

Agilität im Führungshandeln

Leadership Agility: vom Trendbegriff zum wirksamen Tun, *Ralf Seidel*

Abstract

Obwohl spezifische zukünftige Entwicklungen immer schwerer vorhersehbar sind, lassen sich zwei Tendenzen mit großer Sicherheit prognostizieren: Im Rahmen der internationalen (Wirtschafts-) Lage wird der Wandel immer rascher erfolgen und die Komplexität und Interdependenzen werden weiter steigen. Jederzeit können neue Rahmenbedingungen, Technologien, Märkte und Konkurrenten auftauchen. Günstige Gelegenheiten aber auch zukünftige Risiken lassen sich schwerer vorhersehen. Es braucht agile Unternehmen, die Entwicklungen voraussehen und schnell auf neue Bedingungen reagieren, indem sie ihre internen und externen Beziehungen höchst wirkungsvoll einsetzen. Agile Unternehmen leben von agilen Führungskräften. Das Leadership Agility Denkmodell unterscheidet im unternehmensrelevanten Kontext drei Ebenen der Agilität. Aus dem Denkmodell ist ein 360 Grad Verfahren zur Entwicklung der individuellen Führungsgilität entstanden. Geschieht dieser Prozess mit dem kompletten Führungsteam einer Organisation, so ist die Hebelwirkung für die Organisation noch signifikanter. In einer noch weitergehenden Entwicklung von Leadership Agility (LA) durch den Autor dieses Beitrags erlaubt LA agilitätsfördernde Arbeitsweisen mit Organisationen oder Organisationseinheiten und fördert dergestalt die Zukunftsfähigkeit von Mensch **und** Organisation.

Ralf Seidel ist geschäftsführender Gesellschafter der DETEGO GmbH & Co.KG mit Sitz in Hamburg und Wiesbaden, www.detego.eu

*Kapitel 3, Zweitaufgabe und Neuaufgabe des Buches:
"Anders wirtschaften - Integrale Impulse für eine plurale Ökonomie", 2016
Verlag Gabler (ISBN 978-3-658-09857-5)*

Inhaltsverzeichnis

- 3.1 Im Spiegel einer turbulenten Weltwirtschaft: es braucht Leadership Agility
- 3.2 Drei-mal-Drei Agilitätslevels: Welcher Leader handelt wie in welcher Situation?
 - 3.2.1 Veränderungsprozesse steuern: Vom Heros zum Gestalter der Zukunft
 - 3.2.2 Teams entwickeln: Vom primus inter pares zum Hochleistungsteam
 - 3.2.3 Bedeutsame Gespräche führen: Von der Qualitätssicherung zur beidseitigen Inspiration
- 3.3 Vom Denkmodell zur individuellen Umsetzung: Leadership Agility Feedback- und Entwicklungsprozess (LA 360).
- 3.4 Wie LA 360 Mensch *und* Organisation für die Zukunft fit macht: Ein Beratungsmandat
- 3.5 Das Modell und die Führungsrealität – Bin ich ein guter Leader?
- 3.6 Wie steuern wir ein Projekt optimal? Leadership Agility-Levels im Führungsteam
 - 3.6.1 Vier Module eines Führungsteam-Workshops
 - 3.6.2 Arbeit an einem komplexen Thema: Lösungsfindung mit verteilten Rollen

3.1 Im Spiegel einer turbulenten Weltwirtschaft: es braucht Leadership Agility

Obwohl spezifische zukünftige Entwicklungen immer schwerer vorhersehbar sind, lassen sich zwei Tendenzen mit großer Sicherheit prognostizieren: Im Rahmen der internationalen (Wirtschafts-) Lage wird der Wandel immer rascher erfolgen und die Komplexität und Interdependenzen werden weiter steigen. Jederzeit können neue Rahmenbedingungen, Technologien, Märkte und Konkurrenten auftauchen. Günstige Gelegenheiten aber auch zukünftige Risiken lassen sich schwerer vorhersehen.

Seit über fünfzehn Jahren sprechen Experten des Unternehmenswandels, die sich dieser starken Tendenzen nur allzu bewusst sind, über die Notwendigkeit, „agile“ Unternehmen zu entwickeln – Unternehmen, die voraussehen und schnell auf neue Bedingungen reagieren, indem sie ihre internen und externen Beziehungen höchst wirkungsvoll einsetzen.

Gesteigerte Agilität ist ein Muß !

Um dauerhaft erfolgreich zu sein, müssen Unternehmen ein so hohes Niveau an Organisationsagilität entwickeln, dass dieses Niveau dem des zunehmenden Wandels und der Komplexität ihrer Geschäftsumgebung entspricht. Allerdings ist die vollkommene strategische und operative Agilität für die meisten Unternehmen noch immer eher ein Ziel als bereits Realität. Einer der Hauptgründe für diese fortdauernde „Agilitätslücke“ ist die ausbleibende Entwicklung agilerer Führungskräfte. Zur Entwicklung von Teams und Organisationen mit einem Agilitätslevel, der den heutigen unsteten Geschäftsumgebungen gerecht wird, brauchen Unternehmen Leader, die die entsprechenden Agilitätslevels verkörpern. Erfahrene leitende Angestellte beschreiben Agilität (Joiner 2007) als die derzeit wichtigste Führungskompetenz in ihren Unternehmen, gesteigerte Agilität ist ein Muss.

Nach mehr als 10 Jahren konkreter Beratungspraxis mit dem Graves-Modell (u.a. in der Erstauflage, www.anders-wirtschaften.eu, dieses Buches dargestellt) bin ich durch meinen Kooperationspartner und Freund Dr. Hermann Küster <http://www.dr-hermann-kuester.de/> auf das Leadership Agility Modell aufmerksam geworden, das noch prägnanter als Graves und sehr nachvollziehbar den Umgang mit unterschiedlichen Komplexitätslevels beschreibt. Was aber ist Führungsgilität? Im Wesentlichen handelt es sich um die Fähigkeit, in Zeiten raschen Wandels und steigender Komplexität zu führen.

Da sich diese Tendenzen auf alle Managementebenen auswirken, ist es eine Kompetenz, die nicht nur in der Chefetage, sondern im gesamten Unternehmen verstärkt gebraucht wird. Viele

Führungskräfte verbinden heute mit dem Begriff Leadership Agility die Hoffnung auf noch erfolgreicherer Führungshandeln in zunehmend komplexer werdenden Situationen. Zugleich aber ist die konkrete Umsetzung von Leadership Agility für viele Führungskräfte schwer vorstellbar. Wie sollen sie die Herausforderungen des Unternehmensalltags in Gestalt von

- hohem Druck und hoher Arbeitslast für sich selbst und das Team,
- Grenzerlebnissen im Umgang mit Komplexität und Geschwindigkeit sowie
- der abnehmenden Wirksamkeit bisheriger „Führungsinstrumente, -modelle und -rezepte“

mit dem Modell Leadership Agility in Einklang bringen? Wie kann das Modell in konkretes Führungshandeln münden? Ist Agilität angesichts der Herausforderungen, die es zu bewältigen gilt, eine absolute Koordinate? Gibt es Graduierungen von Agilität? Woran und in welchen speziellen Situationen lässt sich agiles Führungshandeln erkennen?

Dieser Beitrag soll die Brücke schlagen. Komplexe Themen können im tiefen Verstehen von Leadership Agility zu neuen Arbeitsweisen mit situationsgerechten Lösungen führen.

3.2 Drei-mal-Drei Agilitätslevel: Welcher Leader handelt wie in welcher Situation?

Im Buch *Leadership Agility* stellt Bill Joiner (2007) Forschungsergebnisse vor, nach denen Manager mehrere Phasen durchlaufen, bis sie die wesentliche Kompetenz der Führungsgilität beherrschen. Jeder Agilitätslevel steht für die effektive Reaktionsfähigkeit auf zunehmenden Wandel und Komplexität.

Die Forschungsergebnisse von Joiner und seinem Co-Autor Stephen Josephs beruhen auf entwicklungspsychologischen Erkenntnissen. In einem Umfeld, das sich immer rascher verändert, mit immer stärkeren Verflechtungen, ist eine Anpassung des Individuums unabdingbar. Wie aber geschieht diese Anpassung? Entwicklungspsychologen entdeckten, dass, unabhängig von der Lebensphase, Menschen ihr rationales und emotionales Fähigkeitsset jeweils verfeinern und erweitern, um den wachsenden Anforderungen ihres Umfeldes gerecht zu werden.

Joiner und Josephs beobachteten analoge Geschehnisse bei Führungskräften. Sie haben fünf Ebenen von Führungsverhalten herausgearbeitet, drei davon sind durch Studien als relevant für Organisationen identifiziert worden – von Joiner et. al. als Expert, Achiever und Catalyst definiert.¹

Definition

Im Organisationskontext zeigen sich drei relevante Denk- und Verhaltensebenen

- Der Expert und Fachmann in seinem Gebiet glaubt in seiner Führungsrolle an die Überzeugungskraft der besten Lösungen, die er aus seinen Erfahrungen gewonnen hat.
- Der Achiever vertraut auf die Motivationskraft herausfordernder, strategisch fundierter, Ziele und Projekte. Er hat für sich ein klares Bild im Kopf, wie es klappen könnte.
- Der Catalyst sieht sich vorrangig als Entwickler und Förderer von Fähigkeiten seiner Mitarbeiter und der gesamten Organisation. Er vertraut auf den Entwicklungsprozess, in dem sich beim Gehen Lösungen zeigen werden.

Definition

In dieser Identifizierung sind wiederum drei Aspekte entscheidend:

- Aspekt 1: Keiner dieser Denk- und Verhaltensstile ist generell richtig oder falsch;
- Aspekt 2: Es geht nicht darum, ein Verhalten durch das andere zu ersetzen, sondern darum, passend zum Situationserfordernis zu agieren.
- Aspekt 3: Jeder Reifegrad des Führens integriert die Fähigkeiten des vorhergehenden und verbindet diese mit tiefergehenden Erkenntnissen, dies zeigt Abb. 3.1 anschaulich.

¹ Wir sind, speziell aus dem Bereich der Medien, des Öfteren gefragt worden, warum wir nicht deutsche Übersetzungen nutzen. Nun, zum ersten arbeiten wir mit diesem Modell auf internationaler Ebene, zum zweiten fungieren die Agilitätslevels als Markenzeichen und zum dritten wird die deutsche Übersetzung, bspw. des Expert als Experte, der von Joiner intendierten Vielschichtigkeit nicht gerecht, die den Expert über seine Fachexpertise hinaus auch in der Wechselbeziehung zu seiner Führungsrolle definiert.

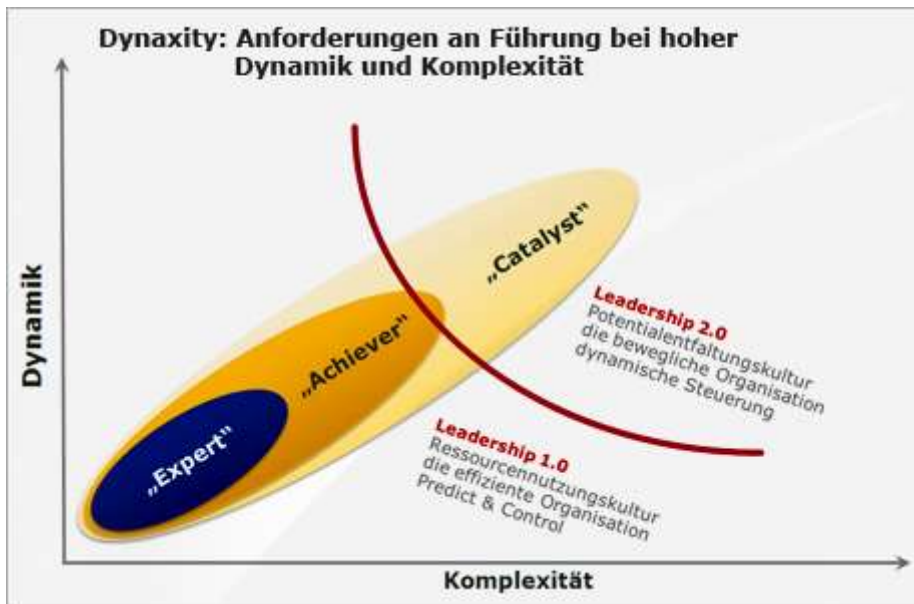


Abb. 3.1 Drei Agilitätslevels im Organisationskontext

Joiner und Josephs haben die Daten von über 700 Managern ausgewertet mit dem Ergebnis, dass etwa 90 % aller Manager auf dem Agilitätslevel „Vor-Expert“, „Expert“ oder „Achiever“ arbeiten. Bemerkenswert ist, wie auch Abb. 3.2 zeigt, dass laut Forschungsergebnissen bisher nur etwa 10 % der Manager den Agilitätslevel beherrschen, den sie für die transformative Führung in der aktuellen, turbulenten Weltwirtschaft benötigen.

- Der taktik- und problemlösungsorientierte Expert-Level eignet sich am besten für relativ stabile Umgebungen, in denen die Komplexität gering bleibt.
- Der strategie- und ergebnisorientierte Achiever-Level ist in moderat komplexen Umgebungen effektiv, in denen der Wandel in mittlerer Geschwindigkeit erfolgt und episodenhaft ist.

Die häufigste Kombination des Expert- und Achiever-Stils funktionierte bis zum Ende des 20. Jahrhunderts relativ gut für die meisten Unternehmen, bis die Globalisierung der Wirtschaft eine Ära ständigen Wandels und wachsender Interdependenz einläutete.

- Je komplexer sich Wirtschaftsgefüge darstellen und je dynamischer die Entwicklung verläuft, desto stärker bedarf es einer transformativen Führung. In einer ungewissen Umgebung braucht es eine visionär-impulsgebende Einstellung, die dem Agilitätslevel „Catalyst“ entspricht.

*Kapitel 3, Zweitaufgabe und Neuaufgabe des Buches:
 "Anders wirtschaften - Integrale Impulse für eine plurale Ökonomie", 2016
 Verlag Gabler (ISBN 978-3-658-09857-5)*

Die Agilitätslevels des „Expert“, des „Achiever“ und des „Catalyst“ spiegeln sich wiederum in den organisationalen Handlungsfeldern, wie es Abb. 3.2 im Detail zeigt:

- Wie managt die Führungskraft Veränderungserfordernisse und Change-Prozessen im Unternehmen?
- Wie führt und entwickelt die Führungskraft ihr Team?
- Wie führt die Führungskraft bedeutsame, bilaterale Gespräche - mit Mitarbeitern, Kollegen, Vorgesetzten, Kooperationspartnern und weiteren Stakeholdern?

Agilitätslevel	Verständnis von Führung	Verhalten in bedeutsamen Gesprächen	Art der Teamführung	Veränderungen in Organisationen durchführen
Vor-Expert (~10 %)				
Expert (~45 %)	<p><i>Taktik- und problem-lösungsorientiert</i></p> <p>Nimmt an, dass Führung aufgrund ihrer fachlichen Autorität und Expertise respektiert und befolgt wird.</p>	<p>Gesprächsstil ist entweder bestimmend oder zurückhaltend um anderen entgegen zu kommen. Kann vom einen ins andere umkippen, insbesondere in unterschiedlichen Beziehungen.</p> <p>Neigt dazu, Geben und Nehmen von direktem Feedback zu vermeiden.</p>	<p>Eher ein Aufseher als ein Manager. Schafft eher eine Gruppe von Individuen als ein Team. Die Arbeit mit direkten Mitarbeitern geschieht in erster Linie unter vier Augen.</p> <p>Zu sehr befasst mit den Details seiner eigenen Tätigkeit um strategisch zu führen.</p>	<p>Organisationsinitiativen fokussieren sich hauptsächlich auf kleine schrittweise Verbesserungen innerhalb der Organisationseinheit mit wenig Aufmerksamkeit für Stakeholder.</p>
Achiever (~35 %)	<p><i>Strategie- und ergebnisorientiert</i></p> <p>Nimmt an, dass Führung durch herausfordernde und befriedigende Mitarbeit an einem größeren Ziel motiviert.</p>	<p>Hauptsächlich entweder bestimmend oder zurückhaltend mit einer gewissen Fähigkeit, die jeweils andere Seite einzusetzen.</p> <p>Akzeptiert und sucht Feedback wenn es hilft, das gewünschte Ergebnis zu erreichen.</p>	<p>Handelt als echter Manager.</p> <p>Meetings zur Diskussion wichtiger strategischer oder Organisationsfragen zielen oft darauf, dass die eigenen Sichtweisen von den Beteiligten mitgetragen werden.</p>	<p>Organisationsinitiativen schließen eine Analyse des äußeren Umfelds ein.</p> <p>Strategien zur Schaffung von Stakeholder-Unterstützung reichen von Einweg-Kommunikation bis zur Bitte um Input.</p>
Catalyst (~10 %)	<p><i>Visionäre, impulsgebende Orientierung</i></p> <p>Glaubt, dass Führung eine innovative inspirierende Vision vertreten sollte und die richtigen Leute zusammenbringt, um diese zu verwirklichen.</p> <p>Befähigt andere und unterstützt aktiv deren Entwicklung.</p>	<p>Geschickt darin, durchsetzenden und Raum gebenden Gesprächsstil an die Erfordernisse der Situation anzupassen.</p> <p>Neigt dazu, unausgesprochene Grundannahmen zu thematisieren und in Frage zu stellen.</p> <p>Wirklich interessiert am Lernen aus unterschiedlichen Sichtweisen.</p> <p>Proaktiv im Suchen und Nutzen von Feedback.</p>	<p>Ausgerichtet auf die Schaffung eines partizipativen Hochleistungsteams. Handelt als Teamleiter und Moderator.</p> <p>Sucht und lebt den offenen Austausch zu schwierigen Themen.</p> <p>Befähigt seine direkten Mitarbeiter. Nutzt Teamentwicklung als Mittel der Führungskräfteentwicklung.</p>	<p>Nutzt Organisationsinitiativen zur Entwicklung von Teamwork, Beteiligung und Ermächtigung. Unterschiedliche Stakeholder werden proaktiv einbezogen. Geht davon aus, dass dieser Input die Qualität von Entscheidungen verbessert und nicht nur dazu dient, Unterstützung zu erreichen.</p>

Abb. 3.2 Handlungsprofile in verschiedenen Agilitätslevels und organisatorischen „Spielfeldern“,

Jedes „Spiel“- bzw. Handlungsfeld im Unternehmen reflektiert situationspezifisch die „typischen“ Denk- und Handlungsansätze der drei Leadership Agility Levels.

3.2.1 Veränderungsprozesse steuern: Vom Heros zum Gestalter der Zukunft

Veränderungsprozesse stellen hohe Anforderungen an den Umgang mit unvorhersehbaren Ereignissen und Komplexität. Erfolgreiche Change-Prozesse erfordern, dass Führung zum richtigen Zeitpunkt Raum für Entwicklung gibt und die Kontrolle lockert. Das ist viel leichter gesagt und geschrieben als im fordernden Unternehmens- und Unternehmeralltag realisierbar. Es gibt viele Situationen in Veränderungsprozessen, die der Überprüfung bedürfen. Den Zeitpunkt und die Situationen zu erkennen, in denen es flexiblen Führungshandelns bedarf – und damit ggf. auch einer Kurskorrektur der eigenen Ansprüche und des bislang geltenden Ziels, bedeutet für die Führungskraft einen regelrechten Paradigmenwechsel. Unser (Wirtschafts-)System funktioniert auch heute noch eher linear zielorientiert, ein Abweichen vom einmal gesetzten Ziel gilt eher als Schwäche.

Die Leadership Agility-Typen des Expert und des Achievers, die im Veränderungsprozess gern die Fäden in der Hand behalten, entsprechen in hohem Maß unserem noch geltenden Verständnis von Führungsstärke. Ob Politik oder Wirtschaft – die heroische Führung (der kann es, der reißt das Ruder rum) gilt als Maßstab. Aus dem lateinischen Wort „Heros“, der Held, abgeleitet, wird heldenhaftes Handeln lexikalisch so definiert, dass der Held „durch tapfere Taten Ruhm erlangt, und sich über den gemeinen Stand der Menschen erhebt“. Führungskräfte, die ihre Rolle so verstehen, befinden sich in illustrierter Gesellschaft.

Ganze Industrien werden unter den Namen ihrer obersten Führungsspitze wahrgenommen, VW ehemals „nur“ noch mit Winterkorn, die Deutsche Bahn wurde lange Zeit im ersten Atemzug mit Bahnchef Mehdorn assoziiert und die Deutsche Bank über lange Zeit mit Joseph Ackermann.

Zum Verständnis von heroischer Führung gehört fast wesensimmanent die Forderung an sich selbst, die Situation jederzeit unter Kontrolle zu haben. Phasen von Orientierungslosigkeit und Nichtwissen werden von diesem Führungstyp als Bedrohung, nicht als Chance, wahrgenommen. Genau aus diesem Grund aber scheitern rund 70 Prozent (Moldasch 2009) aller Veränderungsprozesse – so schwer es den Helden auch fällt, dies wahrzunehmen, geschweige denn sich einzugestehen.

Die Forschung zeigt, dass der Erfolg oder Misserfolg von Veränderungsprozessen eng verknüpft ist mit der Leadership Agility der verantwortlichen Führungskraft. Eine US-amerikanische Studie (Rooke / Torbert 1998) zu zehn Veränderungsprozessen einer Organisation zeigt, dass diejenigen fünf Transformationen erfolgreich waren, in denen ein Catalyst führte. Die anderen fünf

*Kapitel 3, Zweitaufgabe und Neuaufgabe des Buches:
"Anders wirtschaften - Integrale Impulse für eine plurale Ökonomie", 2016
Verlag Gabler (ISBN 978-3-658-09857-5)*

Transformationen, in denen Experts oder Achiever führten, scheiterten entweder komplett oder brachten nicht die erwünschten Resultate.

Nur etwa zehn Prozent der Manager in den Führungsetagen – wie auch Abb. 3.2 zeigt - aber leben den postheroischen Stil im Reifegrad eines Catalyst, indem sie Ungewissheit zulassen und für Perspektiven offen sind – auch für solche Sichtweisen, die bislang kultivierte Denk- und Verhaltensweisen der Führungskraft selbst auf den Prüfstand stellen. Der Führungstyp des Catalyst erfordert eine grundlegend neue Haltung, die klassischem Führungs- und Steuerungsdenken oft diametral entgegensteht. Dennoch sei hier abschließend deutlich gesagt: Jeder Veränderungsprozess braucht auch eine strategische Ausrichtung und die Qualitätssicherung des Experten. Dieses Führungshandeln situationsadäquat einzubinden gehört zu den Fähigkeiten des Catalyst.

3.2.1.1: Der "Expert": Feuerwehrmann mit taktischem Geschick

Organisationsverbesserungen geht er taktisch und schrittweise an. Sein Fokus liegt auf den Handlungsfeldern, wo es „brennt“, er ist stark in „Feuerwehreinsätzen“. Er handelt bevorzugt nach dem Motto: „Nicht verzagen, Führungskraft XYZ fragen“. Dieser Führungstyp fokussiert in Veränderungsprojekten Hauptthemen, in deren fest gestecktem Rahmen er an der Lösung des konkreten Problems arbeitet. Sind die Erfordernisse eines Projekts einmal – von ihm! – eindeutig definiert, betrachtet er die Ausgangslage als gegeben. In Folge setzt er den Schwerpunkt auf die Operative, um die Herausforderung zu bewältigen. Eine substantielle Auseinandersetzung mit Stakeholdern vermeidet der „Expert“ lieber, es könnten zu viele Ungewissheiten auftauchen. Treten Konflikte während des Veränderungsprozesses auf, versucht er diese mittels seiner Fachexpertise zu lösen. Am liebsten leitet er Veränderungsvorhaben, deren Rahmenbedingungen über das gesamte Projekt hinweg stabil bleiben. Der Expert neigt dazu, überfachliche und interdisziplinäre Themen eher weg zu priorisieren.

3.2.1.2: Der "Achiever" - Fokus auf Wachstum und Wettbewerb

Umfassender als der „Expert“ analysiert dieser Führungstyp das Wettbewerbsumfeld, bevor er mit dem Veränderungsvorhaben beginnt. Der „Achiever“ inkludiert zwar in seinem Veränderungsmanagement auch taktische Themen, er vermeidet aber Mikromanagement. Sein Fokus liegt auf einer ergebnisorientierten, strategischen Ausrichtung, die eine Anpassung des Veränderungsvorhabens an neue Herausforderungen und Gegebenheiten möglich macht.

Das Hauptziel des Achievers liegt im Geschäftserfolg seines Verantwortungsbereichs. Im Rahmen dieser Zielsetzung sieht er es als Erfolgsfaktor, verschiedene Perspektiven aus verschiedenen Arbeitsbereichen einzubeziehen. Es gehört zu seinem Führungsstil, wichtige Stakeholder zu konsultieren und sie für eine aktive Teilhabe am Veränderungsvorhaben zu gewinnen. Sein Engagement erstreckt sich von der Botschaft bis zur Bitte um Input. Vorschläge von außen integriert der „Achiever“ in die von ihm gesetzten Rahmenbedingungen und definierten Wachstumsziele. Den Kreis der Stakeholder zieht er dabei über die wichtigen Entscheidungsträger im Unternehmen hinaus. Auch Zulieferer und Kooperationspartner gehören zu den vom ihm sozialkompetent konsultierten Veränderungspartnern.

3.2.1.3: Der „Catalyst“: Von der Zukunft her denken

Der „Catalyst“ denkt systemisch, für ihn fokussiert sich das Veränderungsvorhaben – anders als beim „Expert“ – nicht auf Hauptbrennpunkte; wenngleich er besonders problematische Handlungsfelder natürlich im Blick hat. Und im Vergleich mit dem „Achiever“ geht er an ein Veränderungsvorhaben zwar im Regelfall ebenfalls mit einem klar definierten Ziel heran, sieht aber zugleich auch das große Ganze, die Zusammenhänge zwischen Handlungs- und Spannungsfeldern, die es auszubalancieren gilt. In diesem Verständnis ist er zu Zielkorrekturen bereit, die sich für ihn aus sich selbst entwickelnden Prozessen ergeben.

So kann sich im Verlauf eines Veränderungsprozesses herausstellen, dass ein vor kurzem gesetztes Ziel für die Zukunft nicht tragfähig sein wird. Dann steuert er um, setzt ein neues Ziel, das der zu erwartenden Situation besser entspricht. Möglicherweise ist innerhalb kürzester Zeit eine gesellschaftliche Nachfrage (Kap. 8) nach bestimmten Produkten entstanden, die in der Unternehmensstrategie bereits zum „Ausverkauf“ standen. Unter Führung des „Catalyst“ reagiert das Unternehmen flexibel und der neuen Situation angemessen. Dieser Führungstyp nimmt sein Unternehmen und den Markt als komplexe Systeme wahr, in denen es schnelle Antworten auf unbekanntere Entwicklungen braucht.

Er verfügt darüber hinaus über die Fähigkeit visionären Denkens. Er definiert und konzeptioniert auch Vorhaben, die möglicherweise weit über ein Jahrzehnt brauchen, bis sie realisiert werden können. Ungewissheit und Unsicherheit, die Merkmal jeder Veränderung sind, betrachtet er eher als inspirierende Faktoren für neue Ideen.

Im konkreten Veränderungsvorhaben legt er den Fokus auf strategische Ziele, unterstützt und belebt durch starke Werte wie Vertrauen, Teilhabe, Sicherheit. Der menschliche und emotionale Aspekt bei Veränderungsvorhaben ist ihm sehr wichtig. Er bezieht die Wertvorstellungen der Mitarbeiter und Mitstreiter in seine Vorhaben ein, respektiert diese und fördert die Zusammenarbeit zwischen den Akteuren. Er ist im ständigen Dialog mit Stakeholdern verschiedenster Provenienz, nicht nur, um Unterstützung einzuholen, sondern um durch andere Perspektiven die Flexibilität im Denken und Handeln zu fördern und Veränderungsergebnisse zu optimieren.

Der „Catalyst“ ist sich seiner fachlichen und persönlichen Stärken bewusst und ist zugleich fähig, souverän mit den eigenen Grenzen, Unsicherheiten und Ängsten umzugehen. Dadurch kann er seinen Mitarbeitern eine klare Richtung zeigen und innerhalb dieser Richtung Raum geben für Beteiligung und Selbstorganisation einzelner Untereinheiten. Er ist bereit und fähig, auch überraschende Ergebnisse zu tolerieren. Veränderungsinitiativen sind für den „Catalyst“ auch eine gute Gelegenheit, um Teams zu entwickeln und Mitarbeiter zu kreativem Input zu ermutigen.

3.2.2 Teamentwicklung: Vom primus inter pares zum Hochleistungsteam

Die Eignung, in und mit einem Team zu arbeiten, steht im Selbstverständnis von Unternehmen und Personalabteilungen hoch im Kurs. Wie aber sieht es mit gezielten Anforderungen an die Teamleitung aus? Eine gute fachliche Basis für die Aufgabe des Teamleiters ist sicher erwünscht und hilfreich. Die Frage ist, was braucht es für eine nachhaltige Teamentwicklung darüber hinaus? Inspiriert der Teamleiter seine Mitarbeiter? Gelingt es ihm, Menschen mit sehr unterschiedlichen Hintergründen und Ideen für eine Sache oder Vorgehensweise zu begeistern? Wie eine Führungskraft an die Aufgabe herangeht, ein Team zu führen und die Teamleistung sogar noch zu verbessern, verrät viel über den Vorgesetzten selbst und seine innere Einstellung: zu seinen Mitarbeitern, zur Funktion eines Teams und seinem Verständnis von Führung.

3.2.2.1: Der Expert: Qualitativ hochwertige Aufgabenerfüllung im Fokus

Für diesen Führungstyp zählt in erster Linie das fachbezogen korrekte und qualitativ hochwertige Arbeiten. Er ist immer im Bilde, woran seine Mitarbeiter arbeiten; sein Selbstbild ist das des Ersten unter Gleichen (primus inter pares) im Fertigungsprozess. Die Sache selbst, um die es in diesem Unternehmen geht, steht für ihn an oberster Stelle. Das kann ein Produkt, eine Dienstleistung oder auch ein Forschungsprojekt sein. Aus diesem Fokus heraus schätzt er sach- und ergebnisorientierte Gespräche „unter vier Augen“ am meisten; aus seiner Sicht sind diese der Sache am besten dienlich.

Meetings dienen in seinem Verständnis vor allem der Informationsweitergabe. Es geht ihm weniger um den Prozess der Teamarbeit an sich.

In kritischen Situationen vertraut der Expert vorrangig auf sein eigenes Fachwissen. Es kann zu detaillierten Aufgabendelegationen kommen, die von manchen Mitarbeitern im Extrem als ein „auf die Finger schauen“ erlebt werden kann: Predict & Control“ (Vorgeben und kontrollieren). Andererseits ist der Expert ein sehr guter Leiter für ein Team, in dem auch das Interesse der Mitarbeiter sich vorrangig auf die Entwicklung und kontinuierliche Verbesserung ihres gemeinsamen Aufgabengebiets bezieht.

3.2.2.2: Der Achiever: Im Wettstreit um die besten Ideen zur Zielerreichung

Dieser Führungstyp arbeitet auf ein strategisches Ziel hin. Will das Unternehmen eine bestimmte Position im Wettbewerb behaupten oder erreichen? Der Achiever ist sich dessen bewusst, dass die Qualität eines Produktes oder einer Dienstleistung sehr hoch sein kann und sich dennoch der Erfolg nicht einstellt, wenn andere Faktoren, wie etwa die unternehmensinterne Kooperation zwischen verschiedenen Funktionsbereichen sowie die Ausrichtung auf ein übergreifendes Ziel nicht stimmen. In diesem Verständnis braucht er sein Team, um seine Vorstellungen umzusetzen. Sein Selbstbild ist das eines Kapitäns, der sein Schiff auf ein Ziel hin steuert und die Einsätze seiner Leute koordiniert.

Der Achiever stellt sicher, dass die richtigen Menschen die Themen voranbringen und dass die Prozesse so verlaufen, dass die strategischen Ziele erreicht werden. Dazu organisiert er mit hoher Sozialkompetenz Einbeziehungsprozesse. So ermuntert er bspw. seine Mitarbeiter, sich in einen Wettstreit um die besten Ideen zur Zielerreichung zu begeben. Er achtet darauf, dass Verantwortung für Ergebnisse klar zugeordnet ist.

Teammeetings, die der Achiever einberuft, dienen häufig der Synchronisierung der Zielerreichung und damit auch der Optimierung der Zusammenarbeit, hier ist es dem Achiever zudem wichtig, dass auch die Agenden der Teammeetings dialogorientiert entstehen. Dieser Führungstyp ist der ideale Leiter für ein Team, in dem die Mitarbeiter sich über ihre individuellen Erfolge im Erreichen eines gemeinsamen strategischen Ziels definieren.

3.2.2.3: Catalyst: Förderer und Entwickler in dynamischen Kontexten

Für diesen Führungstyp sind in erster Linie gegenseitiges Vertrauen, permanente Potenzialentfaltung, Kreativität und ehrliche Meinungsäußerung wichtig. Er setzt zwar Ziele, ist aber auch offen für neue Zieldefinitionen, wenn sich dies im Prozess ergibt und ein neues Ziel externe Anforderungen vielleicht besser bedient als das ursprünglich gesetzte Ziel.

Der Catalyst setzt seinen Fokus vorrangig auf die Entwicklung des Teams selbst. Sein Ziel ist das partizipative Hochleistungsteam, in dem sich Fähigkeiten und Eigenschaften der Teammitglieder optimal ergänzen. Ein Teammitglied etwa kann besonders gut organisieren, ein zweites bringt Ordnung in die Abläufe, ein drittes sprüht vor kreativen Ideen. Der Catalyst arbeitet daran, solche Potenziale zu erkennen und im Interesse der gemeinsamen Sache einzusetzen.

Er findet eine gute Balance zwischen Teamleitung und Moderation. So erreicht er einen hohen Grad an Beteiligung und Einfluss im Team. Der Catalyst ist davon überzeugt, dass in dynamischen Wirtschaftskontexten die Selbstregulation des Teams ein Unternehmen flexibel und erfolgreich macht. Er ist die ideale Führungskraft für Teams, die unter sehr komplexen und dynamischen Rahmenbedingungen arbeiten müssen; unter seiner Leitung werden die Teammitglieder befähigt, mit Unwägbarkeiten und nicht vorhersehbaren Entwicklungen möglichst effizient umzugehen.

Der Catalyst sucht und lebt den Austausch auch von schwierigen Themen. Er glaubt, dass Führung eine inspirierende Vision vertreten sollte. Sein Fokus liegt darauf, die richtigen Leute zusammenzubringen, um Visionen zu verwirklichen. Unter seiner Leitung können Führungsteams in den oberen Bereichen der Organisation zum lebendigen Ideenlabor werden, das Werte vorlebt, um dieses Verständnis dann auch in die weniger hoch angesiedelten Bereiche und Teams zu transportieren.

3.2.3: Bedeutsame Gespräche: Von der Qualitätssicherung zur beidseitigen Inspiration

Bedeutsame Gespräche im Unternehmenskontext sind 1:1 Interaktionen, die einen großen Einfluss auf Projektergebnisse haben. Diese bilateralen Gespräche zeigen sich vielfältiger Gestalt. Es können Mitarbeitergespräche sein, aber auch Diskussionen mit Zulieferern und Kooperationspartnern. Der Erfolg eines solchen Gesprächs beruht in hohem Maß auf dem Geschick der Führungskraft, das Gespräch gut vorzubereiten und dann so zu führen, dass der Gesprächspartner eine klare Linie sieht und zugleich Raum für eigene Ideen erhält. Optimal verläuft ein bedeutsames Gespräch, wenn es

ein Gespräch und kein Vortrag der Führungskraft ist, wenn beide Beteiligten daraus etwas lernen und der Gesprächspartner durch eine geschickte Gesprächsführung Potenziale - bei sich - entdeckt, die dem Veränderungsvorhaben zugutekommen.

3.2.3.1: Der Expert: Die Übermittlung der Botschaft ist das Ziel

Dieser Führungstyp fokussiert eher auf seine Botschaft der „richtigen“ Idee. Er nimmt bevorzugt den Part des Wortführers ein, er lenkt das Gespräch. Im Dialog entscheidet er sich im Regelfall für eine von zwei Vorgehensweisen: Entweder vertritt er seine Meinung mit Nachdruck oder er hält sich mit seiner Sicht der Dinge bewusst zurück, um einen Konflikt zu vermeiden. Es kann aber auch passieren, dass er während des Gesprächs zwischen beiden Varianten pendelt, in einem Moment seine Meinung eindeutig kundtut, im nächsten Moment Zurückhaltung übt.

Grundsätzlich neigt er hinsichtlich schwieriger Gespräche zur Skepsis. Mittels eines Dialogs Sachprobleme zu lösen, scheint ihm wenig erfolgversprechend. Der Verlauf eines Gesprächs ist nur bedingt berechenbar, Aussagen sind nicht immer so eindeutig, wie es der Expert bevorzugt und emotionale Schwingungen im Gespräch können von den puren Fakten ablenken.

3.2.3.2: Der Achiever: Gemeinsam dem Ziel näher rücken

Dieser Führungstyp ist am zwischenmenschlichen Austausch interessiert. Sein Denken und Verhalten rund um das Führen bedeutsamer Gespräche ist aber weniger darauf ausgerichtet, seinen Gesprächspartner in seiner Individualität und als möglichen Inspirator für neue Ziele zu würdigen. Der Achiever legt seinen Fokus vielmehr darauf, mittels des Gesprächs die von ihm definierten Ziele – noch besser – zu erreichen. Durch seine Gesprächsführung will er zielrelevante Aktivitäten seines Gesprächspartners fördern.

Sein Gesprächsstil ist entweder vorrangig zuversichtlich oder vorrangig entgegenkommend und fürsorglich. Der Achiever ist fähig, seinen bevorzugten Stil auch mit Elementen jeweils des anderen Stils anzureichern. Er ist stets bereit, Feedback entgegenzunehmen, oft initiiert er selbst Feedbackgespräche.

3.2.3.3: Der Catalyst: Beidseitige Inspiration

Dieser Führungstyp beherrscht ein großes emotionales Repertoire. Je nach situativem Erfordernis und individueller Bedürfnislage seines Gesprächspartners kann er Zuversicht ausstrahlen, fürsorglich und unterstützend, aber auch konfrontativ sein. Für ihn steht im Vordergrund, die Kreativität seines

Gesprächspartners anzuregen, um gemeinsam Ideen weiterzuentwickeln. Der Catalyst bevorzugt einen ausbalancierten Gesprächsstil, in dem nicht er der alleinige Wortführer ist. Er äußert seine Meinung klar und unmissverständlich, fordert aber von seinem Gegenüber dann umgehend dessen Meinung ein und gibt seinem Gesprächspartner Raum für Überlegungen.

Wichtig ist ihm, dass sein Gesprächspartner keine Furcht hat, seine Meinung zu vertreten. Sein Interesse an unterschiedlichen Sichtweisen und Meinungen ist aufrichtig; andere Meinungen dienen ihm – anders als dem Achiever – nicht dazu, ein bereits definiertes Ziel besser zu erreichen, sondern sind ihm Inspiration. Grundannahmen lässt er nicht einfach gelten, sondern stellt diese gern in Frage und macht sie zum Thema eines Gesprächs.

Der Catalyst ist überzeugt davon, dass er aus anderen Blickwinkeln lernt und dies dann dem gesamten Veränderungsvorhaben zugutekommt. Er vertraut darauf, dass sich in einem guten Dialog Lösungen entwickeln. Aus diesem Grund fördert er aktiv eine Feedbackkultur.

3.3 Vom Denkmodell zur Umsetzung: Leadership Agility-Feedback- und Entwicklungsprozess (LA 360)

Aus dem Denkmodell der Leadership Agility ist im nächsten Schritt das softwarebasierte 360° Analyse- und Feedbackverfahren „Leadership Agility 360“, kurz LA 360 (www.la360.eu), entstanden. Dabei holt sich der Klient, nach einem Einführungsgespräch mit dem Berater, detaillierte Rückmeldungen aus seinem Umfeld zu seiner Führungswirkung in den drei relevanten, organisationalen Handlungsfeldern (Kap. 3.2, Abb. 3.2). Zugleich schätzt er selbst seine Führungswirkung ein.

In der Bilanz läuft das Verfahren darauf hinaus, dass dem Fremdbild der verschiedenen Stakeholder (höhere Führungsebenen, Kollegen und andere relevante Bezugspersonen) das Selbstbild des Klienten gegenübergestellt wird. Dieser Einschätzung aller Beteiligten im LA 360° Verfahren liegen insgesamt vier „Arten der Führungsgilität“ (Abb. 3.3) zugrunde, die beim „Bespielen“ der drei großen Handlungsfelder relevant sind. Es sind die Fähigkeiten

- des richtungsweisenden und kontextbezogenen Führungshandelns,

- des kreativen und lösungsorientierten Führungshandelns,
- des Stakeholder-orientierten Führungshandelns
- sowie die Fähigkeit zur Selbstführung und Entwicklung des Selbst.

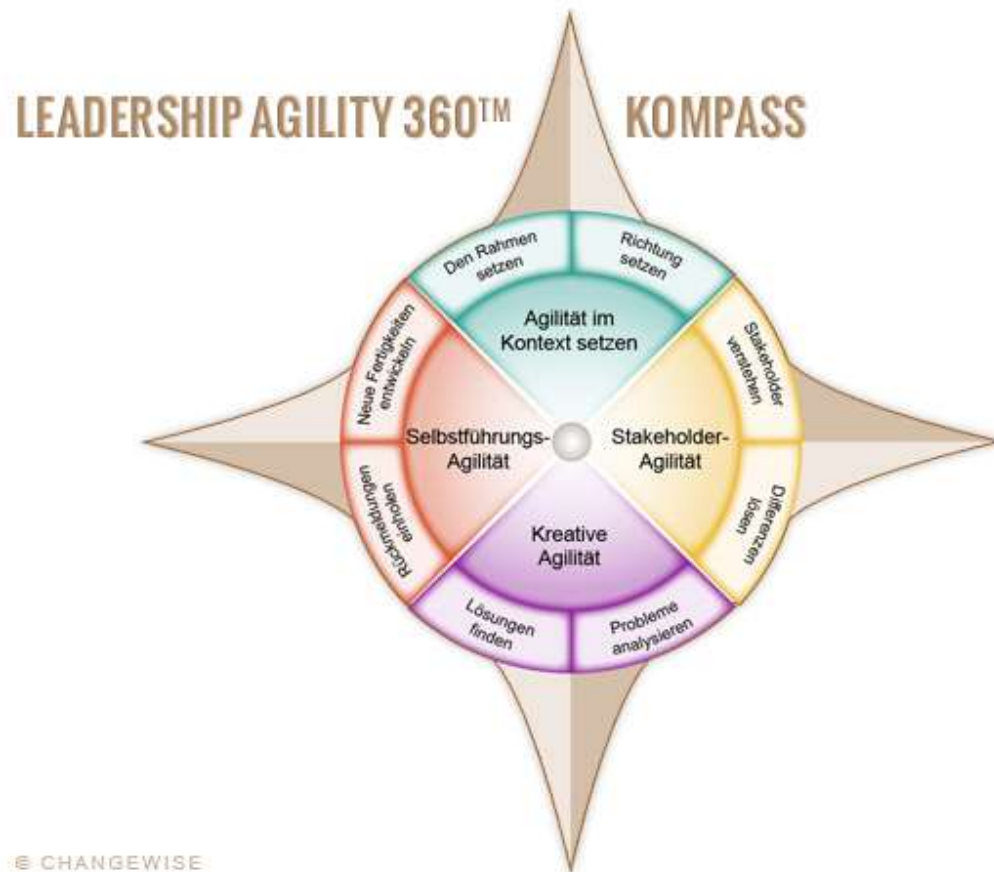


Abb. 3.3 Vier Arten von Führungsgilität

Die Einschätzungen der Feedbackgeber als auch die Einschätzung des Klienten selbst werden auf Basis einer vorgefertigten Fragenliste ermittelt. Es ist aber auch möglich und gewünscht, dass Feedbackgeber und der Klient selbst sog. Freitext, also eigene, freie Anmerkungen zu Stärken und Schwächen hinzufügen.

Sind die Daten durch das webbasierte LA 360-System ausgewertet, kann der Klient den Vergleich zwischen dem Fremdbild der anderen und seinem Selbstbild ziehen. Bei der zielgerichteten Interpretation der Ergebnisse steht ihm ebenfalls der Berater zur Seite. Im dritten, abschließenden Schritt wird ein fundierter Aktionsplan erarbeitet, der festlegt, in welchen Handlungsfeldern des konkreten Führungsalltags im Unternehmen sich der Klient weiterentwickeln will. In Abb. 3.4 ist der

*Kapitel 3, Zweitaufgabe und Neuaufgabe des Buches:
"Anders wirtschaften - Integrale Impulse für eine plurale Ökonomie", 2016
Verlag Gabler (ISBN 978-3-658-09857-5)*

Analyse- und Feedbackprozess graphisch dargestellt. Geschieht der gesamte Prozess mit dem kompletten Führungsteam (Kap. 3.4) einer Organisation, so ist die Hebelwirkung für die Organisation natürlich noch signifikanter. Leadership Agility 360 (LA 360) fördert die Zukunftsfähigkeit von Mensch **und** Organisation.

LA360 Prozessablauf

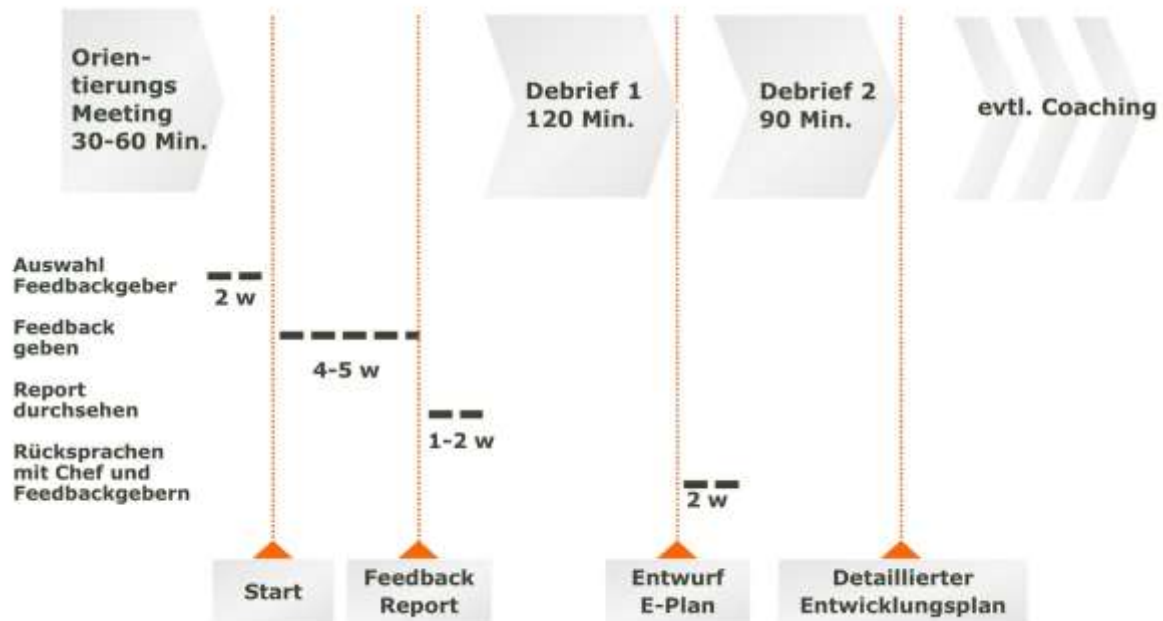


Abb. 3.4 Feedback- und Entwicklungsverfahren Leadership Agility

3.4 Wie LA 360 Mensch **und** Organisation für die Zukunft fit macht: Ein Beratungsmandat

Wie flexibel die Erhebung von Leadership Agility Levels in der Praxis gehandhabt und direkt auf unterschiedlichen Ebenen angewandt werden kann, verdeutlicht dieses Beratungsmandat, das wir für die Management-Ebene der Marketingabteilung eines global führenden Unternehmens der Automobilbranche wahrgenommen haben. Hier haben wir den Leadership Agility Prozess (Kap. 3.3) mit einem gesamten Führungsteam erarbeitet.

Bei diesem Einsatz von „Leadership Agility 360“ ging es den Auftraggebern um folgende Zielsetzungen:

- Die Führungsqualitäten jedes Einzelnen sollten weiter ausgebaut und das Potential des Teams sichtbar gemacht werden.
- Daran schloss die Frage an, wie insbesondere die Unterschiedlichkeit der Beteiligten gewinnbringend in den Führungs- und Projektalltag einzubringen sei.
- Und schließlich sollten aus den sich ergebenden Perspektiven Handlungsfelder definiert werden, um konkrete nächste Entwicklungsschritte benennen zu können.

Diesen Zielen folgend starteten wir mit dem klassischen LA360 Prozess. Nach einer kurzen Einführung in der Gruppe wurden aktuelle Themen der Teilnehmer mit Schwerpunkt auf Leadership Agility betrachtet: Wie handhabten die jeweiligen Verantwortlichen ihre Themen bzw. Projekte mit Blick die drei großen, relevanten Handlungsfelder, nämlich das Führen bedeutsamer Gespräche, die Teamführung und Entwicklung sowie das Leiten und Initiieren von Veränderungsprozessen?

Mit diesem Einstieg vermittelten wir von Anfang an direkten Praxisbezug und Nutzen für die Teilnehmer, denn genau hier bestehen zu Beginn oft Unsicherheiten: Wie kann ich Leadership Agility auf meine konkreten Herausforderungen adaptieren (Kap. 3.1)? Um den Feedback Prozess starten zu können, musste anschließend nur noch beschlossen werden, welches jeweils geeignete Feedbackgeber wären, und was zu tun sei, um diese zum Feedbackprozess einzuladen.

Nachdem drei bis vier Wochen später alle Bewertungen vorlagen, führten wir die individuellen Debrief-Gespräche (Kap. 3.3, Abb. 3.4). Dabei wurden die Ergebnisse des 360 Grad Reports im Dialog reflektiert, priorisiert und im Sinne zukünftiger Entwicklungsmöglichkeiten jedes einzelnen Mitglieds des Managementteams ausgewertet. Im nächsten Schritt kamen wir mit allen Teilnehmern erneut zusammen, um im Rahmen eines eintägigen Workshops die Auswirkungen der individuellen LA 360 Ergebnisse für gemeinsame Zielsetzungen im Managementteam zu diskutieren. Dabei ging es neben der Eingrenzung drängender Themen auch um das Erkennen besonderer charakterisierender Eigenschaften des Teams, um diese fortan effektiver einsetzen zu können (Kap. 3.6).

„So macht es wirklich Spaß, sich zu entwickeln“

Durch die Heranführung der Teilnehmer über persönliche Erkenntnisse hin zu den Themen der Gruppe eröffnete der LA360-strukturierte Prozess ein gemeinsames Verständnis und nachvollziehbare Ableitungen. Besonders effektiv im Sinne der Verinnerlichung eigener *und*

*Kapitel 3, Zweitaufgabe und Neuaufgabe des Buches:
"Anders wirtschaften - Integrale Impulse für eine plurale Ökonomie", 2016
Verlag Gabler (ISBN 978-3-658-09857-5)*

gemeinsamer Eigenschaften war dabei das direkte Feedback von Kollegen. Im Anschluss an die ‚technische‘ Bewertung halfen diese Gespräch enorm, Diskrepanzen von Innen- und Außenansicht emotional nachvollziehen zu können. Das erforderliche Maß an Offenheit und Bereitschaft zur Konfrontation markiert dabei übrigens ein zentrales Element von Agilität auf Managementebene.

Die Einbeziehung aktueller unternehmerischer Ziele in diese persönlichen Betrachtungen konnte schließlich auch das Profil der Abteilung insgesamt nachhaltig schärfen. Als erster konkreter Schritt in eine neue gemeinsame Führungs- und Organisationskultur wurden daraus Prinzipien und Vorgehensweisen abgeleitet, wie die Zusammenarbeit in Zukunft noch effizienter und zielorientierter aufgesetzt werden könne. Über alle praktischen und zukunftsgerichteten Erkenntnisse hinaus, ergab das abschließende Feedback dann noch diese: „So macht es wirklich Spaß, sich zu entwickeln!“

3.5 Das Modell und die Führungsrealität – Bin ich ein guter Leader?

Expert, Achiever oder Catalyst – die Frage, „welcher Führungstyp bin ich eigentlich?“, ist vielschichtiger und manchmal auch verstörender, als es die, auf der Evolutionspsychologie basierende, Interpretation (Abb. 3.1) von Potenzialentwicklung bei Führungskräften nahelegt. Im Rahmen der Leadership Agility-Analyse haben wir schon irritierte Klienten erlebt: „Ich bin doch als Expert keine schlechte Führungskraft!“ Nein, das ist der Expert nicht – so wenig wie der Achiever. Und es sind nicht in jeder Situation die weitgehenden Fähigkeiten des Catalyst gefordert.

Es geht bei Leadership Agility nicht um generelle Bewertungen, sondern um die entscheidende Frage, wann welche Führungsqualitäten erforderlich sind (Kap. 3.6). Jede Veränderung und Entwicklung in einer Organisation braucht für spezifische Aspekte oder Entwicklungsphasen jeweils spezielle Fähigkeiten:

- Das kann die ausgewiesene Fachkompetenz des Expert sein, etwa bei Qualitätssicherungsprozessen,
- oder das zielorientierte Handeln des Achievers, etwa bei einer zeitgebundenen Anpassung von Unternehmensprodukten an die aktuellen Erfordernisse des Marktes und das hierfür erforderliche disziplinarisch-motivierende Führungshandeln.
- Für die auch inhaltliche Integration aller Akteure in das Geschehen, weit über das „Mitnehmen“ der Mitarbeiter hinaus – und für antizipative Perspektiven der Unternehmensentwicklung aber braucht es den Catalyst.

Ein Unternehmen, in dem es gelingt, Veränderungsvorhaben von Beginn an auf die jeweiligen Erfordernisse zu durchleuchten und diese dann optimal den jeweiligen Agilitätslevels zuzuordnen (Kap. 3.6), kann wohl mit großem Selbstvertrauen in die Zukunft blicken.

Doch es steht eine weitergehende Frage im Raum, die uns in unseren Beratungen und Workshops immer mal wieder gestellt wird. Wenn der Catalyst die Fähigkeiten des Expert und des Achiever integriert: Ist er dann jederzeit in der Lage, vom Integrator und Visionär unmittelbar in die Rollen des detailorientierten Qualitätssicherers oder des linear zielorientierten Strategen zu schlüpfen? Wäre er dann noch authentisch (Kap. 2) als Catalyst? Wir erleben in der Praxis auch Führungspersönlichkeiten mit der Leadership Agility eines Catalyst, denen der Expert-Fokus auf fachorientiertes Führen oder der Achiever-Fokus auf das Erreichen eines spezifischen Ziels eher wesensfremd zu sein scheinen. Was ist da los?

Nun, so wie die Psychologie im Gegensatz zu den Naturwissenschaften keine mathematisch-fundierte Beweisführung für menschliches Verhalten erbringen kann, sondern eher als Richtlinie, als Rahmen dient, sich menschliche Verhaltensweisen erklärbar zu machen – so sind auch die Zuordnungen Catalyst, Achiever und Expert keine starren „Typen“-Kennzeichnungen². Die Führungskräfte in ihren jeweiligen Agilitätslevels leben ihre Entwicklung individuell unterschiedlich.

Den Catalyst zeichnet grundsätzlich ein hoher Deckungsgrad zwischen Selbstbild und Fremdbild aus. Er *erkennt*, wenn Expert- oder Achiever-Qualitäten gefordert sind - und er verfügt grundsätzlich auch über die Fähigkeiten, dem situativen Erfordernis Folge leistend, für sein Fachgebiet (wieder) fachorientiert oder für das Erreichen eines spezifischen (Zwischen)-Zieles disziplinarisch zu führen. Er *erkennt* aber auch, ob er selbst in dieser spezifischen Situation diesen Führungsstil optimal ausfüllen würde oder ob er auf Mitarbeiter mit diesen Fähigkeiten zurückgreifen sollte. Denn es kann sein, dass ihm für das Zurückgreifen auf eine führungsspezifische Entwicklungsstufe die Begeisterung, die intrinsische Motivation fehlt. Dann besitzt er die Weitsicht, diese Aufgaben abzugeben.

² In der Psychologie wird gern mit „Typen“ gearbeitet, um Forschung auf Alltagsgeschehen zu adaptieren und damit verständlich zu machen. Zugleich aber relativiert seriöse Forschung formelhafte Typendeterminierungen.

3.6 Wie steuern wir ein Projekt optimal? Leadership Agility-Levels im Führungsteam

Ihren individuellen Agilitätslevel erkennen Führungskräfte im LA 360-Prozess (Kap. 3.3) und können auf dieser Basis gezielt ihre Potenziale in den drei organisationalen Handlungsfeldern (Kap. 3.2) einsetzen und entwickeln. Bis hierhin alles fein.

Immer öfter aber bilden sich Entwicklungen eines Unternehmens in komplexen und differenzierten Projekten ab. Es braucht ganze Führungsteams. Nehmen wir mal an, es soll ein neues Produkt auf dem Markt platziert werden. Scheint überschaubar, oder?

- Marktchancen sowie Zielgruppen definieren
- Marktdurchdringungsstrategien optimieren,
- Markterfolge evaluieren,
- Mögliche Marktentwicklungen antizipieren, die aktuell noch nicht evident sind,
- Produktanpassungen leisten und / oder dafür aufgestellt sein....

Allein die kurze Aufzählung zeigt, wie viele unterschiedliche Kompetenzen und Fähigkeiten hier gefordert sind. Es braucht ein hoch heterogenes Führungsteam, um den jeweiligen Herausforderungen mit dem jeweils optimalen Fokus auf Aufgabenerfüllung zu begegnen.

Wie kann es gelingen, in einem Führungsteam die optimale Aufgabenpassung zu erreichen? Aus dem individuellen Ansatz des LA 360 Prozesses habe ich ein LA 360 Teammodul bzw. einen LA 360 Team-Workshop, entwickelt. Abb. 3.5 bietet den Überblick über die Ausgangssituation und die Folgeschritte. Dieser Prozess hat sich inzwischen in vielen Projekten als Lösungsansatz bewährt.



Abb. 3.5: Drei Prozessschritte für ein Leadership Agility Team

3.6.1 Vier Module eines Führungsteam-Workshops

Der Reihe nach: Betrachten wir im nächsten Schritt die vier Module eines Führungsteam-Workshops, wie sie Abb. 3.6 zeigt. Das vierte Modul „Arbeit an einem komplexen Thema“ erläutern wir in Kap. 3.6.2.

Meeting mit Gesamtteam – Ein möglicher Ablauf

Ziele

- » Austausch zu den Ergebnissen von LA360
 - // Ergänzendes individuelles Feedback ermöglichen
 - // Ableitungen: was heißt dieses Ergebnis für unsere Arbeit als Führungsteam?

Gruppenergebnis LA360 (ca. 1 Std. bei 10 Teilnehmern)

- » Zeigen des Gruppenberichts (siehe nächste Seite)
 - // 3 Spalten erläutern
 - // Botschaft: Unterschiede ohne Wertung/Abwertung
- » „Fragen, die ich noch zu meinem Fremdbild an euch stellen möchte ...“
- » „Was mir zum Gesamtbild auffällt, einfällt?“

Ableitungen aus dem Gruppenergebnis (ca. 1 Std. bei 10 Teilnehmern)

- » „Was kann diese Gruppe gut? Worauf müssen wir aufpassen?“
- » Arbeitsform vorstellen, die das Gruppenprofil optimal nutzt (siehe nächstes Kapitel)

Arbeit an einem komplexen Thema (ca. 2 Std.)

- » Ablauf siehe Leitfaden im nächsten Kapitel

Abb. 3.6 Vier Module im Führungsteam-Workshop

Das Modul Ziele: Der Wert der Unterschiedlichkeit

Zuerst stellt jeder Teilnehmer des Workshops seine individuellen LA 360 Ergebnisse vor mit anschließender Feedbackrunde zu jedem Einzelprofil. Wichtig bei diesem Prozessschritt ist folgendes: es geht darum, Unterschiede deutlich zu machen, ohne diese zu bewerten. Wenn hier Transparenz geschaffen ist, können die Workshop-Teilnehmer aus den unterschiedlichen LA Potenzialen Konsequenzen für das Führungsteam abzuleiten.

Das Modul Gruppenergebnisse: Transparenz im Führungsteam

Die individuellen LA 360 Ergebnisse jeder einzelnen Führungskraft, inklusive den jeweiligen Selbst- und Fremdbildern, werden im Workshop auf einer, wie in Abb. 3.7 exemplarisch dargestellten,

Tabelle dokumentiert.³ Ein professioneller LA360-Coach (bei einer Fortgeschrittenengruppe mit profundem Leadership Agility Wissen auch ein von der Gruppe gewählter Moderator) erläutert die Tabelle, danach geht es in die Diskussion. So besteht nun die Möglichkeit, das Fremdbild, das Kollegen von einem haben, in dieser Runde nochmals zu hinterfragen als auch mögliche Auffälligkeiten im Gesamtbild einzuordnen. Bei etwa zehn Teilnehmern kann hier eine runde Stunde Arbeitszeit veranschlagt werden.

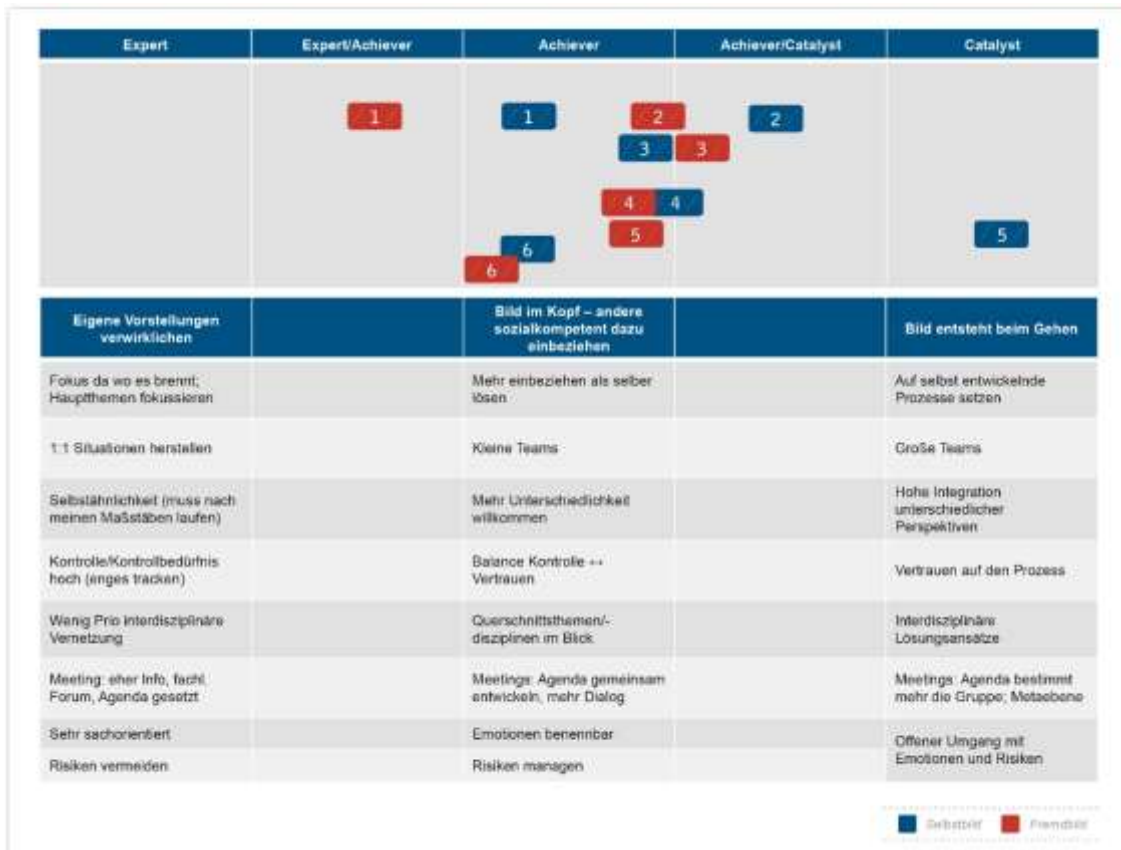


Abb. 3.7 Ein exemplarisches Gruppenbild von Leadership Agility-„Typen“ in diesem Führungsteam

³ Erläuterung zu Abb. 3.7: Die jeweiligen Buchstaben und Zahlen in den Kästen im oberen Feld dienen der Anonymisierung bestimmter Teilnehmer. Im realen Meeting stehen dort konkrete Namen. Der Bebilderung lässt sich bspw. entnehmen, dass ein bestimmter Teilnehmer sich selbst als Achiever sieht, seine Feedbackgeber (Fremdbild) ihn in seinem Führungsstil aber eher als eine Mischung aus Experte und Achiever wahrnehmen.

Das Modul Ableitungen aus dem Gruppenergebnis: Passung für die Projektaufgaben

Nachdem die individuellen Ausgangslagen geklärt sind, richtet sich der Fokus jetzt auf die Bedeutung dieser Ergebnisse für die Gruppe.

- Wo liegen in dieser speziellen Potenzialmischung besondere Kompetenzen der Gruppe?
- Wo gilt es zugleich, aufzupassen, ob vielleicht mögliche Kompetenzen und Fähigkeiten unter- oder überrepräsentiert sind?
- Und was bedeutet das für eine optimale Gruppenarbeit?
- Welche Arbeitsgestaltung ist für diese Gruppe besonders günstig, um das hier versammelte Leadership Agility Potenzial mit Blick auf die Aufgabenstellung optimal zu nutzen?

3.6.2 Arbeit an einem komplexen Thema: Lösungsfindung mit verteilten Rollen

Im Folgenden beschreibe ich ein Meeting, das dazu dient, die jeweiligen Leadership Agility-Levels in einem konkreten Führungsteam optimal an die für das Projekt erforderlichen Aufgaben anzupassen. Für dieses Meeting mit verteilten Rollen braucht es folgende Voraussetzungen:

- Es gibt zwei Stuhlkreise in Gestalt eines Innen- und eines Außenkreises,
- ein Flipchart muss vorhanden sein
- es braucht zwei Metaplanwände sowie
- Moderationsmaterial wie Karten und Stifte
- und natürlich einen Moderator!

Dieser Workshop in fünf Schritten nimmt zwei bis drei Stunden in Anspruch. Sein Kernmerkmal sind verteilte Rollen und Rollenwechsel, um immer wieder die Perspektive auf das Vorhaben zu wechseln. Es ist nicht erforderlich, dass der Moderator während des gesamten Meetings personengleich bleibt, auch Wechsel sind möglich. Bei Zeitmangel ist eine Unterbrechung nach Schritt Drei möglich, um die nächsten Schritte in einem Folgemeeting zu bearbeiten. Allerdings sollten dann die Ergebnisse des Erstmeetings gut dokumentiert sein.

Schritt Eins: Themenkonkretisierung

Für diesen Arbeitsschritt werden etwa 15 Minuten eingeplant. Der Initiator des Projekts, das hier bearbeitet wird, schildert die Rahmenbedingungen und konkretisiert die aktuelle Fragestellung,

bspw. welche Einzelaspekte des Projekts von welchem Mitglied des Führungsteams optimal verantwortet werden könnten. Es können Verständnisfragen zum Projekt selbst gestellt werden.

Schritt Zwei: Erforderliche Leadership Fähigkeiten definieren

Für diesen Arbeitsschritt werden circa fünf Minuten Arbeitszeit kalkuliert. Die Gruppe überlegt gemeinsam, welche Leadership-Agility-Qualitäten des Expert, des Achiever oder des Catalyst es vorrangig für dieses spezielle Projekt braucht. Das kann in der Moderation mit Zuruffragen bearbeitet und auf dem Flipchart festgehalten werden. Sind die wichtigsten erforderlichen Qualifikationen festgelegt, werden die Teilnehmer des Workshops in zwei Kreise eingeteilt. Diejenigen, deren Leadership Agility für dieses Projekt besonders wichtig ist, setzen sich in den Stuhllinnenkreis, die anderen nehmen im Außenkreis Platz. Ein Teilnehmer des Außenkreises wird zum Moderator ernannt.

Schritt Drei: Erarbeitung von Lösungsideen

Für diesen Arbeitsschritt werden circa 20 Minuten veranschlagt. Nun beginnen die Teilnehmer im Innenkreis, deren Leadership Agility für dieses Projekt als besonders wichtig erachtet wurde, Lösungsideen zu entwickeln. Es handelt sich hier um ein klassisches Brainstorming, in dem Ideen spontan einfließen und nicht bewertet werden. Es geht also um eine Ideensammlung in die Breite, nicht in die Tiefe hinein. Für die Einhaltung dieser Regeln sorgt der Moderator. Diejenigen im Außenkreis notieren die vernommenen Kernaspekte auf Karten - und ergänzen dann bereits geäußerte Ideen aus dem Innenkreis mit eigenen Ideen, die wiederum von den Mitgliedern des Innenkreises auf Karten notiert werden.

Schritt Vier: Umsetzung der Ideen ansteuern

Dieser Arbeitsschritt nimmt etwa 40 Minuten in Anspruch. In diesem Arbeitsschritt tauschen Innenkreis und Außenkreis ihre Plätze. Der jetzt aktuelle Innenkreis, dessen Leadership Agility in Schritt Eins als weniger relevant für dieses Projekt eingestuft wurde, sortiert nun die bislang gesammelten Ideen unter dem Fokus „Erfahrung“. Die Struktur, nach der die Ideen hier geordnet werden, gipfelt also in einer Dreiteilung:

- Sind die geäußerten Ideen schon einmal praktiziert worden und haben wir damit bereits profunde Erfahrungen gemacht?
- Sind die geäußerten Ideen teilweise neu?

- Sind die geäußerten Ideen gänzlich neu?

Jetzt bewertet der Innenkreis die Ideen nach ihrem Potenzial und diskutiert dann, was nun getan werden muss, um die besten Ideen in die Praxis umzusetzen. Der aktuelle Außenkreis, dessen Teilnehmer in Schritt Eins in ihrer Leadership Agility als wichtig für das Projekt eingestuft wurden, notiert die nun gehörten Umsetzungsideen auf Karten. Dieser schriftlich fixierte Zwischenstand geht in einer weiteren Schleife noch einmal in die Diskussion in den Innenkreis.

Jetzt ist es vordringliche Aufgabe des Moderator, darauf zu achten, dass der aktuelle Innenkreis, dessen Leadership Agility in Schritt Eins als weniger relevant für das Projekt eingestuft wurde, sich ausschließlich auf die Umsetzungsdiskussion fokussiert – und nicht etwa beginnt, das Thema als solches zu zerreden. Die weiterführenden Ideen aus der Innenkreisdiskussion werden erneut von Mitgliedern des Außenkreises auf Karten notiert. Dieser Stand wird dann an die Metaplanwand geheftet.

Schritt Fünf: Abschluss

Jetzt geht es an die Ergebnissicherung und die Meilensteine der Umsetzung: Wer macht was, bis wann und mit wem? Sinnvoll ist das Anfertigen eines (Foto-)Protokolls und ggf. die Festlegung eines nächsten Evaluationsmeetings, ob sich die Dinge so entwickeln, wie es in diesem Auftaktmeeting erarbeitet wurde.

Literatur:

Joiner, B, Josephs S (2007) Leadership Agility: Five Levels of Mastery for Anticipating and Initiating Change, Jossey-Bass San Francisco

Moldasch M (2009) Erkenntnisbarrieren und Erkenntnisverhütungsmittel – Warum 70 Prozent der Change-Prozesse scheitern. In: Kramer J, Strak H, von Ameln F (Hrsg) Organisationsberatung – blinde Flecken in organisationalen Veränderungsprozessen. VS Verlag für Sozialwissenschaften Wiesbaden S. 301-312

*Kapitel 3, Zweitaufgabe und Neuaufgabe des Buches:
"Anders wirtschaften - Integrale Impulse für eine plurale Ökonomie", 2016
Verlag Gabler (ISBN 978-3-658-09857-5)*

Rooke D, Torbert W (1998), Organizational Transformations as a function of CEO's Developmental Stage, Organization development Journal 16, p 11-28

Über den Autor:

Ralf Seidel, Jahrgang 1961, ist geschäftsführender Gesellschafter der DETEGO GmbH & Co. KG. Sein Engagement gilt der Entwicklung von Menschen und Organisationen. Das zur Ausgangslage und Zielsetzung maßgeschneiderte Design von Veränderungsprozessen und respektvolles, unkonventionelles Handeln im Kontakt mit Menschen prägen sein Tun. Als einer von drei Gesellschaftern hat Ralf Seidel 2004 die Beratungsgesellschaft DETEGO mitgegründet. DETEGO ist vom Wirtschaftsmagazin "brand eins" in den Jahren 2014, 2015, und 2016 bei einem Branding von insgesamt 15.000 Beratungsunternehmen (bewertet wurden 13 Branchen und 14 Arbeitsbereiche) zu den Besten im Bereich Führung, Organisation & Personal gewählt worden.

Blog: <http://leadership-in-Change.de>