

Leadership Agility – wirksame Führung in einer digitalisierten Welt

Dr. Hermann Küster

Aktualisierte und erweiterte Fassung des Artikels „Leadership Agility – die Führungsherausforderung in der IT“ erschienen in Michael Lang: „CIO 3.0: Die neue Rolle des IT Managers“, Symposium Publishing 2014

„Unser Unternehmen muss agiler werden“ – so lautet die Anforderung der Stunde. Allenthalben sieht man Experimente in diese Richtung: selbststeuernde Teams, flache Hierarchien, agiles Projektmanagement mit Scrum, um nur einige zu nennen.

Der Weg zu einer agilen Organisation steht und fällt allerdings mit Führung. Denn eines wird oft übersehen: agile selbststeuernde Organisationen oder Organisationseinheiten brauchen nicht weniger Führung oder womöglich gar keine Führung - sie brauchen eine grundlegend andere Art von Führung.

Einige Kernpunkte im Überblick:

- Agile Unternehmen erzeugen Marktdruck
- Konventionelle Steuerungs- und Führungsansätze stoßen an Wirksamkeitsgrenzen
- Agile Initiativen erfordern agile Führung – woran agile Initiativen oft scheitern
- Die Unterschiede zwischen konventioneller und agiler Führung sind gravierend und beschreibbar
- Ein Weg zur agilen Organisation liegt darin, schon vorhandene Pioniere und Innovatoren zu stärken
- Zwei Entwicklungsinstrumente haben sich im Übergang von konventioneller zu agiler Führung bewährt

Teil 1: Die Herausforderung

Der „Agilitäts-Imperativ“:

Digitalisierung und Industrie 4.0 als Treiber

Digitalisierung und Industrie 4.0 berühren den Kern von Zusammenarbeit, Führung und Steuerung in Organisationen. Es liegt eine Gefahr darin, diese im Wesentlichen als technologische Herausforderungen zu betrachten, die mit konventionellen Mitteln zu bewältigen sind.

In einem zunehmend dynamischen Umfeld bei gleichzeitig rasant ansteigender Vernetztheit und Komplexität wird eine agile Unternehmens- und Führungskultur zum entscheidenden, nicht kopierbaren Wettbewerbsvorteil. Sie birgt die Möglichkeit, vom durch Innovation Getriebenen zum Innovations-Treiber zu werden. Phil Libin, CEO der Software-Firma Evernote, drückt das so aus: „Das Produkt ist das Produkt. Die Kultur ist die nächsten 100 Produkte.“ Und Eric Schmidt, der frühere

CEO von Google, sagte: „Ich habe keine Ahnung was die nächste Killer App im Internet sein wird. Aber ich werde alles dafür tun, dass sie hier entwickelt wird.“

Was MACHEN agile Unternehmen anders?

Was sind nun verbindende Merkmale vieler überdurchschnittlich erfolgreicher Unternehmen? Sie sind agil. Deshalb reagieren sie unmittelbar und dezentral auf sich verändernde Kundenanforderungen. Innovation findet nicht nur strategiegetrieben von oben nach unten statt, sondern geschieht an vielen Stellen im Unternehmen gleichzeitig. Hierarchien sind flach oder durch netzwerkartige Strukturen oder themenbezogene Entscheider-Kreise ersetzt. Auf allen Ebenen finden wir ein hohes Maß an Selbstverantwortung und Initiative. Immer wieder wechselnde Rollen statt feststehender Positionen ermöglichen, dass individuelles Talent sich schnell zeigen kann und seinen wirksamsten Platz findet. Auf Spannungen und Probleme wird sofort reagiert, und die darin enthaltene Information wird als kreatives Potential genutzt. In seinem wegweisenden Buch „Reinventing Organizations“ [1] hat Frederic Laloux zwölf solche Unternehmen untersucht, und aus den vorgefundenen Gemeinsamkeiten eine erste Landkarte eines neuen Organisationsparadigmas erstellt.

Eine aktuelle Studie [2] zeigt, dass agil geführte Unternehmen wirtschaftlich deutlich erfolgreicher sind als Unternehmen mit eher starren Strukturen und Prozessen.

Deshalb sehen wir auch in konventionell geführten Organisationen allenthalben Experimente, die Unternehmensbereiche agiler machen sollen: selbststeuernde Teams, flache Hierarchien, agiles Projektmanagement mit Scrum, um nur einige zu nennen. Woran liegt es nun, dass einige dieser Experimente viel Energie freisetzen und Themen lösen, die vorher unlösbar erschienen, während andere nach manchmal schon kurzer Zeit eher Frustration und Enttäuschung hervorrufen und „agil“ zum modernen Management-Unwort zu machen drohen?

Alle denken es kommt auf das MACHEN an

Hier gibt es einen zentralen Trugschluss: erfolgreiche Unternehmen werden von außen angeschaut, ihre Strukturen, Prozesse und Handlungsweisen und die verwendeten Tools (wie beispielsweise agiles Projektmanagement) werden untersucht. Es wird also ge-

schaut: wie MACHEN die das? Und dann wird - meist in Pilotprojekten - versucht, diese Handlungsweisen zu kopieren.

Es kommt nicht auf das MACHEN, sondern auf das DENKEN an

Manchmal klappt dies, oft scheitert es aber. Nur Wenige verstehen, warum das so ist. Der übersehene Punkt liegt darin: Agile Piloten sind nur dann erfolgreich, wenn sie von Menschen gestaltet werden, die einen agilen Mindset mitbringen. Um agile Projekte zum Erfolg zu führen, braucht es also nicht nur einen Methodenset, sondern vor allem einen sehr spezifischen Mindset, der sich in Vielem von klassischen Führungsansätzen unterscheidet. Fehlt dieser, ist Scheitern vorprogrammiert.

So ist Laloux [1] bei seiner Untersuchung agiler Organisationen zu dem Schluss gekommen, dass es genau diesen Mindset braucht, um eine agile Organisation oder Organisationseinheiten zu gestalten.

Hier kommt die vielfach übersehenen Haltungsdimension von Führung ins Spiel, die der Führungsforscher Otto Scharmer (MIT, Cambridge, USA) als den "Blind Spot of Leadership" bezeichnet. Er sagt [3]: "Wir schauen stark auf das WAS Führungskräfte tun. Wir schauen auch darauf, WIE sie es tun, wie sie beispielsweise Prozesse gestalten. Entscheidend für die Wirkung ist jedoch, aus welcher HALTUNG heraus sie das tun was sie tun."

Daraus leitet sich die Frage ab, was denn nun genau ein „agiler Mindset“ ist und wie sich dieser von klassischem Führungsverständnis unterscheidet. Bevor wir zu dieser Schlüsselfrage kommen, möchte ich Sie zu einer Untersuchung der Wurzeln unseres Verständnisses von Steuerung und Führung einladen und den zentralen Grund beleuchten, warum wir mit diesem zunehmend an Grenzen stoßen.

Das Maschinenmodell von Steuerung – eine kurze Geschichte von Führung

Zu Beginn von industrialisierter Massenproduktion und Fließbandfertigung waren sowohl Dynamik als auch Komplexität niedrig (vgl. Abb. 1). Dies war die Geburtsstunde von Taylorismus und Scientific Management [4]. Ein Unternehmen ließ sich steuern wie eine relativ einfache Maschine, versinnbildlicht in Charly Chaplins Film „Moderne Zeiten“ (Abb. 2). Mitarbeiter konnten als Teile dieser Maschine betrachtet werden. Damit das reibungslos funktioniert, wurde von ihnen gefordert, menschliche Fähigkeiten wie Intelligenz, Phantasie und Initiative am Werktor abzugeben.

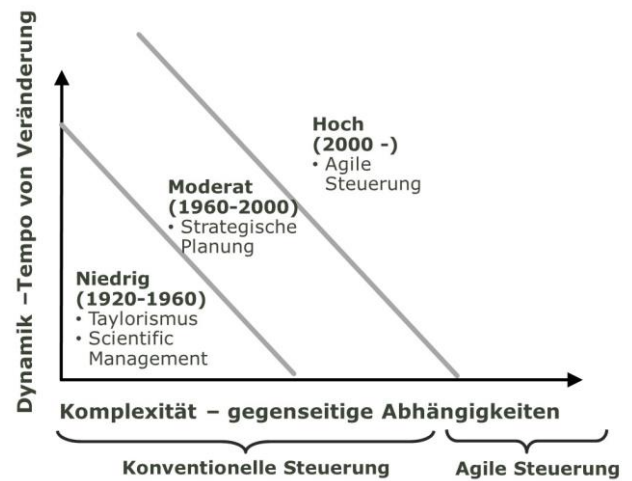


Abb. 1: Die historische Entwicklung von Dynamik und Komplexität



Abb. 2: Das Unternehmen als Maschine

In der zweiten Hälfte des vorigen Jahrhunderts wuchsen Komplexität und Dynamik 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 [5]. Diese Maschine ließ sich zerlegen und im Kontext des Marktumfelds analysieren und auf bessere, effektivere Art wieder neu zusammensetzen.

Diese Vorgehensweise entwickelte sich im vergangenen Jahrhundert zu hoher Reife. Sie war überaus erfolgreich und ermöglichte einen enormen Zuwachs an Produktivität.

Konventionelle Steuerung an der Grenze – die Burnout-Zone

Je beweglicher der Markt und je höher die Komplexität der Wertschöpfungskette, desto größer wird jedoch der Aufwand für konventionelle Steuerung [6]. In vielen Unternehmen oder Unternehmensbereichen mehren sich die Anzeichen für deren Versagen. Anhaltspunkte dafür sind:

- 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 Burnout-Fälle steigt an.

Dies sind klare Anzeichen dafür, dass das Steuerungsmodell selbst an seine Denk-, Handlungs- und Wirkungsgrenzen geraten ist.

Führung neu erfinden – der große Übergang

Im Übergang von konventioneller zu agiler Steuerung geht es also um nicht weniger, als ein über 100 Jahre erfolgreiches Steuerungsparadigma (die Organisation als Maschine) hinter uns zu lassen.

Agile Führung braucht nicht nur ein neues Set von Kompetenzen und Methoden, sondern eine 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 Durchsetzungstärke auch den Blick auf das Ganze. Sie braucht Leader, die ihre Stärken ebenso kennen wie ihre Schwächen, und die gelernt haben, in der Mitte von Unsicherheit und Nichtwissen gelassen zu stehen.

Ein neues Bild von Führung

Agile Strukturen erfordern nicht weniger Führung, sondern vielmehr eine gänzlich andere Art von Führung.

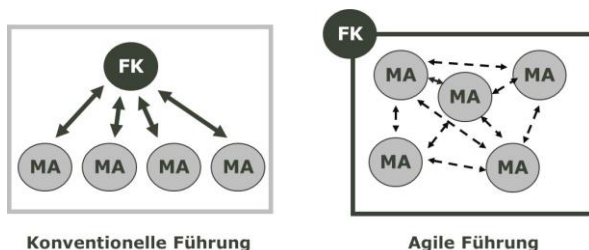


Abb. 5: Konventionelle Führung vs. agile Führung

Abbildung 5 illustriert den Unterschied. In klassischen Strukturen geht es um das effiziente Erreichen bekannter Ziele. Führung bezieht sich in erster Linie auf den

einzelnen Mitarbeiter, sei es durch Anweisung oder durch Delegation und Zielvereinbarung (vgl. Abb. 5 links).

Im Gegensatz dazu liegt bei agiler Führung der Schwerpunkt auf einer beweglichen Organisation, die schnell auf noch unbekannte Entwicklungen antworten kann. Sie versteht sich als Gestalter eines Handlungsraums und investiert in einen gemeinsam erarbeiteten Rahmen und ein geteiltes Verständnis zu Fragen wie:

- Wer sind wir? Wofür stehen wir? Was sind unsere handlungsleitenden Prinzipien?
- Was ist unsere Ausrichtung? Wohin wollen wir uns entwickeln?
- Was sind Ziele und Vorgaben, die wir erreichen müssen?
- Wie können wir unsere individuellen Talente am besten nutzen, um diese zu erreichen?
- Was sind Rahmenbedingungen und Leitplanken unseres Handelns?

Innerhalb dieses Rahmens entsteht Raum für effektive Selbstorganisation und individuelle Potentialentfaltung (vgl. Abb. 5 rechts). Der Zusammenhalt des Unternehmens wird also nicht mehr in erster Linie durch zentrale Steuerung, sondern durch ein gemeinsames Verständnis von strategischer Ausrichtung und handlungsleitenden Prinzipien gewährleistet. Der IT-Leiter eines schnell wachsenden Internet Startups hat es einmal so ausgedrückt: „Früher war ich Architekt von IT-Systemen. Heute bin ich Architekt sozialer Systeme.“

Ein Zwischenfazit – auf der Suche nach dem Erfolgsfaktor

Lassen Sie uns festhalten:

- Agile Organisationen sind deutlich erfolgreicher als konventionell gesteuerte
- Gleichzeitig stößt in vielen Unternehmen konventionelle Steuerung zunehmend an Grenzen
- Agile Steuerung unterscheidet sich radikal von konventioneller Steuerung
- Agile Initiativen brauchen eine gänzlich neue Art von Führung

Was ist nun diese geheimnisvolle, vielfach übersehene Dimension von Führung, die über Erfolg und Misserfolg agiler Initiativen entscheidet? Was genau ist der Erfolgsfaktor „Leadership Agility“? Und was im Einzelnen unterscheidet denn nun eine agile Führungshaltung von konventioneller Führung?

Teil 2: Agile Führung greifbar machen

Leadership Agility als Entwicklungsprozess – den „Blinden Fleck von Führung“ beleuchten

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

Führungsforschung [9,10] hat gezeigt, dass sich Manager mit zunehmender Reife der Führungspersönlichkeit durch unterschiedliche, beschreibbare Ebenen von Führungsgilität entwickeln, die sich in ihrer Haltung und ihrem Verständnis von Führung grundlegend unterscheiden. Dabei wurden nicht nur charakteristisches beobachtbares Führungsverhalten, sondern auch die mental-emotionale Kapazitäten untersucht, die dieses Verhalten ermöglichen.

Abb. 4 zeigt, in welchen Bereichen von Komplexität und Dynamik die drei wichtigsten Ebenen ihre größte Wirksamkeit zeigen – vom taktisch-problemlösungsorientierten „Expert“ über den strategisch-zielorientierten „Achiever“ (beides Varianten konventioneller Führung) hin zum visionär-entwicklungsorientierten „Catalyst“ (agile Führung).

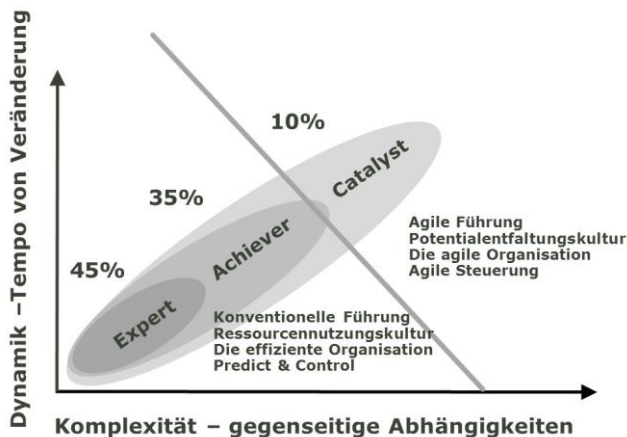


Abb. 4: Ebenen von Leadership Agility und der Übergang von konventioneller Führung zu agiler Führung

Im Folgenden werden die Kernmerkmale von Haltung und Verhalten auf den einzelnen Agilitätsebenen dargestellt. Dies birgt die Gefahr, etwas karikaturhaft zu erscheinen, weil reale Führungskräfte in der Regel situationsabhängig eine Mischung dieser Denk- und Verhaltensweisen verkörpern. Trotzdem erlebe ich immer wieder, dass diese Beschreibungen einen hohen Wiedererkennungswert haben.

Konventionelle Führung auf der „Expert“-Ebene

Manager auf der Expert-Ebene sehen in ihrer fachlichen Kompetenz die Basis ihrer Autorität als Führungskraft. Von daher legen sie großen Wert darauf, fachlich auf dem aktuellen Stand zu sein, um so ihren Mitarbeitern fundiert Anweisungen geben zu können. Expert Manager sind in der Regel stark in der operativen Umsetzung, gleichzeitig ist hier die Heimat von Mikromanagement, oft verbunden mit der Bürde einer hohen Arbeitslast. Der Blick richtet sich hauptsächlich auf den eigenen Verantwortungsbereich, verbunden mit einem starken Bestreben, mittels der eigenen Erfahrung Probleme zu lösen. Dabei wird ein Problem, eine Person, eine Funktion zurzeit in den Fokus genommen, mit wenig Blick auf funktionsübergreifende Abhängigkeiten.

Konventionelle Führung auf der „Achiever“-Ebene

Wenn eine Expert-Führungskraft Aufgaben managed, sieht es der Achiever-Manager als seine Aufgabe, Menschen zu führen. Ihm geht es darum, ein ganzes System auf strategische Ziele hin in Bewegung zu setzen und andere durch befriedigende Mitarbeit an einem herausfordernden Ziel zu motivieren. Der Fokus ist strategisch mit Blick auf den Kunden, sei er intern oder extern. Ziele und Ergebnisse spielen eine zentrale Rolle. Dabei stützt er sich stark auf Mitarbeiter mit einem ähnlichen „Mindset“, die schnell als Leistungsträger identifiziert werden. Diesen lässt er Freiheit bei der Umsetzung. Ein Achiever-Manager hat einen klaren Blick auf das gesamte funktionale System und damit einen guten Überblick über die Stakeholder, die für das Erreichen seiner Ziele wichtig sind. Er sieht Teamarbeit als den Schlüssel zum Erfolg. So wird er in regelmäßigen Teammeetings dafür sorgen, dass es Austausch und Debatte zu für ihn wichtigen Themen gibt.

Agile Führung - die „Catalyst“-Ebene

Wenn für den Achiever-Manager das Erreichen strategischer Ziele im Mittelpunkt steht, reicht die Vision eines Catalyst-Leaders darüber hinaus. Ihm ist klar, dass die Antwort auf zunehmende Unsicherheit in einer agilen Organisationskultur liegt. In der Kampfkunst gibt es die Technik, durch das Ziel hindurch das Ziel hinter dem Ziel anzuvisieren. In Analogie dazu wird er versuchen, den Weg zu strategischen Zielen so zu gestalten, dass dieser einzahl auf die Schaffung einer agilen und partizipativen Hochleistungskultur, geprägt durch Werte wie Transparenz, Selbstverantwortung, Offenheit und gleiche Augenhöhe. Dabei denkt er die Organisation und ihre Themen nicht nur als funktionales System, sondern auch als ein komplexes soziales System mit einer hohen Wahrnehmung für die damit verbundenen Dynamiken. Ein Catalyst-Leader weiß, dass Kultur bei ihm selber beginnt. Von daher wird er Kulturentwick-

lung nicht an HR delegieren, sondern in seinem eigenen Managementteam beginnen und dieses als eine Art

Labor nutzen, in dem seine Zielkultur gelebt wird und in die Organisation ausstrahlt

	Konventionelle Führung		Agile Führung
	>>> Zunehmende Beweglichkeit im Führungshandeln >>>		
Agilitätsebene	Expert	Achiever	Catalyst
Fokus	Taktisch und problemlösungs-orientiert. Nimmt an dass Führung aufgrund fachlicher Autorität und Expertise respektiert und befolgt wird.	Strategisch und ergebnisorientiert. Nimmt an das Führung durch herausfordernde und befriedigende Mitarbeit an einem größeren Ziel motiviert.	Visionär und entwicklungsorientiert. Glaubt dass Führung eine inspirierende Vision vertreten sollte und die richtigen Leute zusammenbringt um diese zu verwirklichen. Befähigt andere und unterstützt aktiveren Entwicklung.
Denken und Handeln	In der fachlichen Logik	Zielorientiert, Rational, analytisch, Fokus auf Sachebene (Zahlen, Daten Fakten)	Systemisches Denken in Perspektiven und zu balancierenden Spannungsfeldern
Reden und Zuhören	Kommunikation der „richtigen“ Idee	Diskussion, Wettstreit definierter Ideen	Kreative Betätigung zur Weiterentwicklung von Ideen
Führungsstil	Transaktional		Transformational
	Fokus da wo es brennt; Hauptthemen fokussieren	Mehr einbeziehen und delegieren als selber lösen	Gestaltung selbst entwickelnder Prozesse
Steuerungsmodell	Unternehmen als komplizierte Maschine „Predict & Control“: effiziente Umsetzung bekannter Ziele		Unternehmen und Markt als komplexe Systeme Agile Steuerung: schnelle Antworten auf unbekannte Entwicklungen
Werte	Berechenbarkeit, Klarheit, Eindeutigkeit, Fakten	Leistung, Effizienz, Wachstum, Wettbewerb, Ergebnis	Lernen, Entwicklung, Potentialentfaltung, Perspektivenintegration, Flexibilität, Kreativität, Balance
Verbreitung	45%	35%	10%

Tabelle 1: Überblick über drei Ebenen von Leadership Agility

Tabelle 1 gibt einen stark verdichteten Überblick über die unterschiedlichen Ebenen von Leadership Agility. Dabei 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. Etwa 10% haben die mental-emotionalen Kapazitäten entwickelt die es braucht, um auf der Catalyst-Ebenen zu führen (vgl. Abb. 4).

Man kann sich diese Ebenen als ineinander verschachtelte Matruschka-Puppen vorstellen (vgl. ebenfalls 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, was ihnen ermöglicht, auf diesen Ebenen zu handeln, wenn es die Situation verlangt. Die Forschung hat gezeigt, dass Manager mit entwickelter Catalyst-Ebene wesentlich wirksamer sind als diejenigen, die auf die Expert- oder Achiever-Ebene begrenzt sind.

Zentrale mental-emotionale Kapazitäten agiler Führung

Was ist nun der Kern von Catalyst-Führung? Und welche mental-emotionalen Kapazitäten liegen ihr zugrunde? Die zentrale Fähigkeit, die Catalyst Führung von früheren Ebenen unterscheidet, kann man zusammenfassen als:

Die Fähigkeit unterschiedliche, auch sich scheinbar widersprechende, Perspektiven zu einer Gesamtschau zusammenzufügen und auf Basis dieser Gesamtschau zu entscheiden.

In Bezug auf Abb. 5 heißt dies, sich einerseits der eigenen Sicht auf das Thema sehr bewusst zu sein und andererseits in der Lage zu sein, von dieser Perspektive so weit zurückzutreten, dass es möglich wird, die Sichtweisen der anderen an dem Thema beteiligten Stakeholder möglichst vollständig zu erfassen, um anschließend wie von oben aus einer Art „Adlerperspektive“ zu entscheiden.

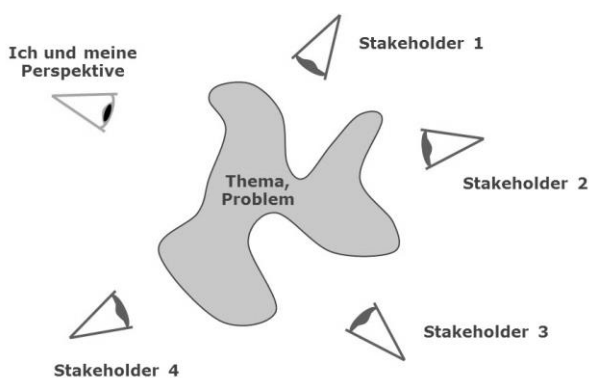


Abb. 5: Ein ungelöstes und komplexes Thema (Amöbe), betrachtet aus der Perspektive unterschiedlicher Stakeholder (Augen)

Als Helmuth Siehler, der 1985 als CEO Henkel an die Börse gebracht hat, 2010 in die „Management Hall of Fame“ aufgenommen wurde, sagte einer seiner Nachfolger über ihn: „Er ist ein Meister im Auflösen von Blockaden. Er hat immer eine höhere Ebene gefunden, auf der die widerstrebenden Interessen doch zusammen kamen.“

Folgende aufeinander aufbauende mental-emotionale Kapazitäten liegen dieser Fähigkeit zugrunde

1. Achtsamkeit als eine kontinuierliche (sozusagen „online“) Reflexionskapazität: ein wahrnehmender Abstand zur eigenen Sicht der Dinge und der momentanen Verfasstheit und die Fähigkeit, mit dieser der Situation angemessen umzugehen. Dies ist die Basis für
2. Perspektivenwechsel: die Fähigkeit, sich von der eigenen Sicht so weit zu lösen, dass es möglich wird, sich für eine ganz andere Sichtweise authen-

tisch zu interessieren. Diese Haltung ist die Basis für

3. Multiperspektivisches Denken: Die Fähigkeit unterschiedliche, auch sehr widersprüchliche Perspektiven auf eine Situation, ein Thema oder ein Problem gleichzeitig wahrnehmen und diese auf einer höheren Ebene wieder zusammenzuführen.
4. Darüber hinaus ist ein gelassener Umgang mit eigenen Ängsten und Schwächen unbedingte Voraussetzung dafür, diese Fähigkeiten nicht nur bei Schönwetterlage, sondern auch in unvermeidlichen Krisen stabil zu verkörpern.

Diese Kompetenzen sind Voraussetzung dafür, agile Strukturen und Prozesse zu gestalten und den dafür notwendigen Raum zu schaffen und zu halten.

Teil 3: Konsequenzen und Maßnahmen

Die Herausforderung und die Gefahr

Nicht alle Führungskräfte, die in agilen Strukturen arbeiten, müssen über Catalyst-Kapazitäten verfügen. Für diejenigen aber, die diese Strukturen gestalten, ist das unverzichtbar. Hier gilt:

Der Erfolg agiler Initiativen steht und fällt mit der Agilitätsebene der gestaltenden Führungskraft.

So erleben wir heute neben sehr erfolgreichen Experimenten auch ein Scheitern vieler agiler Initiativen. Oft hängt dies damit zusammen, dass sie aus einer ungeeigneten Haltung heraus getrieben werden. Expert- und Achiever-Manager sind oft wenig erfolgreich darin, agile Strukturen zu gestalten. Hierin liegt eine Gefahr. So viel Energie solche Initiativen am Anfang mobilisieren können, so groß können Frustration und Resignation werden, wenn Führung sich beschränkt auf die Anwendung der „richtigen“ Tools und Methoden, aber nicht in der Lage ist, den notwendigen Raum auch zu halten.

Dazu ein Beispiel: Ein in klassischen Konzernstrukturen erfolgreicher Manager auf der Achiever-Ebene ist nun Geschäftsführer eines aufgekauften Internet-Startups, das in vielen Bereichen sehr agil arbeitet. Er sagt „Agilität ist kein Selbstzweck. Letztlich geht es darum, Ziele zu erreichen“ – ein klarer Achiever-Fokus, der in diesem Umfeld Verwerfungen hervorruft. Für einen Catalyst Manager wäre die Priorisierung genau umgekehrt. Strategische Ziele gilt es selbstverständlich zu erreichen. Gleichzeitig liegt sein Hauptfokus darauf, den Weg zu diesen Zielen so zu gestalten, dass er einzahlt auf eine agile, partizipative Hochleistungskultur.

Die gute Nachricht: die Pioniere sind schon da

Für viele Unternehmen wird es mittelfristig erfolgskritisch sein, über eine ausreichend hohe Zahl von Managern mit Catalyst-Kapazität in Schlüsselpositionen zu verfügen. Die gute Nachricht ist, dass etwa 10% der heutigen Führungskräfte bereits über Catalyst-Kapazitäten verfügen (vgl. Abb. 4 und Tab. 1). Auch in Teilbereichen großer Unternehmen gibt es mittlerweile eine nennenswerte Anzahl von Führungspionieren, die es schaffen in ihrem Verantwortungsbereich eine Subkultur zu gestalten, die deutlich agiler tickt als der Rest. Für diese Pioniere liegt die größte Herausforderung oft darin, das „Interface“ zur wenig agilen Restorganisation zu verwalten.

Gleichzeitig fühlen sie sich in traditionellen, wenig beweglichen Strukturen oft isoliert, wenig unterstützt und in ihren Handlungsmöglichkeiten begrenzt. Das hängt auch damit zusammen, dass es Managern auf der Expert- und Achiever-Ebene in der Regel schwer fällt, Catalyst Potential zu erkennen. Man könnte sagen, dass viele dieser Pioniere in den Startlöchern stehen und auf die notwendige Handlungsfreiheit und Unterstützung warten.

Herausforderung an Top-Management und HR: Catalyst-Potential entwickeln und halten

Damit stellen sich neue, herausfordernde Fragen an Top-Management und HR:

- Wie identifizieren wir Führungskräfte mit hohem Catalyst-Potential?
- Wie geben wir ihnen die notwendige Entwicklungsunterstützung?
- Was können wir tun, um diese sich oft isoliert fühlenden Pioniere untereinander zu vernetzen?
- Was können wir tun, um diese Leute an die richtigen Plätze zu bringen?
- Wie können Top-Management und HR zum Sponsor agiler Initiativen werden?
- Wie schaffen wir den Freiraum, der es den Pionieren ermöglicht, auch neue Strukturen und Prozesse zu entwickeln?
- Wie rekrutieren wir Personen mit Catalyst-Potential?

Hier kann es hilfreich sein, Innovatoren mit Catalyst-Potential zu identifizieren, sie mit Hilfe gezielter Entwicklungsprogramme zu fördern und sie untereinander zu vernetzen, beispielsweise indem sie gemeinsam an bedeutsamen Veränderungsprojekten arbeiten. Ein positiver Nebeneffekt ist, dass auf diese Weise Potentialträger an das Unternehmen gebunden werden. Ein Catalyst-Manager in einem Industriekonzern, der zusätzlich zu seiner Linienaufgabe als 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.“

Managemententwicklung 4.0 - Führung neu denken lernen

Darüber hinaus stehen Unternehmen, in denen Expert-Achiever-Führung seit Jahrzehnten die Norm ist, vor der historischen Herausforderung, eine ausreichende Zahl von Managern auf eine ganz neue Ebene von Führungsgilität zu entwickeln.

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

Agile Führung erfordert allerdings, Führung ganzheitlich neu zu denken. Sie beruht auf einer Haltung, die sich von bisherigen Bildern von Führung radikal unterscheidet. Die Entwicklung einer neuen Haltung geschieht nicht allein durch kognitive Einsicht, sondern vor allem durch tiefgreifende persönliche Erfahrung. Auf agile Führung zielende Entwicklungsprogramme brauchen deshalb einen hohen Anteil an Selbstreflexion und erfahrungsbasierter Persönlichkeitsentwicklung.

Zum Abschluss seien deshalb noch zwei konkrete Instrumente genannt, die sich in meiner langjährigen Coaching-Praxis im Übergangsbereich von konventioneller zu agiler Führung in besonderer Weise bewährt haben.

Transformatives Coaching – Begleitung im Übergang von konventioneller zu agiler Führung

Neben Workshop-Elementen mit hohem Selbsterfahrungsanteil kann hier transformatives Coaching einen wesentlichen Beitrag leisten. Es nutzt aktuelle Führungsherausforderungen dazu, um die Catalyst-Führung zugrunde liegenden mental-emotionalen Kapazitäten aufzubauen. Im Kasten „Transformatives Coaching“ (siehe unten) wird der Entwicklungs- und Integrationsprozess im Übergang von der Achiever- zur Catalyst-Logik beispielhaft dargestellt,.

Leadership Agility messen und entwickeln – ein 360° Feedback Instrument

Ein weiteres Werkzeug, das diesen Entwicklungsschritt begleiten kann, ist ein von Bill Joiner (Boston) entworfenes 360° Feedback Instrument auf Basis des Leadership Agility Ansatzes, das mittlerweile auch auf Deutsch zur Verfügung steht [12]. Es spiegelt die Agilitätsebene einer Führungskraft auf Basis von konkretem beobachtbarem Führungshandeln in drei Handlungs-

feldern: Veränderungsprozesse initiieren, Teams führen und bedeutsame Gespräche.

So bietet es einerseits eine Standortbestimmung und liefert andererseits einen detaillierter persönlicher Entwicklungsplan für konkretes Führungshandeln auf der nächsten Agilitätsebene. Insofern handelt es sich weniger um ein Assessment-Instrument als vielmehr um eine kleine Führungsentwicklungs-Strecke, die sich gut mit Coaching oder anderen Entwicklungsprogrammen verbinden oder in Veränderungsprozesse integrieren lässt.

Zusammenfassung und Fazit

Digitalisierung und Industrie 4.0 steigern die Komplexität der Wertschöpfungsketten und erzeugen eine noch nie dagewesene Dynamik. Strategische Wettbewerbsvorteile werden immer kurzlebiger. In diesem sich wandelnden Umfeld sind agile Organisationen deutlich erfolgreicher als Unternehmen mit starren Strukturen und Prozessen.

So wird eine agile Organisationskultur zum entscheidenden, nicht kopierbaren Wettbewerbsvorteil. Sie birgt die Möglichkeit, vom durch Innovationen Getriebenen zum Innovations-Treiber zu werden.

Gleichzeitig stoßen bisher erfolgreiche Steuerungs- und Führungsansätze erkennbar an Grenzen ihrer Wirksamkeit.

Agile Organisationen brauchen agile Führung. Diese umfasst nicht einfach ein neues Set von Kompetenzen und Methoden, sondern erfordert eine Haltung, die

klassischem Führungs- und Steuerungsdenken an vielen Stellen diametral entgegengesetzt ist.

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.

Der Erfolg agiler Initiativen steht und fällt mit der Agilitätsebenen der gestaltenden Führungskraft. Catalyst-Führung ist deutlich erfolgreicher darin, agile Strukturen zu gestalten und Organisationen zu transformieren.

Es wird für viele Unternehmen erfolgsentscheidend sein, eine ausreichende Zahl von Catalyst-Leadern zu entwickeln und in Schlüsselpositionen im Unternehmen zu bringen.

In den meisten Unternehmen gibt es eine ausreichende Zahl von Mitarbeitern mit Catalyst-Potential, um dieses Ziel zu erreichen. Dafür ist es wichtig, diese zu identifizieren, miteinander zu vernetzen und sie mit der nötigen Handlungsfreiheit auszustatten.

Beispielhaft wurden zwei methodische Ansätze vorgestellt, die Manager im Übergangsbereich von konventioneller zu agiler Führung unterstützen können.

Coaching im Übergang von Achiever zu Catalyst – ein Fallbeispiel

„Probleme lösen sich nicht auf der Ebene des Denkens, auf der sie entstanden sind.“ A. Einstein

Wiederkehrende oder lang anhaltende „Engpassprobleme“ können ein Hinweis darauf sein, dass bisher sehr erfolgreiche Denk- und Handlungsmuster auf der Achiever-Ebene an dieser Stelle zur Begrenzung werden. Transformatives Coaching nutzt solche Engpassprobleme als Entwicklungsimpuls und als Sprungbrett auf die Catalyst-Ebene des Denkens und Handelns.

Die Ausgangslage

Ein dynamischer Manager, der bisher in einem leistungsorientierten Unternehmen (Achiever-Kultur) sehr erfolgreich war, hat die Möglichkeit genutzt, mit dem Wechsel in ein anderes Unternehmen einen erheblichen Karriereschritt zu machen.

Schon bald stellt er fest, dass hier "die Uhren anders ticken", dass es sowohl in den Köpfen seiner Mitarbeiter als auch in der Organisation als Ganzem große Beharrungskräfte gibt (Expert-Kultur). Und dies obwohl allen Beteiligten sehr klar ist, dass das Unternehmen in kritischer Lage ist und für weiteren Erfolg erhebliche Schritte in Richtung effizienter Prozesse sowie Ziel- und Kundenorientierung tun muss.

Die Diagnose ist klar: der bisherige Weg hat in die Sackgasse geführt, hier braucht es einen neuen, dynamischeren Geist. Entschlossen geht unser Manager die anstehenden Themen aus seinem Achiever-Mindset heraus an. So entsteht in relativ kurzer Zeit viel Bewegung, zumal einige Mitarbeiter den neuen Kurs engagiert unterstützen.

Nach einem guten Jahr hat sich die Situation jedoch gewandelt. Viele der neuen Initiativen sind ohne greifbare Ergebnisse versandet und es hat sich ein zunehmend machtvoller Widerstand formiert. Selbst kleine Erfolge erfordern im-

mer höheren Kraftaufwand und unser Klient gerät in einen Zustand zunehmender Erschöpfung. Die Situation wird dadurch verschärft, dass Anerkennung von außen immer mehr ausbleibt.

Agile Führung und Selbstführung mit dem Inneren Team

Agile Selbstführung legt den Grundstein für agile Führung. Die vertiefte Arbeit mit dem eigenen „Inneren Team“ [11] unterschiedlicher und manchmal widerstreitender Persönlichkeitsanteile („innere Stakeholder“, vgl. Abb. 5) ermöglicht auf einzigartige Weise, zentrale Kompetenzen agiler Führung wie multiperspektivisches Denken oder den kreativen Umgang mit inneren wie äußeren Spannungsfeldern nicht nur kognitiv zu verstehen, sondern ganzheitlich zu erfahren.

Inneres Team und Innerer Catalyst

Im Kennenlernen seines Inneren Teams stellt unser Manager fest, in wie hohem Maße sein Denken, Fühlen und Handeln durch eine Kombination von handlungsstarkem „Macher“ (sein Motto ist „Ich bewege die Dinge“), einem kraftvollen „Antreiber“ („Da geht noch mehr“) und einem brillanten „Analytiker“ („Ich habe schon die Lösung!“) bestimmt ist.

Er lernt den Platz des „Inneren Catalyst“ (die innere Adlerperspektive) kennen, von wo aus es möglich ist, den unterschiedlichen Sichtweisen seiner „inneren Stakeholder“ mit einem wertschätzenden Abstand zu begegnen und diese mit Blick auf das Ganze zu integrieren.

Innere Integrationsprozess

Aus dieser neu gewonnenen Freiheit heraus ist es ihm möglich, zu bisher ausgeblendeten, weniger robusten inneren Anteilen Kontakt aufzunehmen. Dies verleiht ihm einen empathischeren Blick auf andere Menschen.

Darüber hinaus entwickelt er eine zugewandte Wahrnehmung für einen sehr anerkennungsbedürftigen inneren Anteil. Dies schafft ein Mehr an Freiheit, indem es seine Abhängigkeit von äußerer Anerkennung erheblich vermindert.

Ein verbesserter Kontakt zum eigenen Körper und dessen Ruhebedürfnis lässt ihn seine nach wie vor starke Handlungsorientierung durch Zeiten von Entschleunigung balancieren.

Die äußere Wirkung

Diese Integrationsprozesse schaffen die Basis für eine Catalyst-Haltung, die ihn befähigt, sich in die „Innere Team-Konstellation“ der im Widerstand befindlichen Mitarbeiter hineinzusetzen. Dies ermöglicht ihm, auf neue Art auf diese Menschen zuzugehen. Der Widerstand im Bereich schmilzt und er beginnt, mit partizipativen Problemlösungsmethoden zu experimentieren. Zu seiner Überraschung sind es nun oft gerade die „altgedienten Hasen“, die nützliche Beiträge zur neuen Struktur und neuen Prozessen leisten.

Reflexion im Licht der Agilitätsebenen

Unsere Führungskraft hat ihren Schwerpunkt auf der ziel- und ergebnisorientierten Achiever-Ebene. Im bisherigen Unternehmen war dies eine gute Passung zur dort vorherrschenden Achiever-Kultur. Im neuen Unternehmen herrscht eine weit weniger bewegliche Expert-Kultur. Dies führte nach anfänglichen Erfolgen zu vorhersagbaren Abstoßungsreaktionen. Erst indem unser Manager den persönlichen Entwicklungsschritt auf die Catalyst-Ebene vollzogen hatte, wurde es ihm möglich, einen nachhaltigen Transformationsprozess in Richtung Ziel-, Ergebnis- und Kundenorientierung (Achiever-Kultur) anzustoßen.

Literatur

- [1] Laloux, Frederic: Reinventing Organizations, deutsche Ausgabe, Vahlen, 2015
- [2] Studie der Boston Consulting Group 2017, zitiert nach Wirtschaftswoche www.wiwo.de 16.3.2017
- [3] Scharmer, Otto: Uncovering the Blind Spot of Leadership, Leader to Leader, Volume 2008, Issue 47
- [4] Taylor, Frederick W.: The principles of scientific management. New York: Cosimo, 2006 (Nachdruck der Ausgabe: London: Harper & Brothers, 1911)

Deutsch: Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung. Salzwasser, 2011.

- [5] Ein hervorragender Überblick über die Ideengeschichte der Strategieberatung findet sich in Kiechel, W.: The Lords of Strategy: The Secret Intellectual History of the New Corporate World. Harvard Business Press, 2010
- [6] Wohland, G. et al.: Vom Wissen zum Können - Merkmale dynamikrobuster Höchstleistung. Studie Detecon Consulting, 2004

- [7] Loevinger, J. und Wessler R.: Measuring ego development: Vol 1. Construction and use of a sentence completion test. Jossey-Bass, 1998
- [8] Cook-Greuter, S.: Post-Autonomous Ego Development. Dissertation, Harvard University 1999
- [9] Rooke, D. und Torbert, W.: Seven Transformations of Leadership. Harvard Business Review, Apr. 2005, pp. 1-12
- [10] Joiner, B. und Josephs, S.: Leadership Agility – Five Levels of Mastery for Anticipating and Initiating Change. John Wiley & Sons, 2007
- [11] Dr. Hermann Küster in Professionell coachen, S. 252 ff., Hrsg. A. Ryba et al., Beltz, 2014 oder auf www.dr-hermann-kuester.de/themenpublikationen
- [12] Das web-basierte Assessment ist zweisprachig (deutsch und englisch) verfügbar und wird im deutschsprachigen Raum von der Firma Detego (Hamburg) zur Verfügung gestellt.

Der Autor



Dr. Hermann Küster, Physiker, seit 2001 Coach und Entwicklungsbegleiter für innovative Entscheider und Gestalter im Management, Inhaber der Führungsberatung „Dr. Hermann Küster Leadership Agility“.

Arbeitsfokus sind Executive Coaching, Leadership-Entwicklung sowie Ausbildung von Coaches und Beratern in transformativen Coaching-Ansätzen.

In Zusammenarbeit mit Bill Joiner (Boston), Autor des Buches „Leadership Agility“, sind agile Führungsansätze seit 2009 ein Kernstück seiner Coaching-, Beratungstätigkeit. Vorträge zu diesem Zukunftsthema.

Kontakt: www.dr-hermann-kuester.de