Link: https://www.cio.de/a/neue-leadership-modelle-gefragt,2961738

Führungsstil gestalten

Neue Leadership-Modelle gefragt

Datum: 16.04.2021
Autor(en): Gudrun Happich

Innovationsfreudige Unternehmen setzen bereits häufig auf neue Leadership-Modelle. Wechseln auch Sie vom autoritären hin zu einem modernen Leadership-Modell, wie dem kooperativen Führungsstil.

Moderne Führung verlangt einerseits eine Anpassung an die Unternehmensziele und andererseits an neue Kommunikationsformen.
Foto: insta_photos - shutterstock.com

Eine Beobachtung hat mich besonders dazu bewegt, mich in diesem Text genauer mit den Hintergründen von Führungsstilen auseinanderzusetzen: Bei Produktinnovationen geben IT-Unternehmen den Takt vor. Trotzdem arbeiten viele etablierte IT-Unternehmen immer noch mit Führungsstilen und Organisationsstrukturen aus der Management-Steinzeit! Die schnellste aller Branchen kann sich diese trägen Strukturen nicht mehr lange leisten.

Verstehen Sie mich nicht falsch, in anderen Branchen sieht es meist noch schlimmer aus. Auch wenn alle von **Digitalisierung**[1] reden. Die Frage ist in diesem Zusammenhang, ob **Agilität**[2] und **digitale Transformation**[3] gleichzeitig die Führungskultur verändern und Platz machen für neue Leadership-Modelle. Oft wird hier noch der Fokus auf technische Verbesserung gelegt.

Die Hoffnung: "Wenn wir in agilen Teams unterwegs sind, dann setzen die Veränderungsprozesse in der Mitarbeiterführung schon von alleine ein."
Wir brauchen aber neue Leadership-Modelle, sozusagen Führung 4.0, damit die anstehenden Veränderungen, vorrangig die digitale Transformation, in Unternehmen - auch in der IT-Branche - erfolgreich umgesetzt werden.

Neue Leadership-Modelle sind gar nicht so neu

Aktuell sehe ich einen Trend: In immer mehr Unternehmen wächst der Gedanke: "Wir müssen **weg von der Hierarchie**[4] und mehr in projektbezogenen Teams arbeiten." Aber wie gelingt das? Von heute auf morgen auf Hierarchie verzichten und auf die Selbstorganisation und Selbstverantwortung der Mitarbeiter bauen? Das würde bedeuten, dass Menschen, die über Jahrzehnte in Hierarchien gearbeitet und "Gehorsam" gelernt haben, von jetzt auf gleich motiviert, mitdenkend und begeistert Verantwortung übernehmen sollen. Das ist unrealistisch und überfordert viele Menschen. Wir brauchen also eine andere Lösung.

[Hinweis auf Bildergalerie: **Wie Führungskräfte Teams im Homeoffice leiten**] gal1

Ich bin auf die Suche nach "alternativen" Vorbildern mit alternativen Führungsstilen gegangen, die eine andere Art des Chef sein gesucht, gefunden und ausprobiert haben. Hier spreche ich nicht von **Google, Apple oder anderen Silicon-Valley-Unternehmen**[5], die von Anfang an auf eine hippe hierachiearme und agile Führungskultur setzen. Ich versuche, weiter zurück zu gehen, weil ich annehme, dass diese andere Art der Führung nicht neu ist, sondern schon lange erfolgreich funktioniert.

Moderne Leadership-Vorreiter in USA

Lange Zeit haben uns moderne Führungsstile nur amerikanische Unternehmen vorgelebt: Das brasilianische Industrie-Unternehmen **Semco**[6] mit seinem großen Erfolg durch den radikalen Umbau der Unternehmensstruktur. Auch der US-Textilproduzent **W.l. Gore & Associates**[7] und Erfinder der bekannten mikroporösen Membran Gore-Tex, mit seiner extrem flachen Hierarchie, zählt zu den weltweit innovativsten und produktivsten Unternehmen. W.l. Gore & Associates ist übrigens bereits 1958 mit der Idee gegründet worden, eine Unternehmenskultur zu entwickeln, die auf Eigenverantwortung und Freude an der Arbeit basiert.

Social Leadership als ein Weg

Doch was macht die vorgestellten Modelle des "**Social**[8] Leadership" als Ansatz eines modernen Leadership-Modells so erfolgreich? Zum einen erst einmal, dass sie in all ihrer Gemeinsamkeit unterschiedlich sind. Soll heißen: Social Leadership ist nicht ein Führungskonzept, das sich über jedes Unternehmen haargenau gleich stülpen lässt.

Auch wenn Elemente, wie flache Hierarchien, Kommunikation und Mitverantwortung verbindende Konstanten sind, ist es wichtig, die individuellen Voraussetzungen des Unternehmens zu berücksichtigen. Das heißt, der Führungsstil muss in gewisser Weise authentisch sein, im Einklang mit Werten, Überzeugungen und der Historie des Unternehmens.

[Hinweis auf Bildergalerie: **Konstruktive Konflikte in agilen Teams schaffen**] gal2

Dazu müssen sich die Führungskräfte des gegebenen Systems und trotz agiler Veränderungen noch stimmig im System verhalten. Durch Transparenz, Selbstverantwortung und **Mitbestimmung**[9] werden Arbeitnehmer dann zu motivierten Leistungsträgern, die von sich aus mitdenken. Der kooperative Führungsstil gepaart mit der starken Teilhabe und der Übernahme von mehr Verantwortung führen dazu, dass sich die Mitarbeiter mit dem Unternehmen identifizieren, hoch motiviert sind und die Fluktuation extrem niedrig ist. So entstehen Innovationen und nachhaltiger Gewinn.

Der heutige Arbeitsalltag sieht anders aus

Wie sieht der Business-Alltag aber meistens aus? In meinen Coaching-Gesprächen klagen mir Top-Führungskräfte oft ihr Leid über die nicht mitdenkenden, nicht engagierten und nur auf Anweisung handelnden Mitarbeiter. Bei genauerem Hinsehen zeigt sich, dass die Probleme oft Ergebnisse des Führungsstils sind. Viele Unternehmen schnüren ursprünglich motivierten Mitarbeitern mit starren, verkrusteten Hierarchiestrukturen die Energie für jede Eigeninitiative ab.

Lesetipp: 4 schwierige Mitarbeiter-Typen[10]

Doch im Grunde steht jedes etablierte Unternehmen heutzutage vor der gleichen Frage: Wie schaffen wir es, die auf uns zukommenden Veränderungen zu meistern? Wie entwickeln wir die Mitarbeiter zu mitdenkenden und verantwortungsvoll handelnden Akteuren? Einfach die Hierarchien wegzulassen, ist keine Lösung. Was das bewirkt, darauf komme ich später bei einem Beispiel aus der Natur zurück - dem Mais. Schauen wir uns erst einmal einen erfolgreichen Führungsstil aus der Natur an, sozusagen ein seit Jahrtausenden gelebtes modernes Leadership-Modell.

Führungsstil von Wölfen lernen

Ich plädiere seit langem dafür, weniger Hierarchie zu wagen, statt Führung abzuschaffen. Die Natur lebt uns vor, wie es funktioniert. Die meisten Gruppen im Tierreich sind hierarchisch organisiert, vom Ameisenvolk und dem Bienenstock, über die Elefantenherde bis zum Wolfsrudel. Hierarchie bedeutet häufig Herrschaft bzw. Autorität und wird mit der Hackordnung um die Alpha-Position gleichgesetzt.

Bei Wölfen zeigt sich jedoch ein sehr viel vielfältigeres soziales Gefüge, in dem die Leittiere zwar die primäre Führungsaufgabe erfüllen, aber nur situationsbezogen autoritär auftreten. Alpha-Wölfe führen ihr Rudel mithilfe ihrer sozialen Kompetenzen. Sie pflegen Beziehungen und beweisen soziale Intelligenz. Wenn zwei sich streiten und ineinander verbeißen, lenkt der Alpha-Wolf einen der beiden ab, fordert ihn zum Spiel auf und stellt den Frieden wieder her. Er zeigt also diplomatische Fähigkeiten in der Mitarbeiterführung.

Wieso funktioniert dieses Leadership-Modell? Der Schlüssel zum Managementerfolg der Wölfe ist ein Führungsstil mit einer handvoll Regeln, die für alle gelten, sowohl für das Alphatier als auch den Jungwolf. Alle halten sich an diese Regeln, weil sie dem Überleben des gesamten Wolfsrudels dienen. Ansonsten gibt es viele Freiheiten. Jeder Wolf kann entsprechend seiner Stärken seinen Beitrag zum großen Ganzen leisten. Wie er das Ergebnis erreicht, ist relativ egal.

Oberste Prämisse: Das Gemeinwohl, also das Überleben des Rudels, wird über die Eigeninteressen gestellt. Dies sorgt bei den einzelnen Rudelmitgliedern für Orientierung, Verlässlichkeit und Vertrauen. Nach dem Motto: Ich kann mich darauf verlassen, dass sich jeder an die - wenigen - Regeln hält. Dafür habe ich viel Freiheit dabei, die Ergebnisse zu erreichen. Aus Erfahrung wissen wir, dass das der richtige Weg ist: Die meisten komplexen Herausforderungen werden am besten im Team gelöst.

Kein Führungsstil ist Anarchie und daher keine Lösung

Mitunter wird in der Managementliteratur auch gefordert, sämtliche Führung radikal abzuschaffen. Meines Erachtens geht es jedoch nicht darum, Hierarchien abzuschaffen, sondern lediglich darum, sie anders einzusetzen. Was in einem System passiert, wenn die Spitze nicht mehr vorhanden ist, zeigt ebenfalls ein Beispiel aus der Natur: die Maispflanze.

Bei Pflanzen wird normalerweise das Wachstum von Seitentrieben durch den Haupttrieb verhindert. Meist durch die primäre Sprossspitze. Wenn diese aber manuell entfernt wird, dann beginnen die Seitentriebe sofort mit dem Wachstum. Warum? In der Sprossspitze wird ein Hormon produziert, das im unteren Teil das Wachstum der Seitentriebe verhindert. Wird nun die Spitze entfernt, wird auch die Hormonproduktion gestoppt und "Wildwuchs" droht. Die Seitentriebe beginnen zu wachsen und nehmen der Pflanze die Kraft für die Konzentration auf das Ziel "Ertrag", möglichst große Maiskolben.
Im Klartext: Fehlt die Führung im Sinne von Orientierung, entsteht Wildwuchs - Anarchie.

Verlierer und Gewinner neuer Führungsstile

Machen wir uns nichts vor: Die moderne Arbeitsform in wechselnden Teams ist nicht für alle erstrebenswert. Diejenigen, die **innerhalb fester Strukturen**[11] einfach ihren Job machen wollen, kommen mit der selbst zu gestaltenden Freiheit und einem kooperativen Führungsstil vielleicht nicht immer klar. Sie werden die Verlierer der neuen Zeit sein. Zumindest, wenn "regelloses" Arbeiten als Grundlage für den neuen Führungsstil missverstanden wird. Es wird allerdings immer Aufgaben geben, wo es auf eine genaue Abarbeitung ankommt. Sollten wir die Mitarbeiter, die eine strukturierte Führung mit klaren Vorgaben brauchen, nicht wertschätzen und dort einsetzen, wo sie von hohem Nutzen sind?

Abbildung 7: Frage: In wieweit hat in Ihrem Unternehmen bereits eine agile Transformation stattgefunden? Führungsinstrumente; n = 23

Umstellung auf agile Methoden
Foto: Lünendonk/bridgingIT

Gewinner dieser Arbeitsform werden die Leistungsträger sein. Leistungsträger sind Menschen, die einen extrem hohen Anspruch an sich haben, die etwas bewegen und Spuren hinterlassen wollen. Es sind Macher, die Verantwortung übernehmen, die hoch motiviert gerne und viel leisten und Leader, für die Werte wie Fairness eine große Bedeutung haben, denen der Mensch und die Gesellschaft wichtig sind. Die Mehrzahl der Leistungsträger versteht sich im Zuge der "Arbeitstypen der Zukunft" als "Wissensarbeiter". Die Vorstellungen dieser Wissensarbeiter entsprechen genau denen des Social Leadership.

Generation Y in der IT

Gerade die IT-Branche ist angewiesen auf den besten Fachkräftenachwuchs. Bekanntermaßen fordert die Generation der 20- bis 30-jährigen selbstbewusst mehr Flexibilität, Mitbestimmung, Freiheit und Eigenverantwortung. Diesen Vorstellungen wird sich auf Dauer kein Unternehmen entziehen können.

IT-Unternehmen sind von jeher technischen Möglichkeiten und anderen Notwendigkeiten gegenüber am aufgeschlossensten. Kein Wunder also, dass die dynamische IT-Branche oft Vorreiter für andere Industriezweige ist. So gehe ich davon aus, dass sich auch neue Leadership-Modelle und Führungsstile hier am schnellsten durchsetzen werden.

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

Tun statt diskutieren und abwarten

Die Beispiele über unterschiedliche Führungsstile in Unternehmen verdeutlichen, dass nicht alles neu ist an modernen Leadership-Modellen. Auch die Natur geht uns in dieser Hinsicht mit gutem Beispiel voran und wir können uns von ihr, wie so oft, etwas abschauen.

Deshalb: Packen Sie es an! Probieren Sie aus, welcher Führungsstil in welcher Ausprägung der Beste für Ihr Unternehmen ist. Ist es eher der kooperative Führungsstil? Oder doch der autoritäre Führungsstil? Finden Sie Ihren Weg. Führen Sie Regeln ein, die zu Ihrem Unternehmen passen und die von allen eingehalten werden können. Gewinnen werden die Unternehmen, die diesen Wandlungsprozess möglichst früh angehen und ihn bewusst gestalten. Denn moderne Leadership-Modelle sind nicht heute geplant, morgen diskutiert und übermorgen umgesetzt. Es dauert eine Weile bis sich die neue Führungskultur in Ihrem Unternehmen etabliert - mit den Mitarbeitern, die zu ihr passen. (bw)

Links im Artikel:

[1] **https://www.cio.de/a/digitaler-graben-teilt-deutsche-aerzteschaft,3550562**
[2] **https://www.cio.de/a/agilitaet-zaehlt-auch-in-der-filmbranche,3656327**
[3] **https://www.cio.de/a/die-herausforderungen-beim-digital-leadership,3641621**
[4] **https://www.cio.de/a/teamgeist-statt-hierarchie,3545568**
[5] **https://www.cio.de/a/tech-konzerne-bleiben-die-begehrtesten-arbeitgeber,3639714**
[6] **http://de.wikipedia.org/wiki/Das_Semco_System**
[7] **https://de.wikipedia.org/wiki/W._L._Gore_%26_Associates**
[8] **https://the-pacesetters.cio.com/episode/episode-4-digging-for-business-insights-with-the-help-of-ai?utm_source=intextlink&utm_medium=native&utm_campaign=hpepodcastpromo**
[9] **https://www.cio.de/a/wenn-arbeitnehmer-mitbestimmen-tricksen-unternehmen-weniger,3639065**
[10] **https://www.cio.de/a/4-schwierige-mitarbeiter-typen,2285307**
[11] **https://www.cio.de/a/agil-ja-aber-nur-ein-bisschen,3595636**

Bildergalerien im Artikel:

gal1 **Wie Führungskräfte Teams im Homeoffice leiten**

Tipps zur virtuellen Mitarbeiterführung

Viele Führungskräfte sehen sich durch die COVID-19-Pandemie mit den Herausforderungen der virtuellen Mitarbeiterführung konfrontiert. Die Führung im Homeoffice tätiger Mitarbeiter wird aber keine Ausnahme bleiben, denn viele Unternehmen wollen Heimarbeit auch künftig beibehalten. Hier einige Tipps, wie Vorgesetzte ihre Teammitglieder mit Hilfe von Videokonferenz-Tools wie Zoom, Teams, Google Meet etc. führen.

Foto: fizkes - shutterstock.com

Unterschiedliche Arbeits- und Lebensumstände anerkennen

Zu den größten Herausforderungen zählen die unterschiedlichen Voraussetzungen, womit Teammitglieder bei der Heimarbeit konfrontiert sind. Nicht jeder hat ausreichenden Raum für ein separates Homeoffice. Dazu kommen Ablenkungen wie Kinder, Haustiere oder bei Singles ein Gefühl der

Isolation. All das hat Einfluss darauf, wie und zu welchen Zeiten Mitarbeiter ihre Aufgaben am besten erledigen können. Vorgesetzte, die offen Verständnis für individuelle Situationen zeigen, schaffen die Grundlage einer vertrauensvollen Zusammenarbeit.
Foto: Jelena Zelen - shutterstock.com

Stress-Level steuern

Permanenter Stress im Homeoffice ist keine gute Voraussetzung, um kontinuierlich gute Arbeit zu leisten. Wer als Führungskraft vermittelt, dass es okay ist, nicht immer perfekt zu funktionieren, nimmt Mitarbeitern etwas den Druck in der Gewöhnung an die neue Normalität. Vielen fällt es mit dieser Gewissheit leichter, Deadlines einzuhalten und den Erwartungen zu entsprechen.
Foto: Rawpixel.com - shutterstock.com

Regelmäßigen Kontakt pflegen

Ein tägliches Gespräch mit Chefin oder Chef - ist das nicht zu viel der Kommunikation? Nein, denn insbesondere bei der digitalen Mitarbeiterführung ist die Regelmäßigkeit des Austauschs entscheidend. Nur so lässt sich einschätzen, ob alles wie besprochen läuft und sich alle im Team den Anforderungen

gewachsen fühlen. Missverständnisse und Fehler passieren - ähnlich wie im Büro - vor allem, wenn zu wenig kommuniziert wird.
Foto: fizkes - shutterstock.com

Neue Technologien nutzen

Nur mit Personen, zu denen man regelmäßigen Kontakt pflegt, können Beziehungen entstehen. Das funktioniert im Zeitalter des digitalen Austauschs über zahlreiche Kommunikationskanäle. Moderne Videokonferenz-Tools wie Zoom, Teams, Google Meet etc. ermöglichen eine Kommunikation von Angesicht zu Angesicht und machen sichtbar, wie es allen Teammitgliedern geht.
Foto: Tada Images - shutterstock.com

Kommunikationsregeln festlegen

Dezentral organisierte Teamarbeit funktioniert am effektivsten, wenn sich alle über die Grundregeln der Kommunikation einig sind. Vorgesetzte können für klare Verhältnisse sorgen, indem sie Häufigkeit, Zweck und Timing des Austauschs und die dafür priorisierten Kanäle festlegen. Videokonferenzen sind in der Regel die erste Wahl für die tägliche Gruppenbesprechung. Gerade größere Gesprächsrunden

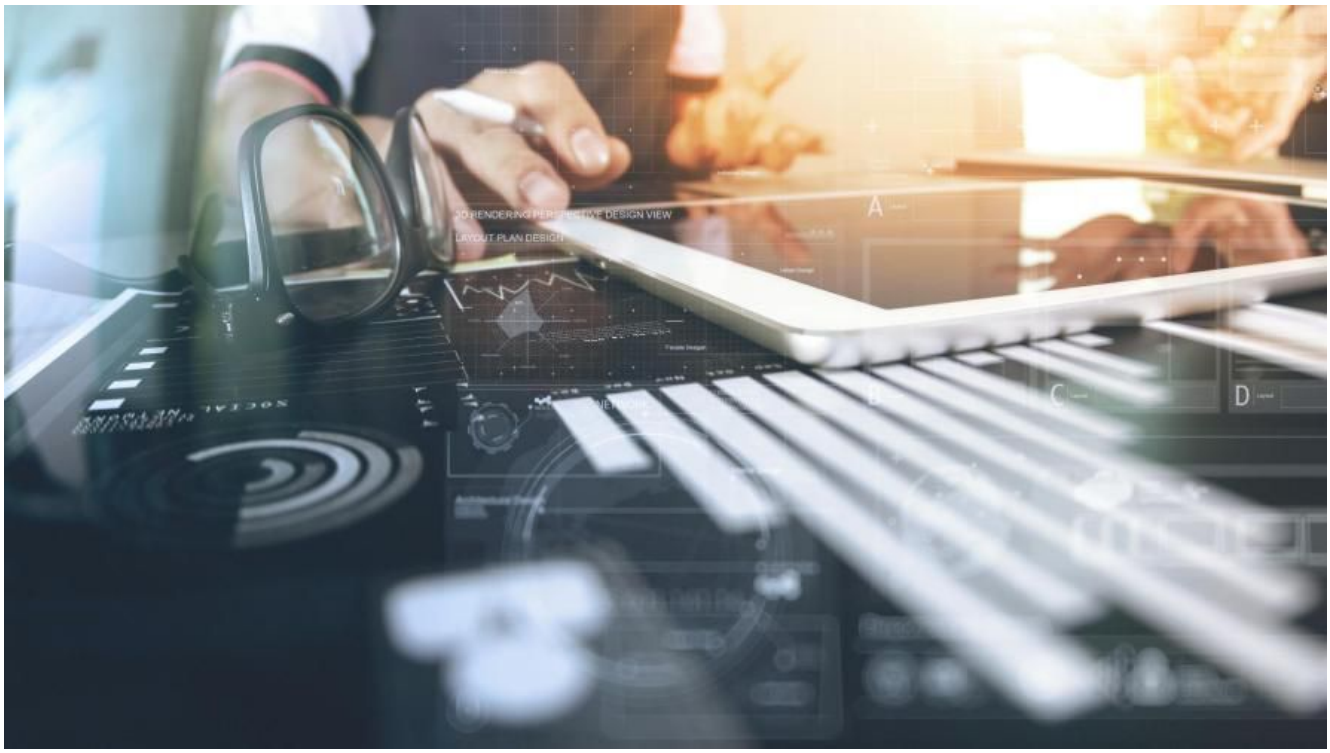
lassen sich durch simple Tricks so strukturieren, dass auch Meetings mit hoher Teilnehmerzahl geordnet und effektiv ablaufen. Wenn es um dringliche Angelegenheiten oder Nachfragen geht, sind andere Kanäle wie Instant Messaging der bessere Weg. Unified-Communications-Plattformen ermöglichen eine Vielzahl von Anwendungen und Kommunikationskanälen.
Foto: patpitchaya - shutterstock.com

Erwartungen definieren

Oft werden beim Übergang von der klassischen Büroarbeit ins Homeoffice Aufgaben innerhalb eines Teams neu verteilt oder kommen neue hinzu. Damit Mitarbeiter diese erfüllen können, muss klar sein, was genau von ihnen erwartet wird. Manchen mag es außerhalb der gewohnten Büroatmosphäre anfangs schwerfallen, Aufträge zu priorisieren. Gemeinsam kann geklärt werden, welche Aufgaben Priorität haben und zu schaffen ist. Einfach davon auszugehen, dass jeder weiß, was zu tun ist, ist kontraproduktiv. Besser ist, von Anfang an eine Feedback-Schleife zu vereinbaren, um Erwartungen anzupassen und in den bekannten Applikationen zu dokumentieren.
Foto: ogichobanov - shutterstock.com

Ein gemeinsames Ziel verfolgen

Teams funktionieren vor allem dann, wenn alle Mitglieder eine gemeinsame Mission verfolgen. Das dabei entstehende Gemeinschaftsgefühl hilft auch, Unsicherheiten zu überwinden und mit ungewohnten Arbeitssituationen umzugehen. Wenn jeder weiß, was er zum gemeinsamen Erfolg beiträgt, ist das die beste Motivation, Höchstleistungen zu erbringen. Erfolge sollten außerdem gewürdigt werden.
Foto: Rawpixel.com - shutterstock.com



Auf die Ergebnisse konzentrieren

Wie lassen sich Engagement und Selbstverantwortung fördern? Indem Führungskräfte sich auf die gewünschten Ergebnisse konzentrieren und Teammitgliedern den Freiraum lassen, selbst einzuteilen, wie sie zum Ziel kommen wollen. Voraussetzung dafür ist ausreichend Zeit und zuvor aufgebautes Vertrauen. Ist das der Fall, lässt sich auf diesem Weg nicht nur die Kreativität der Mitarbeiter fördern, sondern auch kräftezehrendes Mikromanagement vermeiden. Virtuelle Brainstorms lassen sich beispielsweise in Breakout-Räume aufteilen. Kleinere Teams können dadurch in separaten Sitzungen arbeiten und ihre Ideen sammeln, die anschließend in der größeren Runde präsentiert werden.
Foto: everything possible - shutterstock.com

Strikte Kontrollmechanismen vermeiden

Regelmäßige Kommunikation und klare Zielvorgaben sind wichtig. Sie dürfen aber nicht dazu führen, dass Mitarbeiter das Gefühl bekommen, im Homeoffice überwacht zu werden. Vorgesetzte, die mehrmals täglich penible Rückmeldungen zu erledigten Arbeitsschritten einfordern, signalisieren damit fehlendes Vertrauen. Sie riskieren zudem, dass Teams den Fokus verlieren. Beratung und Betreuung sind besser als strikte Kontrolle.

Foto: ibreakstock - shutterstock.com

Neue Team-Mitglieder integrieren

Als neues Mitglied in ein dezentral arbeitendes Team zu kommen, kann zur Herausforderung werden, weil sich die Dynamik einer Gruppe anfangs schwerer erspüren lässt. Umso wichtiger ist es, Neulingen zu Beginn ihrer Tätigkeit das Gefühl zu geben, Teil der Gruppe zu sein. Unternehmen, die bereits über längere Erfahrung in dezentralem Arbeiten verfügen, haben dies zum festen Bestandteil ihres Onboardings gemacht.

Foto: iQoncept - shutterstock.com

Das Wir-Gefühl stärken

Selbst in gut funktionierenden Arbeitsumfeldern kann es gelegentlich zu Unsicherheiten, Unzufriedenheit oder Ängsten der Mitarbeiter kommen. Die Aufgabe von Führungskräften besteht darin, Teams davor zu schützen. Das gelingt am besten, wenn auch die sozialen Aspekte der gemeinsamen Arbeit berücksichtigt werden. Dafür braucht es keine verpflichtenden gemeinsamen Kaffeepausen, aber von Zeit zu Zeit die Gelegenheit für einen lockeren Austausch, der Mitarbeitern das Gefühl gibt, trotz der Distanz wahrgenommen zu werden. Virtuell lässt sich der Teamgeist auch fördern, wenn zur Abwechslung mal eine Happy Hour, ein virtuelles Quizzen oder ein gemeinsames Essen per Videochat organisiert wird.

Foto: Girts Ragelis - shutterstock.com

gal2 **Konstruktive Konflikte in agilen Teams schaffen**

Konstruktive Konflikte und Kritik erzeugen

"Konflikt" muss nicht zwingend negativ sein. Er kann sich auch positiv auswirken, wenn er in einem agilen Team konstruktiv zur Anwendung kommt. IT-Management-Berater Ivan Kovynyov gibt Tipps, wie Führungskräfte gezielt eine positive Konfliktkultur im Team schaffen und damit Leistung und

Projekterfolg verbessern können.
Foto: fizkes - shutterstock.com

Heterogenes Team bilden

Man braucht ein heterogenes Team. Denn würde beispielsweise das Team ausschließlich aus weißen Männern mittleren Alters bestehen, so ist es abzusehen, dass sie alle einen ähnlichen Denkstil haben werden.
Foto: LeoWolfert - shutterstock.com

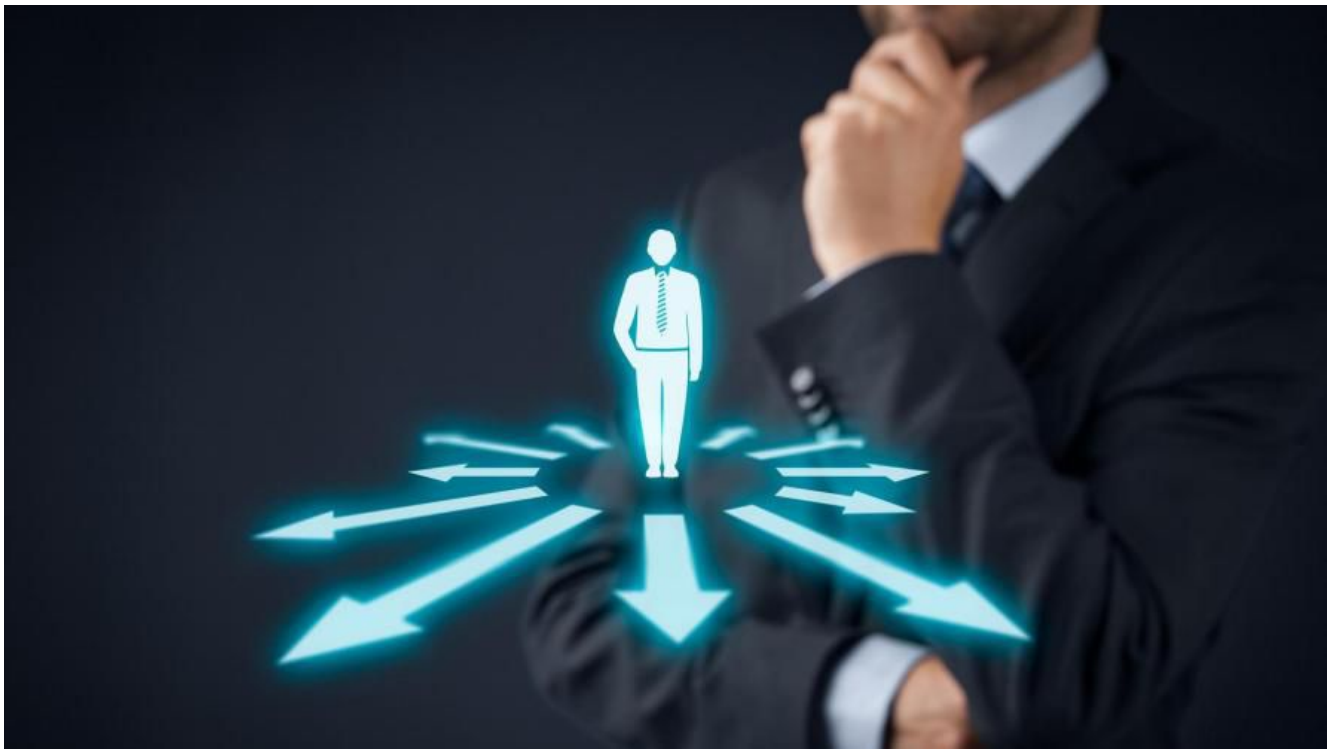
Konfliktfreies Teambuilding

Teammitglieder sollten sich bereits kennengelernt und miteinander gearbeitet haben. Es wäre kontraproduktiv, die Teambuilding-Phase mit einem konstruktiven Konflikt zu beginnen.
Foto: Rawpixel.com - shutterstock.com

Hindernisse beseitigen

Barrieren für freie Meinungsäußerung im Team müssen identifiziert und beseitigt werden: irrationale Harmoniebedürftigkeit, zu starke Konsensorientierung, starke Meinungsmacher, Lagerbildung, autoritäre Projektleiter oder Product Owner, Null-Fehler-Toleranz, Zielvorgaben enthalten Lösungsweg etc.

Foto: AJR_photo - shutterstock.com



Den richtigen Weg einschlagen

Der Mittelweg ist nicht immer der beste Weg: wenn einer links am Baum vorbei will und der andere rechts, ist der Weg durch die Mitte offensichtlich nicht der beste.

Foto: Jirsak - shutterstock.com

Konsensregeln definieren

Einen qualifizierten Konsens suchen: Für Situationen in denen das Team zu keiner Übereinkunft kommt, müssen Regeln definiert werden. Zum Beispiel ruft das Team einen unabhängigen Experten oder der Projektleiter oder der Product Owner entscheiden.

Foto: Robert Kneschke - shutterstock.com

Gemeinsames Ziel festlegen

Gemeinsame Ziele als Nordstern: Debatten können Teilnehmer eines agilen Teams leicht weiter voneinander entfernen. Gemeinsames Verständnis des Ziels und der Mission des Teams schafft das Gegenteil und wirkt balancierend.

Foto: Burhanuddin - shutterstock.com

Humorvoller Umgang

Wenn alle Stricke reißen: Humor hilft immer!

Foto: fizkes - shutterstock.com

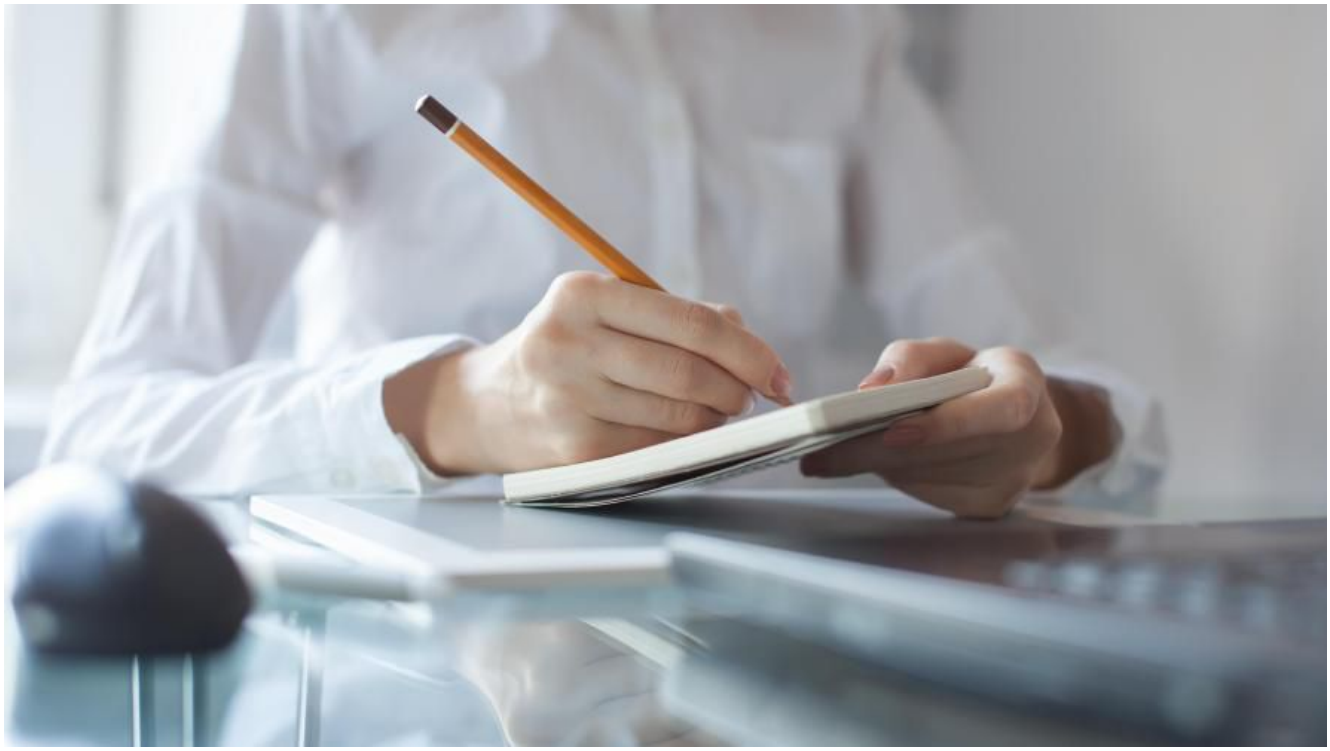
gal3 **So gewinnen Sie die Generation Y für sich**

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



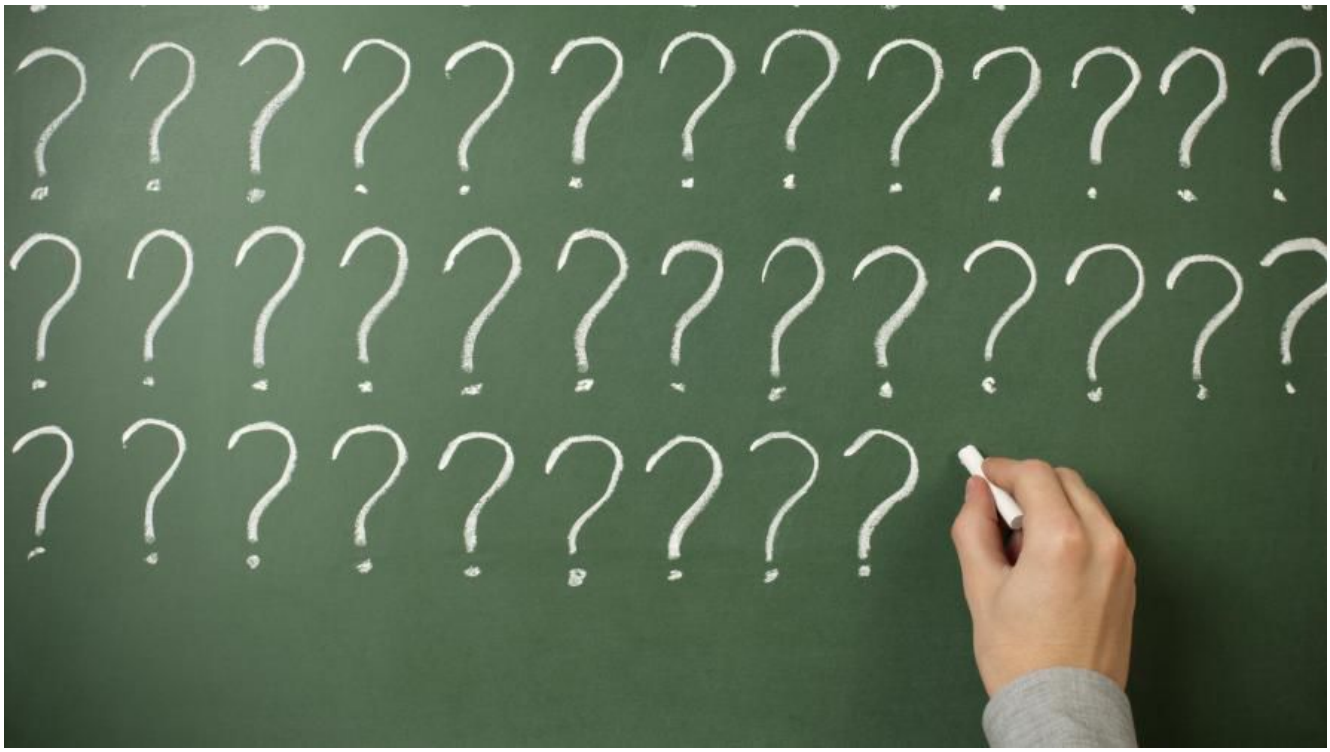
Bereiten Sie sich inhaltlich und persönlich optimal vor:
Was ist Ihre Zielsetzung? Was möchten Sie positiv oder kritsch zurückmelden?
Foto: Rasstock - shutterstock.com

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

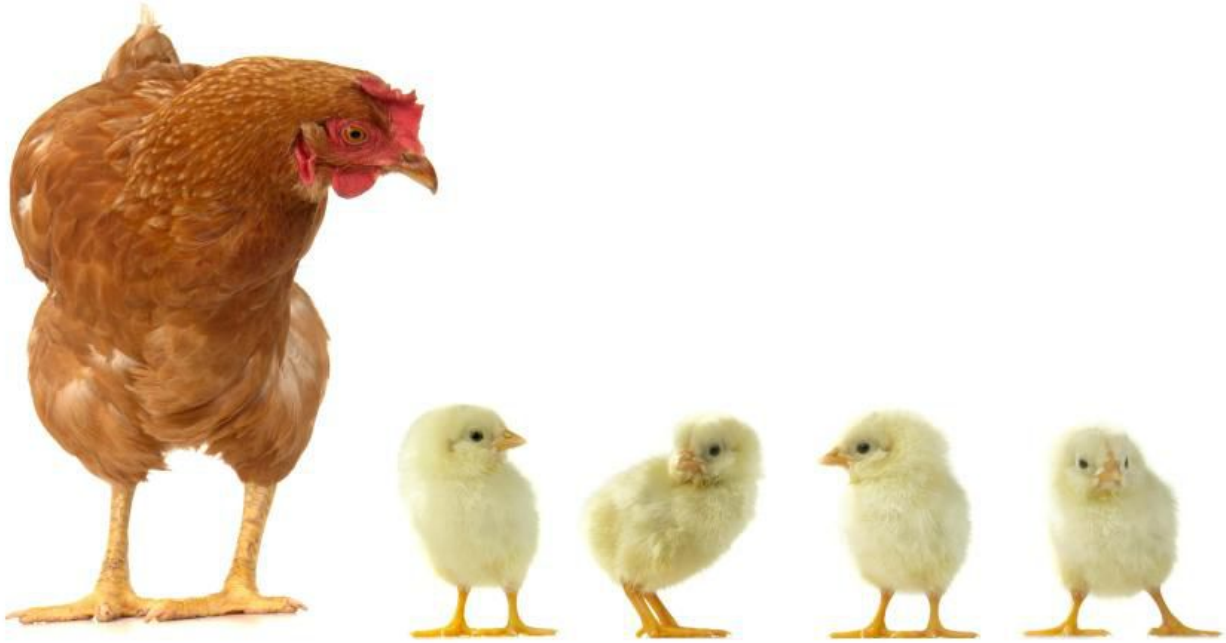
Konzentrieren Sie sich auf die Talente, denn da liegt das Potenzial: Fragen Sie nach Hobbys und Interessen des Ypsiloners, um mehr über seine Begabungen zu erfahren.

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

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 auf dieser Webseite 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 dieser Webseite aus gelinkt wird, übernimmt die IDG Business Media GmbH keine Verantwortung.