

Link: <https://www.computerwoche.de/a/10-schritte-auf-dem-weg-zu-moderner-fuehrung,2968441>

Agile Management

10 Schritte auf dem Weg zu moderner Führung

Datum: 11.04.2019
Autor(en): Gudrun Happich

Viele Leistungsträger wollen ihre Macherqualitäten schneller und sinnvoller einsetzen können, als es die "alten" Organisationsstrukturen zulassen. Zehn Punkte, wie der Wandel zur agilen Führung gelingt.



Das Ziel ist bekannt. Wie und wodurch es erreicht wird, ist im agilen Management weitestgehend offen.

Foto: crazymedia - shutterstock.com

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 haben Sie gelesen, welchen Nutzen und Innovation Social Leadership dem Unternehmen, Führungskräften und Mitarbeitern bringt. Sie haben Unternehmen kennengelernt, die neue agile Führungsmethoden, wie zum Beispiel Scrum, erfolgreich praktizieren, und das erfolgreiche Unternehmen Natur, welches viele funktionierende Führungsmodelle bereithält. Im dritten Teil stelle ich Ihnen nun konkrete Schritte vor, wie Sie den Wandel einer eher traditionellen und hierarchischen Unternehmensführung zur agilen Führung schaffen.

10 Schritte beim Wandel zur agilen Führung

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

Lesetipp: **Agil ja - aber nur ein bisschen**³

Ganz im Gegensatz zum klassischen Rollenverständnis, bei dem Mitarbeiter der Führungskraft dienen, stellt sich bei den modernen Führungsmethoden der Manager in den Dienst seines Teams. Er unterstützt es so gut, wie es geht, um den möglichst besten Output zu erhalten. Die Verantwortung für das Gelingen eines Projektes teilt sich das gesamte Team.

Basis für den Erfolg moderner Führung ist dabei vor allem die Kommunikation - Transparenz, Dialog, Vertrauen und kurzfristige Feedbacks. Dazu gehört insbesondere auch eine neue **Fehlerkultur**⁴, in der Fehler nicht nur negativ bewertet und bestraft, sondern offen und konstruktiv diskutiert werden, um daraus für die Zukunft zu lernen.

Die folgenden zehn Schritte unterstützen Sie dabei, Ihr Unternehmen aus einer eher hierarchisch organisierten Struktur in eine von Agilität geprägte Unternehmenskultur zu führen.

1. Eigene Werte und Motive klären

Im ersten Schritt gilt es, herauszufinden, wie Ihr Persönlichkeitsprofil aussieht und ob Sie als Führungskraft für einen agilen Führungsstil eignen, etwa mit dem **Reiss Profile**⁵. 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 noch mit Leichtigkeit und Spaß! Wenn wir 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, ist dies eine gute Voraussetzung für agile Führung.

[Hinweis auf Bildergalerie: **Neue Führungspraxis für die digitale Welt**]^{gal1}

Anders sieht es erst einmal aus, wenn bei Ihnen etwa die Motive Status oder Macht dominieren. Dann ist Ihnen wichtig, Einfluss zu haben, Verantwortung zu übernehmen, Entscheidungen zu treffen und als jemand Besonderes wahrgenommen zu werden. Diese Menschen führen auf den ersten Blick besser nicht agil und eignen sich für andere Führungsstrukturen besser. Sollte man meinen.

Andererseits können Ihre Motive auch durch ein anderes Verhalten befriedigt werden. Nutzen Sie Ihren Drang, Einfluss haben zu wollen und Entscheidungen zu treffen, doch bei Ihren Mitarbeitern. Machen Sie Ihre Mitarbeiter stark - fungieren Sie als Enabler und als Coach.

Konkret: Sie formulieren ein gewünschtes Ziel. Fragen Sie Ihre Mitarbeiter nach geeigneten Ideen und Wegen. Hören Sie zu. Diskutieren Sie gemeinsam in der Mannschaft nach der besten Lösung. Jetzt können Sie - aufgrund der vorliegenden Informationen entscheiden.

Das Ergebnis: Die Mitarbeiter fühlen sich wertgeschätzt, da sie gefragt werden. und weil ihre Vorschläge und Ideen in die Entscheidung miteinbezogen werden. Im Ergebnis haben Sie Mitarbeiter, die mitdenken und motiviert sind. Sie selbst werden zunehmend entlastet und können sich auf Ihre Mannschaft verlassen und so Ihre beruflichen Ziele noch schneller erreichen. Für beide Seiten eine Win-Win-Situation.

Vor allem geht es darum: Machen Sie sich Ihre Treiber motive bewusst. Sorgen Sie dafür, dass diese befriedigt werden, wählen Sie allerdings hierfür Wege, die auch Ihre Mannschaft berücksichtigt und beteiligt.

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

Kennen Sie Ihre förderlichen Rahmenbedingungen? Dies sind die Umstände, die Sie benötigen, um mit Leichtigkeit zur Höchstleistung aufzulaufen.

Hier gibt es

U's (U = unbedingt notwendig) und

W's (W = wünschenswert).

Dies könnten beispielsweise sein:

- Brauche ich viel eigenen Entscheidungsspielraum?
- Möchte ich mich regelmäßig im Team abstimmen?
- Trifft jemand anderes 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, wenn Sie nachhaltig und langfristig Höchstleistung mit wertvollen Ergebnissen erbringen wollen.

Tipp: Wenn die U's aktuell nicht erfüllt werden, sorgen Sie dafür, dass sich die Rahmenbedingungen mit der Zeit verändern.

Wichtig: Moderne Führung gelingt niemals im Alleingang. Deshalb achten Sie immer darauf, dass auch die U's Ihrer Mannschaft erfüllt werden.

3. Rahmenbedingungen für agile Führungsmethoden abgleichen

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

- Gibt es hier eine Prozessdenke?
- Oder eher eine konservative Denkweise, die starre Hierarchien bevorzugt und einhalten will? Dies ist häufig in eher konservativen Branchen, wie Krankenhaus oder Pharmabereich, 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, dass ich **Höchstleistungen abrufen**⁶ kann? Agile Führungskultur ist in diesem Punkt zum Beispiel von Regeln geprägt, nach denen sich alle richten, um gemeinsam das Beste herauszuholen.

Vergleichen Sie dies mit einem gemeinsamen Spiel: Wenn Ihre Mitarbeiter wissen, dass sie sich in Monopoly befinden, ist es für sie leichter, sich darauf einzulassen. Wissen sie es nicht, spielt der eine vielleicht Skat, der nächste Mensch Ärgere Dich nicht. Ein gemeinsames Spiel und Ergebnis sind so nicht möglich. Formulieren Sie die Spielregeln, die für das Spiel in Ihrer Mannschaft gültig sind. Dazu passt ein aktuelles Beispiel eines meiner Klienten: Er hat seinen Mitarbeitern deutlich gemacht, welche Spielregeln in seinem Team gelten. Er selbst sieht seine Aufgabe darin, seine Mannschaft zu stärken und ihr die Rahmenbedingungen zu sichern, sodass seine Mitarbeiter ihren Job machen können.

Das bedeutet zum Beispiel auch, dass sie bei Anfragen anderer Abteilungen auch mal **Nein sagen**⁷ dürfen. Vor allem, wenn sie mit Extraaufträgen überhäuft werden oder sie schlecht vorbereitete Aufträge erhalten. Die Mitarbeiter entwickeln dadurch auf der einen Seite mehr Souveränität, weil sie lernen, sich gegenüber unverschämten Aufträgen zu schützen. Gleichzeitig beobachtet mein Klient, dass sie immer engagierter sind, mitdenken, deutlich mehr Vorschläge machen und - bei gleicher Arbeitslast - mehr Spaß beim Arbeiten haben. Dies hat sich in der kürzlich ausgewerteten Mitarbeiterbefragung gezeigt. Die Mitarbeiter fühlen sich von ihrem Vorgesetzten unterstützt. Alle ziehen gemeinsam an einem Strang und erlangen deutlich bessere Ergebnisse als vorher.

[Hinweis auf Bildergalerie: **15 Probleme beim Projektmanagement**]^{gal2}

Fazit zu Schritt 1 bis 3: Seien Sie ehrlich zu sich selbst und laufen Sie nicht angesagten Strategien nach, die Ihnen und Ihren Werten nicht entsprechen. Warum? Weil Sie nur Überzeugungskraft haben, wenn Sie etwas vorleben, an das Sie glauben. Nur jemandem, der tut, an was er glaubt, wird Vertrauen geschenkt. Und, vor allem in der agilen Welt braucht es eins: Vertrauen.

4. Ein Muss: der Wille zur agilen Führung

Sehen Sie sich nur als Führungskraft oder wollen Sie sich engagiert und aktiv für eine moderne Führung einsetzen? Wenn Sie sich wirklich engagieren, dann brauchen Sie dazu die passende agile Mannschaft. Sorgen Sie dafür, dass die richtigen Mitarbeiter in Ihr Team kommen. Richtig, im Sinne von Menschen mit den passenden Werten, im Zuge agiler Führung, zum Beispiel Mitarbeiter der Generation Y. Der Erfolg eines modernen Führungsstils hängt davon ab, ob Ihr Team dieses agile Führungsmodell auch leben will.

Finden Sie also Antworten auf die Frage: Welche Art von Menschen brauche ich, damit mit agiler Führung gute Ergebnisse eingefahren werden? Ist ein Mitarbeiter so gar nicht für agile Teamarbeit zu begeistern? Oder liebt er seine Freiheit und Unabhängigkeit über alles und findet gemeinsame Absprachen einfach nur lästig? Dann vergessen Sie es. Aber möglicherweise können Sie Einfluss nehmen. Gestalten Sie Ihr Team selbst. Bauen Sie nötigenfalls eine neue Mannschaft auf.

Wichtig: Es geht darum, Mitarbeiter mit ähnlichen Werten zu finden. Die fachlichen Kompetenzen sollten allerdings unterschiedlich sein. Im Zuge einer agilen Führung ist es noch wichtiger, dass sich Fähigkeiten ergänzen, um ein optimales großes Ganzes zu entwickeln.

Nun stellt sich die Frage: Wie gelingt das erfolgreich?

[Hinweis auf Bildergalerie: **So gewinnen Sie die Generation Y für sich**]^{gal3}

5. Personalauswahlverfahren für agile Führungsmethoden

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 mit seiner Selbstdarstellung ausfüllen:

- Wer bin ich?
- Was will ich?
- Wofür stehe ich?

Danach machen Sie die Werte-Analyse mit einem professionellen Verfahren, wie dem **Reiss Profile**⁸. Daran anschließend führen Sie mit ihm ein Auswertungsgespräch.

Sie werden so manches Mal Bauklötze staunen, welche Formulierungen der Selbstanalyse entstammen. Meist ist es eine Aneinanderreihung von hippen Eigenschaften, die so gar nichts mit dem 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? Wenn Sie sich nicht sicher sind, was Sie glauben sollen, lassen Sie sich Beispiele geben: Zum Beispiel sagt Ihr Kandidat, dass er Menschen begeistern kann. Bitten Sie um ein konkretes Beispiel. Lassen Sie ihn erzählen. Dabei achten Sie bitte immer wieder darauf: Was hat Ihr Kandidat konkret getan, dass die Mitarbeiter begeistert waren? Falls er Nebelkerzen wirft, hinterfragen Sie das Gesagte. Und, zwar so lange, bis Sie konkret verstehen, wie er seine Mitarbeiter begeistert hat.

Denn Sie wollen in Ihrem Team bestimmt keinen **Blender**⁹ haben, der Ihnen im Zweifelsfall das Projektergebnis verdirbt. Meiner Erfahrung nach lässt sich ein Dampfplauderer mit den richtigen Fragen schnell entlarven. Verzichten Sie lieber auf so einen genialen Typen und suchen Sie weiter. Bis Sie eine engagierte Persönlichkeit gefunden haben, der vielleicht noch etwas Wissen fehlt, die aber von der Einstellung und von den Werten her genau zu Ihnen, der Mannschaft und zu Ihrem agilen Führungsstil passt.

[Hinweis auf Bildergalerie: **Wann Bewerber lügen dürfen**] ^{gal4}

6. Worauf es ankommt

Stellen Sie sich die Frage: Was ist das Herzstück in einer funktionierenden agilen Zusammenarbeit und damit in der agilen Führung?

Die Antwort: Die Fähigkeit zur Wertschätzung und Achtung der Individualität der Akteure.

7. Eine Mannschaft, die mitzieht

Damit ein neues Verständnis von Führung entstehen 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 einziger Kampf und Krampf.

Hierarchiefreie Führung, agile Führung oder eine Netzwerkstruktur können ein echter Wettbewerbsvorteil sein. Allerdings funktioniert das nur mit einer Mannschaft, die mitzieht und die mit agilen Führungsmethoden etwas anfangen kann. Wenn Sie die Positionen auch noch mit Mitarbeitern besetzen, die neben der passenden Einstellung ihre individuellen Stärken und Fähigkeiten bestmöglich für das gesamte Team einsetzen können, winkt Ihnen eine erfolgreiche Zukunft.

8. Führung hat weiterhin Einfluss

Ein Hinweis für alle Führungskräfte: Haben Sie keine Angst, dass Sie mit einem agilen Führungsstil 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, ganz gleich, 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 in Richtung agile Führung zeigen.

[Hinweis auf Bildergalerie: **10 Tipps für den perfekten Chef**]^{gal5}

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 geliebt.

10. IT-Unternehmen sind Vorreiter

Grundsätzlich sind diese Ausführungen nicht auf die IT-Welt beschränkt. Jedoch haben die IT'ler durch die sich dort schnell verändernden Rahmenbedingungen naturgemäß einen großen Vorsprung vor anderen Branchen. Im flexiblen IT-Umfeld treffen Sie in der Regel auf ein deutlich größeres Interesse an agiler Führung als in anderen Bereichen. Mit der Anwendung von Methoden wie **Scrum**¹⁰ oder **Kanban**¹¹ 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 konkret und am besten die agile Unternehmensführung realisieren könne. Nach einer halben Stunde blickten wir auf und bemerkten die Kollegen - sehr erfahrene Coaches. Wir hatten sie komplett abgehängt. Sie schauten uns nur sprachlos an, sie verstanden rein gar nichts.

Was war passiert? Während wir über die konkrete Umsetzung agiler Führung sprachen, hatten die Kollegen - allesamt in anderen Branchen unterwegs - zwar schon von Agilität gehört. Sie waren also Wissens-Profis, aber keine Umsetzungsexperten. Wenn Sie diese Art der Führung in Ihrem Unternehmen einsetzen wollen, dann achten Sie bitte darauf, dass Sie sich Experten einkaufen, sonst geben Sie möglicherweise viel Geld umsonst aus. Es gibt aktuell sehr viele Berater, die auf den Zug Agilität aufspringen, doch wenig Erfahrung in der konkreten Anwendung und Umsetzung besitzen.

Auch wenn uns noch ein langer Weg in Richtung agiler Unternehmensführung bevorsteht, bin ich davon überzeugt: Wir werden um diese Entwicklung nicht umhinkommen. Gestalten Sie Ihren agilen Weg mit dem Wissen, dass dies ein Prozess ist und das gewünschte Ergebnis nicht von heute auf morgen zu erreichen ist.

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

Links im Artikel:

¹ <https://www.cio.de/a/neue-leadership-modelle-gefragt,2961738>

² <https://www.cio.de/a/social-leadership-in-der-it,2963105>

³ <https://www.cio.de/a/agil-ja-aber-nur-ein-bisschen,3595636>

⁴ <https://www.cio.de/a/warum-eine-fehlerkultur-wichtig-ist,3546197>

⁵ <http://www.reissprofile.eu/>

⁶ <https://www.cio.de/a/wie-wir-das-affenhirn-ausschalten,3331261>

⁷ <https://www.cio.de/a/karrierefalle-perfektion,1904776,2>

⁸ <http://www.reissprofile.eu/>

⁹ <https://www.cio.de/a/so-kommt-man-mit-narzissen-klar,3253890>

¹⁰ <https://www.cio.de/a/so-gelingt-konstruktives-feedback-im-team,3211858>

¹¹ <https://www.cio.de/a/wie-comdirect-mit-kanban-seine-unternehmenskommunikation-erneuert,3545203>

Bildergalerien im Artikel:

^{gal1} Neue Führungspraxis für die digitale Welt ^{gal2} 15 Probleme beim Projektmanagement ^{gal3} So gewinnen Sie die Generation Y für sich



Die Generation Y ...

... hat eine andere Einstellung zu Arbeit und stellt Personaler und Führungskräfte vor neue Herausforderungen.

Foto: BigLike Images - shutterstock.com



Katja Loose, Hamburger Management- und Karriereberaterin, ...

empfiehlt: "Regelmäßige Feedback-Gespräche sind eine wirksame Möglichkeit, Generationenkonflikte zu entschärfen und sich gegenseitig besser zu verstehen." Sie hat zehn Ratschläge in petto: ...

Foto: Katja Loose - Excellence in Talents



Bereiten Sie sich inhaltlich und persönlich optimal vor:

Was ist Ihre Zielsetzung? Was möchten Sie positiv oder kritisch zurückmelden?

Foto: Rasstock - shutterstock.com



Verpacken Sie das Feedback als Geschenk:

Nehmen Sie eine wertschätzende Haltung ein, dann kommt Ihre Botschaft an.

Foto: soo hee kim - shutterstock.com



Seien Sie fair:

Kritisieren Sie nie den Menschen als Ganzes, sondern nur den Aspekt, der Sie stört.

Foto: Jakkrit Orrasri - shutterstock.com



Keine Angst vor Tränen:

Der Ypsiloner kann oft schlecht mit Kritik umgehen. Mit Gelassenheit und Verständnis für die neue Generation meistern Sie auch schwierige Themen.

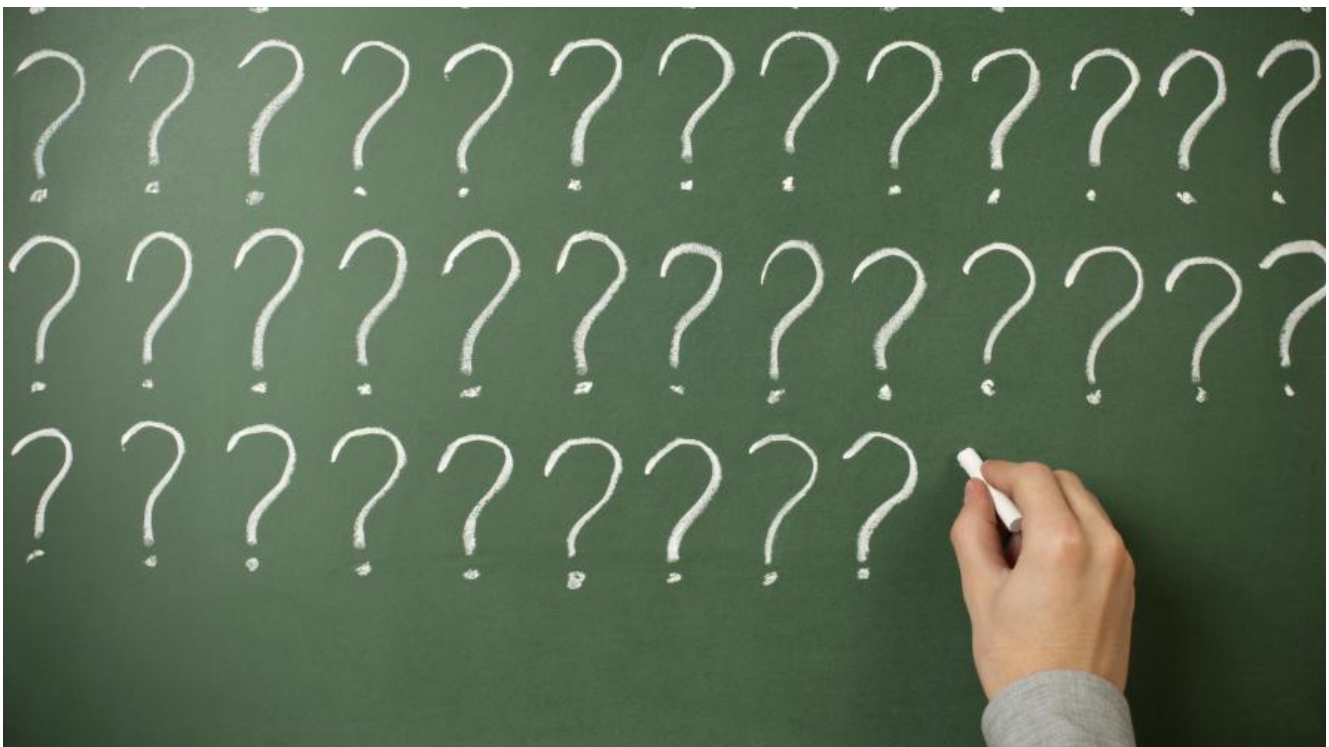
Foto: David Franklin - shutterstock.com



Schließen Sie nicht von sich auf andere:

Erklären Sie dem jungen Mitarbeiter ungeschriebene Gesetze und Verhaltensregeln im Unternehmen - wenn nötig immer wieder neu.

Foto: Dragon Images - shutterstock.com



Eigenverantwortung durch Fragen

Bringen Sie Ihren Youngster in Eigenverantwortung, indem Sie ihn durch Fragen lenken und ihn selbst passende Lösungen finden lassen.

Foto: ilkefoto - shutterstock.com



Ziele und Leitplanken

Geben Sie Ziele und Leitplanken vor, aber lassen Sie Ihren Mitarbeiter den Weg dorthin möglichst frei gestalten.

Foto: wavebreakmedia - shutterstock.com



Talente aufspüren

Konzentrieren Sie sich auf die Talente, denn da liegt das Potenzial: Fragen Sie nach Hobbys und Interessen des Ypsiloners, um mehr über seine Begabungen zu erfahren.

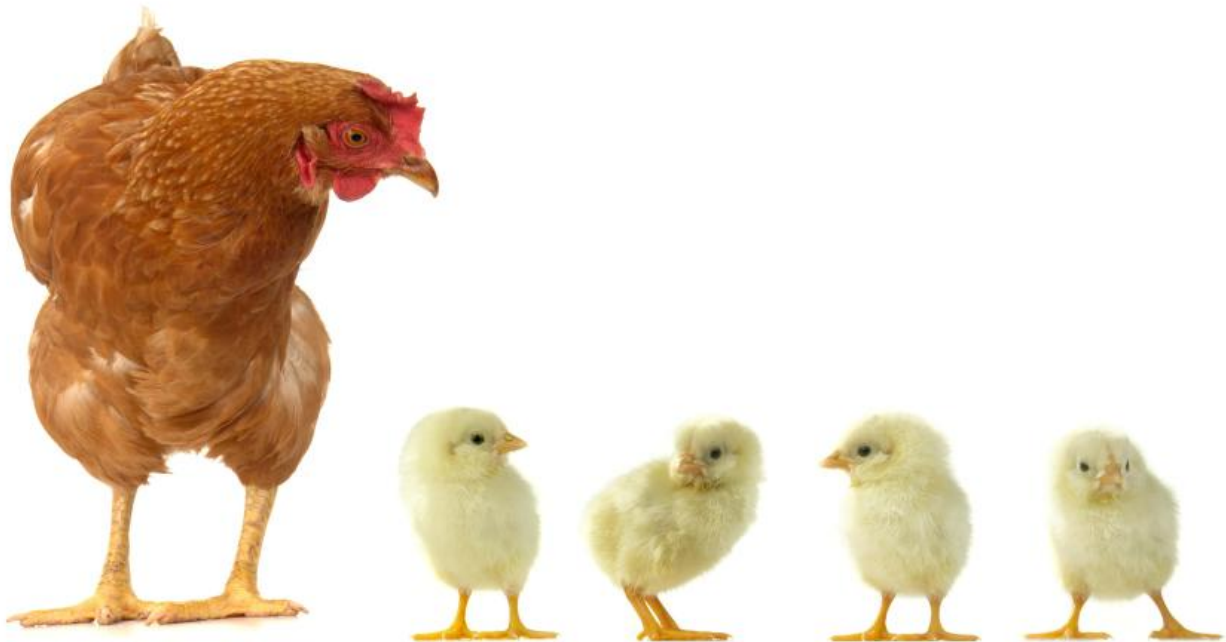
Foto: Vlad1988 - shutterstock.com



Definieren Sie Ihre Rolle als Vorgesetzter:

Wollen Sie zum Beispiel Leuchtturm, Herbergsvater, oder Mutter Courage für den jungen Menschen sein?

Foto: Aleksey Sagitov - shutterstock.com



Nicht von oben herab

Bleiben Sie auf Augenhöhe und halten Sie die bekannten Feedback-Regeln ein: zeitnahe Rückmeldung, ICH-Botschaften, konkret und konstruktiv formulieren!

Foto: panbazil - shutterstock.com

gal⁴ **Wann Bewerber lügen dürfen**gal⁵ **10 Tipps für den perfekten Chef**