

Erschienen in
Michael Lang, CIO 3.0: Die neue Rolle des IT-Managers,
Symposion Publishing 2014

Leadership Agility – die Führungsherausforderung in der IT

Agile Softwareentwicklung und agile Projektmanagementmethoden haben Pionierarbeit in Bezug auf agile Steuerungsansätze geleistet [1]. Der Beitrag beschreibt die zentrale Rolle von Leadership Agility beim Übergang zu einer im Ganzen agilen Organisation.

In diesem Beitrag erfahren Sie:

- weshalb bisher erfolgreiche Steuerungs- und Führungsansätze an Wirksamkeitsgrenzen stoßen,
- weshalb neue, agile Steuerungsansätze eine agile Organisations- und Führungskultur erfordern,
- was zentrale Erfolgsfaktoren eines entsprechenden Leadership-Entwicklungsprogramms sind.

HERMANN KÜSTER

Der »Agilitäts-Imperativ«: wachsende Flexibilität bei wachsender Komplexität

Ein modernes Unternehmen muss mit dem schnellen Wandel der heutigen Märkte Schritt halten können oder – besser noch – als Innovator den Wandel der Märkte selbst treiben. Entscheidend dafür ist die Anpassungsfähigkeit der IT. Diese wird zum strategischen Partner anderer Unternehmensbereiche und damit zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor. Für IT-Bereiche gilt in besonderem Maße, was für alle Unternehmensbereiche im heutigen Marktumfeld gilt: Sie sind zwei tief gehenden und machtvollen Trends ausgesetzt, die zu dem führen, was man als »Agilitäts-Imperativ« bezeichnen könnte.

Da ist zum einen die wachsende Dynamik. Veränderungen geschehen heute bereits mit enormer Geschwindigkeit – und sie geschehen immer schneller. In einer zunehmend unvorhersagbaren Welt kann

man zumindest eines mit Sicherheit voraussagen: So schnell Veränderung heute auch sein mag – in drei Jahren wird sie noch schneller sein. Viele IT-Organisationen erleben sich schon heute als »am Anschlag«, was die Kapazität für Veränderungen betrifft. Was braucht es also für die noch höhere Veränderungsgeschwindigkeit, mit der wir in naher Zukunft fertigwerden müssen?

Viele sehen in der schnellen Veränderung den Hauptgrund dafür, dass Organisationen agiler werden müssen. Allerdings gibt es einen zweiten, nicht weniger tief gehenden und machtvollen Trend: zunehmende Vernetztheit und Komplexität. Globalisierung, neue Kommunikationstechnologien, immer komplexere Wertschöpfungsketten und die zunehmende Bedeutung unternehmensübergreifender Zusammenarbeit sind nur einige Treiber für diese Entwicklung auf der Makroebene.

Aber es gibt kein »da draußen« in irgendeinem »globalen Umfeld« mehr: Diese Trends sind im Arbeitsalltag angekommen und bestimmen täglich die Probleme und Chancen unserer Kunden. Sich beschleunigende Veränderung erhöht die Menge an neuen Herausforderungen. Wachsende gegenseitige Abhängigkeiten erhöhen die Komplexität. Manager sehen sich heute immer öfter Problemen gegenüber, deren Lösung eine selbstverständliche Zusammenarbeit über Denk- und Organisationsgrenzen hinweg erfordert.

Leadership 1.0: Predict & Control – eine Erfolgsgeschichte

Abbildung 1 stellt die historische Entwicklung von Dynamik und Komplexität grafisch dar. Zu Beginn von industrialisierter Massenproduktion und Fließbandfertigung waren sowohl Dynamik als auch Komplexität gering. Dies war die Geburtsstunde von Taylorismus und Scientific Management [2]. Ein Unternehmen ließ sich wie eine relativ einfache Maschine steuern, versinnbildlicht in Charly Chaplins Film »Moderne Zeiten«. Mitarbeiter konnten als Teile dieser Maschine betrachtet werden.

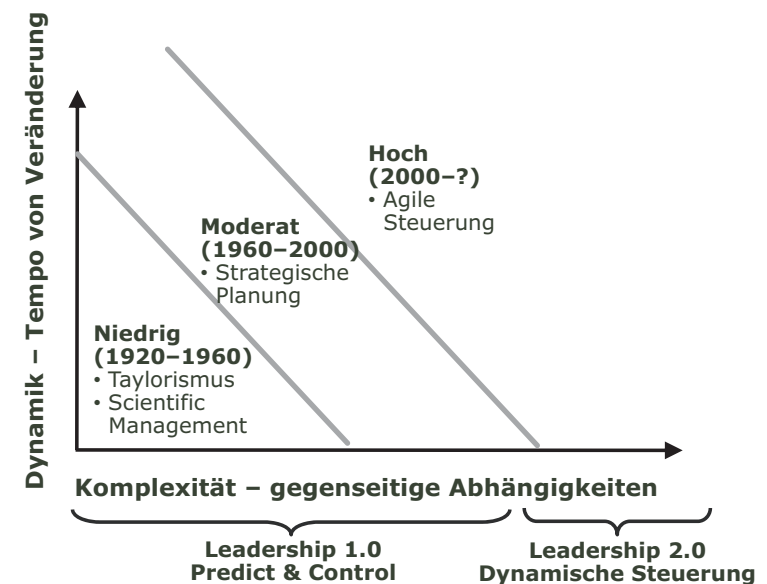


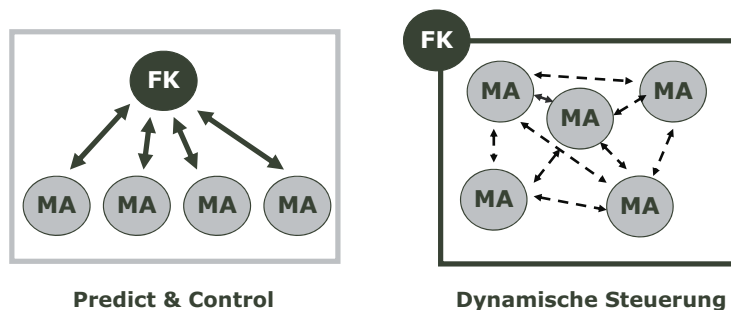
Abb. 1: Die historische Entwicklung von Dynamik und Komplexität

In der zweiten Hälfte des vorigen Jahrhunderts wuchsen diese Kräfte auf ein moderates Maß an, das durch strategische Planung wirksam gesteuert werden konnte. Dies war die Blütezeit klassischer Strategieberatungen, die das Unternehmen mit Erfolg als – mittlerweile kompliziertere – Maschine betrachteten. (Ein hervorragender Überblick über die Ideengeschichte der Strategieberatung findet sich in [3].) Diese Maschine ließ sich zerlegen, im Kontext des Marktumfelds analysieren und auf bessere, effektivere Art wieder neu zusammensetzen.

Auch heute noch basieren die meisten modernen Management- und Führungsansätze auf dem Maschinenmodell einer Organisation und dem Paradigma von Predict & Control (Leadership 1.0). Diese Denkweise verlangt von Führung, den besten Weg zur effizienten Umsetzung bekannter Ziele im Voraus zu planen und dann Abweichungen vom eingeschlagenen Weg zu korrigieren. Führung bezieht sich in

erster Linie auf den einzelnen Mitarbeiter, sei es durch Anweisung oder durch Delegation und Zielvereinbarung (vgl. Abbildung 2 links). Diese Vorgehensweise entwickelte sich im vergangenen Jahrhundert zu hoher Reife. Sie war überaus erfolgreich und ermöglichte einen enormen Zuwachs an Produktivität.

Heutzutage ist es mit diesen Ansätzen jedoch zunehmend schwerer, die erforderliche Beweglichkeit und Innovationskraft zu gewährleisten. Mit ihnen gelingt es auch nicht, Leidenschaft und Kreativität in einer neuen Generation von Mitarbeitern zu entfachen, die in ihrer Tätigkeit größeren Gestaltungsspielraum und mehr Sinnhaftigkeit erwarten.



FK = Führungskraft
MA = Mitarbeiter

Abb. 2: Predict & Control vs. dynamische Steuerung

Leadership 1.0 an der Grenze – die Burn-out-Zone

Je beweglicher der Markt und je höher die Komplexität der Wertschöpfungskette, desto größer wird der Aufwand für konventionelle Steuerung [4]. In den letzten zehn bis 15 Jahren mehren sich in vielen Unternehmen die Anzeichen für ein zunehmendes Versagen klassischer Steuerungs- und Führungsansätze. Anhaltspunkte dafür können sein:

- ⇒ Die Organisation überhitzt: Es wird immer mehr gearbeitet, ohne dass sich die Ergebnisse merklich verbessern.

- ⇒ Bereits erledigt geglaubte Probleme oder Konflikte tauchen immer wieder auf. Lösungsversuche schaffen neue Schwierigkeiten an anderer Stelle.
- ⇒ Das Kontroll- und Berichtswesen wächst in dem Maße, wie Probleme sich zuspitzen.
- ⇒ Statt reflektiert Neues zu gestalten, wird reflexartig reagiert – entweder mit Aktionismus oder sich ausbreitender Lähmung.
- ⇒ Die Zahl der Burn-out-Fälle steigt an.

Dies sind klare Anzeichen dafür, dass das Steuerungsmodell selbst an seine Denk-, Handlungs- und Wirksamkeitsgrenzen geraten ist. Das Bild einer Organisation, die gleich einer Maschine kontrollier- und steuerbar ist, wird der Komplexität und Dynamik heutiger Märkte nicht mehr gerecht.

Leadership 2.0 – ein agiles Steuerungsparadigma

Leadership 2.0 betrachtet Unternehmen und Markt als komplexe Systeme, die in der Unvorhersehbarkeit ihrer Reaktion auf Steuerungsimpulse eher einem lebendigen Organismus gleichen als einer Maschine. So kann es vorkommen, dass auch starke Steuerungsimpulse wirkungslos verhallen, während kleine Ursachen eine große Wirkung haben können. Dies erfordert neue, lebendig ausgestaltete Steuerungsansätze.

Bei der dynamischen Steuerung liegt der Fokus nicht mehr allein auf der effizienten Umsetzung bekannter Ziele, sondern auf der Schaffung einer dynamikrobusten Hochleistungskultur, in der jeder Bereich der Organisation in der Lage ist, schnell auf veränderte Bedingungen zu reagieren.

Für Organisationen bedeutet dies, enge Feedback-Schleifen und häufige Steuerpunkte in ihre Arbeitsabläufe zu integrieren. Führung ist weniger fokussiert auf einzelne Mitarbeiter, sondern setzt einen klaren Rahmen und schafft ein geteiltes Verständnis zu Fragen wie:

- ⇒ Was ist unsere Aufgabe?
- ⇒ Wer wollen wir sein und wofür stehen wir?
- ⇒ Was sind unsere handlungsleitenden Prinzipien?
- ⇒ Welchen Rahmenbedingungen und Leitplanken unterliegt unser Handeln?

Innerhalb dieses Rahmens entsteht Raum für effektive Selbstorganisation und individuelle Potenzialentfaltung (vgl. Abbildung 2 rechts).

Der Zusammenhalt des Unternehmens wird also nicht mehr in erster Linie durch eine zentrale Steuerung, sondern durch ein gemeinsames Verständnis von strategischer Ausrichtung und handlungsleitenden Prinzipien gewährleistet.

Die agile Organisation – mehr ein Kultur- als ein Strukturthema?

Abbildung 3 illustriert die Agilität einer Organisation als ihre Fähigkeit, unter den Bedingungen schnellen Wandels und hoher Komplexität wirksam zu arbeiten. Sich schnell verändernde Umfeldbedingungen und ein hohes Maß an Vernetztheit erfordern ein hohes Maß an organisationaler Agilität.

In einer Umfrage der britischen Zeitschrift »The Economist« [5] bezeichneten 90 % der befragten Topmanager aus aller Welt die organisationale Agilität als kritischen Erfolgsfaktor. In der gleichen Studie äußerten sich die Befragten unzufrieden mit der jetzigen Ebene von Agilität in ihren Unternehmen. Auf die Frage, was der Agilität im Weg stehe, wurden die »üblichen Verdächtigen« wie Strukturen, Prozesse und IT-Systeme genannt. Gleichzeitig gab es einen Faktor, der unter allen anderen hervorstach: die Organisationskultur.

Eine Studie des amerikanischen Institute for Corporate Productivity [6] kommt zu dem Ergebnis, dass eine Organisation umso agiler

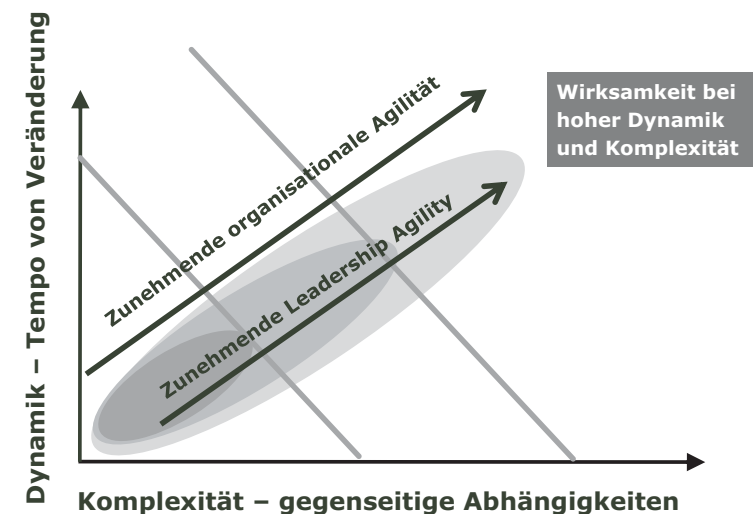


Abb. 3: Organisationaler Agilität und Leadership Agility

ist, je agiler ihre Führungskultur und je höher die Agilitätsebene ihrer Führungskräfte sind.

In dynamischen Märkten werden strategische Wettbewerbsvorteile immer kurzlebiger. So wird eine agile Unternehmens- und Führungskultur zum entscheidenden, nicht kopierbaren Wettbewerbsvorteil. Sie birgt die Möglichkeit, vom durch Innovationen Getriebenen zum Innovationstreiber zu werden.

Phil Libin, CEO der Softwarefirma Evernote, drückt das so aus: »Das Produkt ist das Produkt. Die Kultur ist die nächsten 100 Produkte.« [14] Und Eric Schmidt, der frühere CEO von Google, sagte: »Wir kennen die nächste Killer-Applikation im Internet nicht. Aber ich werde alles dafür tun, dass sie hier entwickelt wird.« [15]

Zusammenfassend lässt sich sagen:

- ⇒ Erfolg in der heutigen Marktumgebung erfordert agile Organisationen.

- ⇒ Agile Organisationen brauchen eine agile Organisationskultur.
- ⇒ Eine agile Organisationskultur braucht agile Führungskräfte.

Was ist Leadership Agility?

Im Kern geht es um die Fähigkeit, in Zeiten sich beschleunigenden Wandels und steigender Komplexität wirksam zu führen. Dabei handelt es sich um eine Art Metakompetenz, die bestimmt, in welcher Art und Weise Manager all ihre anderen Kompetenzen zur Steuerung *im* und/oder *am* System einsetzen.

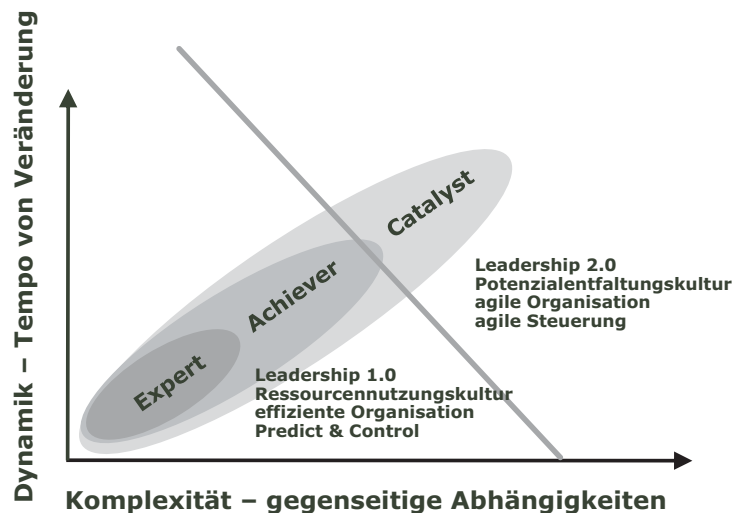


Abb. 4: Ebenen von Leadership Agility und der Übergang von Leadership 1.0 zu Leadership 2.0

Leadership Agility als Entwicklungsprozess

Bisher haben wir – ausgehend von Markt- und Umfeldbedingungen – Leadership Agility sozusagen von außen nach innen betrachtet. Genau so wichtig ist es, Führungsgilität von innen nach außen zu verstehen, also zu verstehen, wie agile Führungskräfte denken und was sie auf eine agilere Art auf ihre Führungsherausforderungen blicken lässt.

Die moderne Entwicklungspsychologie liefert nützliche Modelle, die veranschaulichen, wie sich grundlegende Haltungen, Weltansichten und Wertesysteme schrittweise entwickeln [7, 8]. Bei Erwachsenen beziehen sich die darin beschriebenen Stufen nicht mehr auf bestimmte Lebensalter, sondern vielmehr auf die Entwicklung aufeinander aufbauender Ebenen kognitiver Kapazität und emotionaler Intelligenz.

Die Führungsforschung [9, 10] hat gezeigt, dass Manager mit zunehmender Reife der Führungspersönlichkeit unterschiedliche Ebenen von Führungsgilität durchlaufen (vgl. Abb. 4). Dabei wurden nicht nur charakteristisches beobachtbares Führungsverhalten, sondern auch die mental-emotionalen Kapazitäten untersucht, die dieses Verhalten ermöglichen.

Tabelle 1 gibt einen stark verdichteten Überblick über die im Führungskontext wichtigsten Ebenen von Leadership Agility – vom problemlösungsorientierten »Expert« über den strategisch-zielorientierten »Achiever« (beide Leadership 1.0) bis hin zum visionär-entwicklungsorientierten »Catalyst« (Leadership 2.0).

Bei den unterschiedlichen Ebenen von Leadership Agility handelt es sich nicht um Persönlichkeitstypen oder Denkstile, wie sie beispielsweise im MBTI (Myers-Briggs Type Indicator) oder William Marstons DISC-Theorie erfasst werden. Sie sind vielmehr aufeinander aufbauende Stufen in der Entwicklung der Führungspersönlichkeit.

Empirische Untersuchungen [9, 10] zeigen, dass sich ungefähr 10 % der Manager auf der Vor-Expert-Stufe, 45 % auf der Expert- und 35 % auf der Achiever-Stufe bewegen. Nur etwa 10 % haben die mental-emotionalen Kapazitäten entwickelt, die es braucht, um auf der Catalyst-Ebene zu führen.

Man kann sich diese Ebenen als ineinander verschachtelte Matroschka-Puppen vorstellen (vgl. auch Abb. 4): Jede neue Ebene schließt die vorherigen Ebenen ein und geht darüber hinaus. Manager, die sich die Catalyst-Ebene erschlossen haben, können weiterhin auf ihren »inneren Achiever« oder »inneren Expert« zurückgreifen. Das ermöglicht es ihnen, auf diesen Ebenen zu handeln, wenn die Situation es verlangt.

Tabelle 1: Überblick über Ebenen von Leadership Agility			
	Leadership 1.0	Leadership 2.0	
	zunehmende Beweglichkeit im Führungshandeln		
Agilitätsebene	Expert	Achiever	
Fokus	taktisch und problemlo- sungsorientiert Der Expert nimmt an, dass Führung aufgrund fachlicher Autorität res- pektiert und befolgt wird.	strategisch und ergebnis- orientiert Der Achiever nimmt an, dass Führung durch he- rausfordernde und befrie- digende Mitarbeit an einem größeren Ziel motiviert.	visionär und entwicklungsorientiert Der Catalyst glaubt, dass Führung eine inspirierende Vision vertreten sollte und die richtigen Leute zu- sammenbringt, um diese zu wirk- lichen. Er befähigt andere und unter- stützt aktiv deren Entwicklung.
Denken und Handeln	in der fachlichen Logik	zielorientiert, rational, ana- lytisch, Fokus auf Sachebe- ne (Zahlen, Daten, Fakten)	systemisches Denken in Perspektiven und zu balancierenden Spannungs- feldern
Reden und Zuhören	Kommunikation der »rich- tigen« Idee	Diskussion, Wettstreit de- finierter Ideen	kreative Betätigung zur Weiterent- wicklung von Ideen
Führungsstil	transaktional		transformational
Steuerungs- modell	Fokus da, wo es brennt; Hauptthemen fokussieren	mehr einbeziehen und delegieren als selbst lösen	auf sich selbst entwickelnde Pro- zesse setzen
Werte	Unternehmen als komplizierte Maschine »Predict & Control«: effiziente Umsetzung bekannter Ziele	Leistung, Effizienz, Wachs- tum, Wettbewerb, Ergebnis	Unternehmen und Markt als komplexe Systeme agile Steuerung: schnelle Antworten auf unbekannte Entwicklungen
Verbreitung	45 %	35 %	10 %

Die Forschung hat gezeigt, dass Manager mit entwickelter Catalyst-Ebene wesentlich wirksamer sind als diejenigen, die auf die Expert- oder Achiever-Ebene begrenzt sind.

Leadership in Change – das Kontrolldilemma

Veränderungsprozesse stellen besonders hohe Anforderungen an den Umgang mit Unvorhersagbarkeit und Komplexität. Erfolgreiche Change-Prozesse erfordern, dass Führung Raum für Entwicklung gibt und die Kontrolle lockert. Manager auf Expert- und Achiever-Ebene haben im Allgemeinen ein hohes Bedürfnis, die Fäden in der Hand zu behalten und zu steuern. Phasen von Orientierungslosigkeit und Nichtwissen – notwendiger Teil eines lebendigen Veränderungsprozesses – nehmen sie als Bedrohung wahr. Dies leistet einen wesentlichen Beitrag dazu, dass etwa 70 % aller Veränderungsprojekte scheitern oder die ursprünglichen Ziele weit verfehlen [11].

Catalyst-Leader kennen ihre fachlichen und persönlichen Stärken und können gleichzeitig souverän mit den eigenen Grenzen, Unsicherheiten und Ängsten umgehen. Dies ermöglicht es ihnen, eine klare Richtung zu weisen und gleichzeitig Raum zu geben für Beteiligung, Selbstorganisation und überraschende neue Möglichkeiten.

Die Forschung zeigt, dass der Erfolg oder Misserfolg von Veränderungsprozessen eng mit der Agilitätsebene und damit der persönlichen Reife der verantwortlichen Führungskraft verknüpft ist. Eine rückblickende Studie [12] zu zehn Organisationsentwicklungsprozessen zeigt, dass diejenigen fünf Projekte erfolgreich waren, in denen die verantwortliche Führungskraft auf der Catalyst-Ebene führte. Fünf weitere Projekte, in denen die verantwortliche Führungskraft auf Achiever- oder Expert-Ebene agierte, erbrachten entweder nicht die erwarteten Resultate oder scheiterten komplett.

Leadership Agility als Schlüssel zu einer agilen Organisationskultur [13]

Um sich Leadership Agility im Organisationsmaßstab vorstellen zu können, ist es nützlich, die Agilitätsebene zu betrachten, die in einem Unternehmen die Führungskultur bestimmt – wohl wissend, dass auf unterschiedlichen Managementebenen unterschiedliche Agilitätsebenen vorherrschen können.

- ⇒ In einer Expert-Kultur neigen Manager dazu, in funktionalen Silos und mit wenig Fokus auf funktionsübergreifender Teamarbeit zu arbeiten. Organisationsverbesserungen erfolgen hauptsächlich taktisch und schrittweise. Manager sind sehr eingebunden in die Arbeit ihrer Mitarbeiter, mit denen sie sich vorzugsweise unter vier Augen treffen, und leisten oft »Feuerwehreinsätze«. Daher haben sie wenig Zeit, um ihre Rolle strategisch anzugehen.
- ⇒ In einer Achiever-Kultur formulieren Manager strategische Ziele und stellen sicher, dass sie die richtigen Leute und Prozesse haben, um diese zu erreichen. Diese Kultur unterstützt kundenorientierte, funktionsübergreifende Teamarbeit. Veränderungsinitiativen spiegeln typischerweise eine Analyse des weiteren Umfelds wider und es ist Teil der Kultur, wichtige Stakeholder zu konsultieren. Mikromanagement wird vermieden, stattdessen richtet sich die Aufmerksamkeit auf die Entwicklung effektiver Teams und darauf, Mitarbeiter für Ergebnisse verantwortlich zu machen.
- ⇒ Bei einer Catalyst-Kultur liegt der Fokus auf strategischen Zielen, sie wird aber belebt durch starke Werte. Diese unterstützen hohe Beteiligung, gegenseitiges Vertrauen, Zusammenarbeit, Kreativität und ehrliche Meinungsäußerung. Obere Führungsteams werden zum lebendigen Labor, in dem diese Werte gelebt werden, um dann auch in darunter liegenden Bereichen mit Leben gefüllt zu werden.

Heute findet man in vielen Unternehmen auf den obersten Ebenen eine Achiever-Kultur vor, während im mittleren Management oft eine Mischung von Expert- und Achiever-Kultur vorherrscht. Gleichzeitig

finden sich in den meisten Unternehmen hier und dort einige Catalyst-Leader. Gefördert und an der richtigen Stelle eingesetzt, können diese Manager einen starken Einfluss auf organisationale Agilität und Geschäftserfolg haben.

Herausforderungen an Topmanagement und HR

Die oben diskutierten Megatrends steigender Komplexität und Dynamik lassen sich nicht aufhalten, geschweige denn umkehren. Speziell in den hochindustrialisierten Volkswirtschaften, wo Expert-/Achiever-Führung seit Jahrzehnten die Norm ist, stehen Unternehmen vor der historischen Herausforderung, Manager auf eine ganz neue Ebene von Führungsgilität vorzubereiten. Für viele Unternehmen wird es mittelfristig erfolgskritisch sein, auch und gerade im IT-Bereich Schlüsselpositionen mit Managern auf Catalyst-Ebene besetzen zu können.

Die gute Nachricht ist, dass es in den Unternehmen bereits eine nennenswerte Zahl von Managern auf Catalyst-Ebene gibt (nämlich ca. 10 %, vgl. Tabelle 1). Gleichzeitig stellen sich damit neue, herausfordernde Fragen an Topmanagement und HR:

- ⇒ Wie identifizieren wir Führungskräfte mit hohem Catalyst-Potenzial und wie geben wir ihnen die notwendige Entwicklungsunterstützung?
- ⇒ Wie schaffen wir Unterstützungsstrukturen und Prozesse, die Catalyst-Führungskräfte anziehen bzw. halten?
- ⇒ Wie können wir diese Leute in Schlüsselpositionen bringen?
- ⇒ Wie rekrutieren wir Personen mit Catalyst-Potenzial?

Managemententwicklung 2.0 – Führung neu denken lernen

Traditionelle Führungskräfteentwicklung bietet eine Vielzahl erprobter und leistungsfähiger Werkzeuge, um den Entwicklungsschritt von der problemlösungsorientierten Expert-Ebene hin zur strategisch-zielorientierten Achiever-Ebene zu unterstützen. Diese klassischen Führungskompetenzen schaffen die Basis für Leadership 2.0.

Der Schritt auf die Catalyst-Ebene und hin zu Leadership 2.0 erfordert, Führung ganzheitlich neu zu denken. Dies liegt vor allem daran, dass hierfür nicht nur ein neues Set von Fähigkeiten und Kompetenzen erforderlich ist, sondern auch eine grundlegend neue Haltung, die klassischem Führungs- und Steuerungsdenken an vielen Stellen diametral entgegengesetzt ist.

Diese Haltung wächst aus innerer Freiheit und erfordert neben Mut auch Demut, neben Selbstbewusstsein auch Selbstreflexion, neben dem Blick auf Ziele und Ergebnisse auch den Blick auf Mensch und System, neben kurzfristigen Notwendigkeiten auch den Blick auf nachhaltige Entwicklung und neben Durchsetzungsstärke auch den Blick auf das Ganze. Sie braucht Führungskräfte, die ihre Stärken ebenso kennen wie ihre Schwächen und die einen gelassenen Umgang mit Ängsten und Unsicherheiten entwickelt haben.

Eine neue Haltung entwickelt sich nicht allein durch kognitive Einsicht, sondern vor allem durch tief greifende persönliche Erfahrung. In auf die Catalyst-Ebene zielenden Entwicklungsprogrammen muss deshalb großer Wert auf Selbstreflexion und Persönlichkeitsentwicklung gelegt werden. Sie müssen so angelegt sein, dass sie nicht in erster Linie Wissen und Konzepte vermitteln, sondern neue Erfahrungen und Handlungslernen auf dem Weg zu einer neuen Haltung ermöglichen. Eine Kombination aus Workshops, Projektarbeit, kollegialem Team-Coaching und individuellem Coaching hat sich hier als besonders wirksam erwiesen. Ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor ist die sorgfältige Teilnehmerauswahl.

Leadership Agility messen und entwickeln – ein 360°-Feedback-Instrument

Ein konkretes Werkzeug, das diesen Entwicklungsschritt begleiten kann, ist ein von Bill Joiner (Boston) entworfenes entwicklungsorientiertes 360°-Feedback-Instrument. Das webbasierte Assessment gibt es in zwei Sprachen (Deutsch und Englisch) – im deutschsprachigen Raum wird es von der Firma Detego (Hamburg) zur Verfügung gestellt. Es spiegelt die Agilitätsebene einer Führungskraft in drei Hand-

lungsfeldern: Leiten und Initiieren von Veränderungsprozessen, Teamführung und Führen bedeutsamer Gespräche.

Am Ende eines zweistufigen Debrief-Prozesses steht ein detaillierter persönlicher Entwicklungsplan. Insofern handelt es sich weniger um ein Assessment-Instrument, als vielmehr um einen individuellen Führungsentwicklungsprozess, der sich gut mit Coaching oder anderen Entwicklungsprogrammen verbinden oder in Veränderungsprozesse integrieren lässt.

Catalyst-Potenzial entwickeln und halten

In traditionellen, wenig beweglichen Expert-/Achiever-Strukturen fühlen sich Catalyst-Führungskräfte oft isoliert, wenig unterstützt und in ihren Handlungsmöglichkeiten eingeschränkt. Hier kann es hilfreich sein, Innovatoren mit Catalyst-Potenzial zu identifizieren, sie mithilfe gezielter Entwicklungsprogramme zu fördern, sie gemeinsam an bedeutsamen Veränderungsprojekten arbeiten zu lassen und sie auf diese Weise untereinander zu vernetzen. Ein Nebeneffekt ist, dass auf diese Weise Potenzialträger an das Unternehmen gebunden werden. Ein Catalyst-Manager in einem Industriekonzern, der zusätzlich zu seiner Linienaufgabe in einem Pool interner Change-Manager tätig ist, hat es so auf den Punkt gebracht: »Der Grund, warum ich noch hier bin, ist meine Tätigkeit als Change-Manager.«

Fazit

Die Megatrends steigender Komplexität und Dynamik lassen sich nicht aufhalten. In dynamischen Märkten werden strategische Wettbewerbsvorteile immer kurzlebiger. So wird eine agile Unternehmens- und Führungskultur zum entscheidenden, nicht kopierbaren Wettbewerbsvorteil. Sie birgt letztlich die Möglichkeit, vom durch Innovationen Getriebenen zum Innovationstreiber zu werden.

In einem dynamischen und komplexen Umfeld stoßen bisher erfolgreiche Steuerungs- und Führungsansätze (Leadership 1.0) erkennbar an die Grenzen ihrer Wirksamkeit. Neue, agile Steuerungsansätze

(Leadership 2.0) erfordern eine agile Organisationskultur, und diese braucht agile Führungskräfte.

Es gibt deutlich unterscheidbare Ebenen von Agilität im Führungshandeln (Expert – Achiever – Catalyst). Diese korrelieren mit Stufen der persönlichen Entwicklung und sind unabhängig von Charakter und Persönlichkeitspräferenzen.

Führungskräfte auf Catalyst-Ebene (Leadership 2.0) sind deutlich erfolgreicher darin, Organisationen zu transformieren. Es wird für Unternehmen erfolgsentscheidend werden, eine ausreichend große Zahl von Catalyst-Leadern an Schlüsselpositionen im Unternehmen zu haben.

In den meisten Unternehmen gibt es eine ausreichende Zahl von Mitarbeitern mit Catalyst-Potenzial, um dieses Ziel zu erreichen. Dabei ist es wichtig, diese zu identifizieren, sie miteinander zu vernetzen und ihnen eine geeignete Entwicklungsunterstützung zu geben.

Catalyst-Führung erfordert nicht nur neue Fähigkeiten und Kompetenzen, sondern eine grundlegend neue Haltung, die klassischem Führungs- und Steuerungsdenken an vielen Stellen diametral entgegengesetzt ist. Daraus leiten sich spezifische Anforderungen an Catalyst-orientierte Entwicklungsprogramme ab.

Literatur

- [1] <http://agilemanifesto.org/>
- [2] TAYLOR, FREDERICK W.: *The principles of scientific management*. New York: Cosimo, 2006 (Nachdruck der Ausgabe: London: Harper & Brothers, 1911)
Deutsch: *Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung*. Paderborn: Salzwater, 2011
- [3] KIECHEL, W.: *The Lords of Strategy: The Secret Intellectual History of the New Corporate World*. Boston: Harvard Business Press, 2010
- [4] WOHLAND, G. ET AL.: *Vom Wissen zum Können – Merkmale dynamikrobuster Höchstleistung*. Studie Detecon Consulting, 2004
- [5] ORGANIZATIONAL AGILITY: *How businesses can survive and thrive in turbulent times*. Studie The Economist Intelligence Unit, 2009
- [6] THE INSTITUTE FOR CORPORATE PRODUCTIVITY: *Organizational and Leadership Agility Survey*. Studie, 2011
- [7] LOEVINGER, J.; WESSLER R.: *Measuring ego development: Vol 1. Construction and use of a sentence completion test*. San Francisco: Jossey-Bass, 1998
- [8] COOK-GREUTER, S.: *Post-Autonomous Ego Development*. Dissertation, Harvard University, 1999
- [9] ROOKE, D.; TORBERT, W.: *Seven Transformations of Leadership*. Harvard Business Review, Apr. 2005, pp. 1–12
- [10] JOINER, B.; JOSEPHS, S.: *Leadership Agility – Five Levels of Mastery for Anticipating and Initiating Change*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2007
- [11] MOLDASCHL, M.: *Erkenntnisbarrieren und Erkenntnisverbütungsmittel – Warum siebzig Prozent der Change-Projekte scheitern*. In: *Organisationsberatung – blinde Flecken in organisationalen Veränderungsprozessen*. Hg. von Kramer, Josef; Stark, Heike; von Ameln, Falko. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2009, S. 301–312
- [12] ROOKE, D.; TORBERT, W.: *Organizational Transformation as a Function of CEOs' Developmental Stage*. *Organization Development Journal* 16, 1, 11–28 (1998)
- [13] JOINER, BILL: *Leadership Agility: A Global Imperative*. In: *Dialogue, Issue 2: Dec. 2013/Jan. 2014*, S. 48–53
- [14] HARRY McCracken: *Evernote Wants You To Remember Everything*. In: *Time Magazine, Ausgabe 11.11.2013*
- [15] STEFFAN HEUER: *Sandkastenspiele*. In: *brand eins, Ausgabe Mai 2007*

Zusammenfassung

Die Megatrends steigender Komplexität und Dynamik bringen bisher erfolgreiche Steuerungs- und Führungsansätze (Leadership 1.0) an die Grenzen ihrer Wirksamkeit. Neue, agile Steuerungsansätze (Leadership 2.0) erfordern eine agile Organisationskultur, und diese braucht agile Führungskräfte.

Es gibt deutlich unterscheidbare Ebenen von Agilität im Führungshandeln (Expert – Achiever – Catalyst). Diese korrelieren mit Stufen der persönlichen Entwicklung und sind unabhängig von Charakter und Persönlichkeitspräferenzen.

Führungskräfte auf Catalyst-Ebene (Leadership 2.0) sind deutlich erfolgreicher darin, Organisationen zu transformieren. Es wird für Unternehmen entscheidend werden, eine ausreichend große Zahl von Catalyst-Leadern an Schlüsselpositionen im Unternehmen zu haben. In den meisten Unternehmen gibt es eine ausreichende Zahl von Mitarbeitern mit Catalyst-Potenzial, um dieses Ziel zu erreichen. Der Schritt hin zur Catalyst-Führung erfordert nicht nur neue Fähigkeiten und Kompetenzen, sondern einen grundlegenden Haltungswechsel. Daraus leiten sich spezifische Anforderungen an Catalyst-orientierte Entwicklungsprogramme ab.