrlich zu sich selbst und laufen Sie nicht "angesagten" Strategien nach, die Ihnen bzw. Ihren Werten nicht entsprechen.

4. Der Wille zur flexiblen Führung

Sehen Sie sich "nur" als Führungskraft oder wollen Sie sich engagiert und aktiv für die moderne Führung einsetzen? Wenn Sie sich wirklich engagieren wollen, dann brauchen sie dazu auch die passende Mannschaft. Sorgen Sie dafür, dass die richtigen Mitarbeiter, Kollegen in Ihr Team kommen. Richtig im Sinne von Menschen mit den passenden Werten. Der Erfolg des neuen Führungsstils hängt sehr davon ab, ob Ihr Team das ebenso - von innen heraus - will.

Finden Sie also Antworten auf die Frage: Welche Art von Leuten brauche ich, damit die Führung und die Arbeit gelingen? Ist ein Mitarbeiter so gar nicht für Teamarbeit zu begeistern? Oder liebt er seine Freiheit und Unabhängigkeit über alles und findet gemeinsame Absprachen einfach nur lästig? Dann vergessen Sie's. Aber möglicherweise können Sie ja auch hier Einfluss nehmen? Gestalten Sie also Ihr Team selbst, bauen Sie nötigenfalls eine neue Mannschaft auf.

Nun stellt sich die Frage: Wie kann das erfolgreich gelingen?

5. Personalauswahlverfahren

In einem mehrstufigen Feedback- und Auswahlprozess sollten Sie die Anforderungen an den Kandidaten, seine formulierten Wünsche und sein Persönlichkeitsprofil miteinander abgleichen.

Lassen Sie ihn vor dem Vorstellungsgespräch einen Bewerbungsbogen ausfüllen mit seiner Selbstdarstellung: Wer bin ich? Was will ich? Wofür stehe ich? Danach machen Sie die Werte-Analyse mit einem professionellen Verfahren wie dem Reiss Profile. Daran anschließend führen Sie mit ihm ein Auswertungsgespräch.

Sie werden so manches Mal Bauklötze staunen, welche Formulierungen der Selbstanalyse entstammen - meist eine Aneinanderreihung von "hippen" Anforderungen, die so gar nichts mit dem tatsächlichen Persönlichkeitsprofil zu tun haben.

Jetzt ist es wichtig, die Differenzen und Widersprüche aufzulösen. Was glauben Sie, ist echt? Die Selbstdarstellung oder die Auswertung aus der Werte-Analyse?

6. Worauf es ankommt

Machen Sie sich auch bewusst: Was ist das Herzstück in einer funktionierenden Zusammenarbeit und damit auch in der Führung? Die Fähigkeit zur Wertschätzung und Achtung der Individualität der Akteure.

7. Eine Mannschaft, die mitzieht

Damit also ein neues Verständnis von Führung in Ihrem Bereich oder Unternehmen funktionieren kann, ist ein intensiver Vorbereitungsprozess notwendig. Mit den richtigen Leuten im Team steht Ihnen eine hervorragende Zukunft bevor. Mit den dafür falschen Menschentypen ist es ein echter Kampf und Krampf!

Hierarchiefreie Führung, Führung auf Zeit oder eine Netzwerkstruktur kann ein echter Wettbewerbsvorteil sein - allerdings nur mit einer Mannschaft, die mitzieht.

8. Führung hat weiterhin Einfluss

Ein Hinweis für alle Führungskräfte. Haben Sie bitte keine Angst, dass Sie in Zukunft keinen Einfluss mehr haben werden.

In unzähligen Coaching-Prozessen habe ich beobachtet:

- Einfluss haben wollen, hat nicht unbedingt etwas mit Personalverantwortung zu tun.
- Führung hat nicht unbedingt etwas mit Dominanz zu tun.
- Führung hat allerdings sehr wohl etwas damit zu tun, dass ich gemeinsam mit Mitarbeitern oder Kollegen Ergebnisse erreiche. Die Organisationsform ist dafür erst einmal zweitrangig. Wenn ich anderen keinen Raum geben möchte oder kann, werde ich als Führungskraft immer Schwierigkeiten bekommen, egal ob in hierarchischer Struktur, Netzwerkorganisation oder agiler Führung.

9. Die Spitze muss Vorbild sein

Ein wichtiger Hinweis, wie die Entwicklung respektive Veränderung gelingt:

- Nur die Spitze kann (neue) Spielregeln vorgeben, die von allen getragen und umgesetzt werden.
- Befinden Sie sich nicht an der Spitze, können Sie wie folgt vorgehen. Finden Sie mindestens einen, der das, was Sie tun, gut findet und gewinnen Sie Fans und Verbündete. Wenn Ihre Idee für die meisten mehr Vorteile als Nachteile bringt, wird sich im Lauf der Zeit eine Veränderung zeigen.

Ungeachtet aller genannten Hinweise ist eines Pflicht: "Nicht gackern.... legen." Wenn Sie nicht vorleben, was Sie predigen, dann werden alle Bemühungen im Sande verlaufen. Dies ist auch der Grund, weshalb viele proklamierte Entwicklungen in Unternehmen nicht funktionieren. Sie werden nicht wirklich von der Spitze mitgetragen und gelebt.

10. IT-Unternehmen sind Vorreiter

Grundsätzlich sind diese Ausführungen nicht auf die IT-Welt beschränkt. Jedoch haben die IT'ler durch die sich unendlich schnell verändernden Rahmenbedingungen naturgemäß einen großen Vorsprung vor anderen Branchen. In diesem ohnehin flexiblen Umfeld treffen Sie in der Regel auf ein deutlich größeres Interesse für agile Führung als in anderen Bereichen. Mit der Anwendung von Scrum⁴ kommen Sie der Idee der agilen Unternehmensführung schon recht nahe.

Noch ein Beispiel zum Schmunzeln: Neulich in einer Kollegenrunde. Ich fachsimpelte begeistert mit einem Scrum-Master und einem Personalleiter eines IT-Unternehmens, wie man denn nun konkret und am besten die agile Unternehmensführung realisieren könne. Nach einer halben Stunde blickten wir auf und beobachteten die anderen Kollegen - sehr erfahrene Coaches - wir hatten sie komplett abgehängt. Sie schauten uns nur sprachlos an und verdrehten die Augen, sie verstanden so rein gar nichts. Was war passiert? Während wir über die konkrete Umsetzung der agilen Führung sprachen, hatten die Kollegen - allesamt in anderen Branchen unterwegs - noch nie etwas von flexibler Führung gehört, geschweige denn von deren Einführung im Unternehmen.

Da scheint uns also noch ein langer Weg bevor zu stehen. Aber ich bin davon überzeugt, wir werden um diese Entwicklung nicht umhin kommen. Gestalten Sie Ihren Weg mit dem Wissen, dass dies ein Prozess ist - und das gewünschte Ergebnis nicht von heute auf morgen einfach da ist.

Was denken Sie persönlich darüber? Diskutieren Sie gern hier mit mir, ich freue mich auf Ihre Meinung!

Gudrun Happich ist Executive Business Coach.

Links im Artikel:

¹ <http://www.cio.de/karriere/personalfuehrung/2961738/>

² <http://www.cio.de/karriere/personalfuehrung/2963105/index.html>

³ <http://www.reissprofile.eu/>

⁴ <http://www.cio.de/scrum/>

Bildergalerien im Artikel:
gal1



*Die sechs Führungsstile
Die Unternehmensberater der Hay Group haben sechs verschiedene Führungsstile ermittelt, die ein Chef ausüben kann. Je größer der Mix aus allen sechs ist, desto zufriedener sind seine Mitarbeiter. Sie leisten mehr und sind weniger krank.
Foto: Yuri Arcurs, Shutterstock.com*



*1. Der Chef ist der Chef ist der Chef
Im direktiven Umgang erwartet der Chef, dass die Mitarbeiter seinen Anweisungen ohne Wenn und Aber folgen. Das Warum erfährt der Mitarbeiter meist nicht. Das kann bei Umstrukturierungen hilfreich sein, wenn man ein Unternehmen aus der Krise holen muss. Zum normalen*



*Arbeitsalltag passt dieser Führungsstil nicht.
Foto: Robert Kneschke - Fotolia.com*



2. Der Erklärer
*Der visionäre Chef setzt darauf, seine Mitarbeiter zu entwickeln und erarbeitet mit ihnen Perspektiven. Ihm ist es wichtig, dass seine Kollegen verstehen, warum sie etwas tun sollen.
Foto: pressmaster - Fotolia.com*



3. Der Coach
*Dem Erklärer ähnlich ist der coachende Chef, dem die Entwicklung seiner Angestellten sehr am Herzen liegt.
Foto: Yuri Arcurs - Fotolia.com*



4. Alle für einen!
*Andere Vorgesetzte fördern den Zusammenhalt: Ihnen ist es wichtig, dass alle gut miteinander umgehen. Vor allem in Stresszeiten ist das ein guter Führungsstil, denn das Team rückt näher zusammen.
Foto: Yuri Arcurs - Fotolia.com*



5. Der Chef packt selbst an
*Dieser Führungsstil wird eher von Jüngeren ausgeübt: Ein partizipativer Chef drückt seine Befehle nicht durch, sondern setzt auf Teamarbeit. Das fördert die Motivation der Mitarbeiter sehr.
Foto: andrea michele piacquadio, Shutterstock.com*



6. Der

Perfektionist

Wehe, einer spielt nicht im Takt! Der Perfektionist stresst seine Mitarbeiter schon mal mit seinen hohen Anforderungen an die Qualität der Arbeit. Andererseits greift er ein, wenn man selbst nicht weiter weiß.
Foto: criben-Shutterstock.com

IDG Business Media GmbH

Alle Rechte vorbehalten. Jegliche Vervielfältigung oder Weiterverbreitung in jedem Medium in Teilen oder als Ganzes bedarf der schriftlichen Zustimmung der IDG Business Media GmbH. DPA-Texte und Bilder sind urheberrechtlich geschützt und dürfen weder reproduziert noch wiederverwendet oder für gewerbliche Zwecke verwendet werden. Für den Fall, dass in CIO unzutreffende Informationen veröffentlicht oder in Programmen oder Datenbanken Fehler enthalten sein sollten, kommt eine Haftung nur bei grober Fahrlässigkeit des Verlages oder seiner Mitarbeiter in Betracht. Die Redaktion übernimmt keine Haftung für unverlangt eingesandte Manuskripte, Fotos und Illustrationen. Für Inhalte externer Seiten, auf die von CIO aus gelinkt wird, übernimmt die IDG Business Media GmbH keine Verantwortung.

<http://www.cio.de/karriere/2968441/index.html>