



an die Herausforderungen, denen Organisationen heute und zukünftig tagtäglich gegenüberstehen. Das alleine erklärt schon, weshalb Change-Management-Prozess by Wasserfall nach dem in Abbildung 2.25 dargestellten Muster für Unternehmen heute nicht mehr funktionieren kann und auch in der Vergangenheit nicht immer funktioniert hat.

### Fazit

*Die reinste Form des Wahnsinns ist es, alles beim Alten zu lassen und gleichzeitig zu hoffen, dass sich etwas ändert.*

Albert Einstein

*Oder:  
Wer an der hierarchischen, pyramidalen Organisationsform der Unternehmen festhält und hofft, allein durch Scrum, Design Thinking, Kanban und ähnliche Tools Agilität zu erreichen, muss verrückt sein.*

Thorsten Wolf

### 2.5.3 Design of Leadership

*Dominique Stroh*

Gibt es einen Code, mit dessen Hilfe man eine richtige Führungskraft wird? Gibt es überhaupt eine richtige Führungskraft? Und wenn ja – wie können auch Sie eine solche werden?

Nun, wenn es eine Formel dafür gäbe, wäre der Erfinder womöglich sehr reich und auch derjenige, der diesen Code anwendet. Im Folgenden geht es darum, wie Sie mit der richtigen Einstellung und den passenden Methoden eine Vorstellung davon bekommen, was eine sehr gute Führungskraft ist.

Denken wir an die Vergangenheit. Vor gut 100 Jahren war der Mensch gleichzusetzen mit einer Maschine, denken Sie nur an den Film mit Charlie Chaplin »Moderne Times« und den Vergleich seiner Arbeitskraft mit dem Fließband, nicht zu vergessen seine Schwierigkeiten damit.

Eigenartig – es scheint als wiederhole sich die Zeit – nur nehmen heute immer mehr Maschinen den Arbeitsplatz des Menschen ein. Allerdings gibt es einen gewaltigen Unterschied: Die Stellung des Menschen! Hierarchische Gebilde lösen sich auf, die Vorstellung von Führung verändert die kommenden Generationen, die sich



gerne selbst einbringen. In der sogenannten Wissensgesellschaft steht die Kopfarbeit im Fokus. Selbstdenkende Mitarbeiter sind gefordert. Wer hätte das gedacht, gibt es doch nach McGregor zumindest einen Menschenschlag, der doch eher faul und unmotiviert ist. Jahre später stellt sich heraus, dass eigentlich jeder Mitarbeiter zu Beginn seines Berufslebens engagiert ist. Weshalb diese Motivation mit den Jahren verloren geht – in den meisten Fällen vermutlich aufgrund von nicht ausreichenden Führungsqualitäten der Führungskräfte.

Stellen Sie sich an dieser Stelle nun die Frage: »Bin ich ein schlechter Chef?«, dann geht es in diesem Kapitel weniger um die eventuell positive Antwort darauf, sondern vielmehr darum, ob die Selbstreflexion Ihnen dabei hilft, ein gute bzw. richtige Führungskraft zu werden.

Die Antworten auf die folgenden fünf wichtigen Fragen, helfen Ihnen dabei, ein »agiler Leader« zu werden. Nehmen Sie sich Zeit und gehen Sie diesen Fragen auf den Grund:

1. Weshalb sind Sie Führungskraft geworden?
2. Was motiviert Sie an dieser Aufgabe?
3. Welche Stärken bringen Sie für diese Rolle mit?
4. Was fällt Ihnen in dieser Rolle besonders schwer?
5. Wie würde Ihre Rolle aussehen, wenn Sie sich neu finden könnten? Oder gar Ihren Job?

Wieso helfen Ihnen diese Fragen? – Viele Führungskräfte sind unglaublich gute Fachkräfte, dadurch und durch ihre Erfahrung wurden Sie in der Regel Führungskräfte. Nur wenige haben sich damit beschäftigt, wie wichtig die innere Einstellung ist, um sich von einem 08/15-Chef zu einer guten Führungskraft zu entwickeln. Ein wirkliches Dilemma, denn wenn mehr Mitarbeiter mit ihrem direkten Vorgesetzten zufrieden wären, würden sie mehr leisten und hätten tatsächlich Spaß an ihrer Arbeit.

In der heutigen Zeit ist das ein echter Karrierekiller, gegebenenfalls sogar der Untergang für das ganze Unternehmen. Wer keine ideenreichen Innovationen mit seinem Team auf die Beine stellt, wird von Wettbewerbern abgehängt. Schade, wenn Sie nicht auch auf der Überholspur sind – und das nur wegen Ihrer Einstellung!

Worum geht es in der Zukunft? Vor allem welche Rolle möchten Sie zukünftig besetzen, die des Gestalters oder des Zuschauers? Wir nehmen einmal an, Sie sind Gestalter. Sie wollen nicht nur eine gute Führungskraft sein, sondern den agilen Leadership-Code verstehen. Vier Stufen unterstützen Ihr Denken und Handeln, Ihren Werdegang zu einer modernen Führungskraft. Wir sehen uns diese im Folgenden näher an.

Der agile Leadership-Code beinhaltet Umdenken, Querdenken und Andersmachen. Es geht darum, sich

Idee und  
Struktur

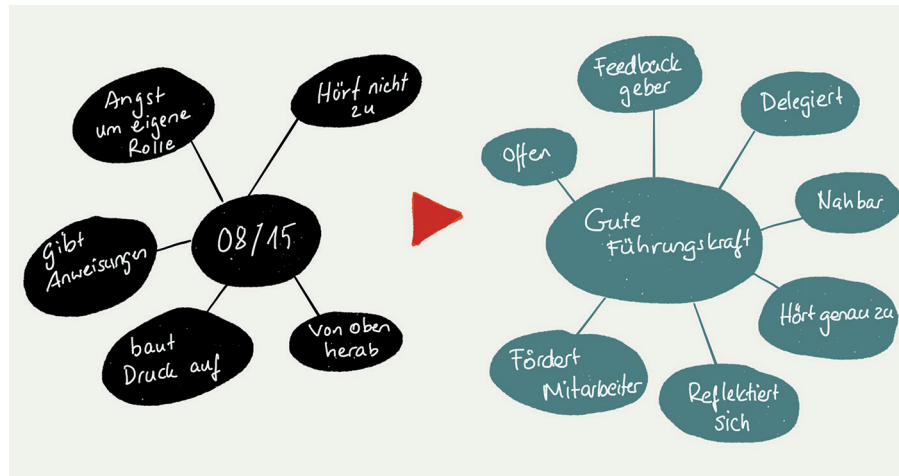
Einleitung

**Grundlagen  
des Business-  
Design-Rads**

Ecosystem  
und Network

Fallstudien

Register



**Abb. 2.26:** Der erste Schritt in Richtung gute Führung

selbst mehr zu hinterfragen, sich nicht länger in der Rolle der vielleicht sogar schon guten Führungskraft zu sehen. Sie entfernen sich vielmehr von der Vorstellung, Chef zu sein, hin zu der angestrebten Aufgabe – nämlich die des Coachs. Es geht nämlich nicht um die Rolle, die Sie innehaben, es geht vielmehr um die Aufgabe. Und diese besteht aus einer ganz großen Herausforderung. Sie tragen die Verantwortung dafür, dass jeder einzelne Mitarbeiter in seinem beruflichen Umfeld positiv geprägt wird und helfen ihm bei seiner beruflichen Entwicklung. Sie

schaffen Persönlichkeiten. Sie sorgen dafür, dass diese Persönlichkeiten in einem Team stärkenorientiert arbeiten. Daraus resultieren Erfolge sowie optimale Innovationen für Ihre Unternehmung.

Auf dem Weg von der Rolle hin zur Aufgabe gelten die in der Abbildung 2.27 aufgeführten vier Regeln. Wie können Sie diese Regeln umsetzen?





**Abb. 2.27:** Vier Regeln für den erfolgreichen Wandel zum »agilen Leader«

### Ich weiß, dass ich nicht weiß

Viele 08/15-Chefs neigen dazu, es immer besser zu wissen. Das ist schade, denn sie verpassen die Chance von

ihren Kollegen und Mitarbeitern zu lernen. Viel schlimmer ist aber die Tatsache, dass sie ihren Mitarbeitern eigene Wege verwehren und von oben herab genau beschreiben, was sie erwarten, und wie dieses umgesetzt werden soll. Eine gute Führungskraft delegiert, sieht sich als Berater und unterstützt. Zudem ist sie oft der Ansicht, dass die selbst gemachte Erfahrung der Königsweg ist.

Nun kommen wir zu Ihrer neuen Aufgabe. Sie werden in Zukunft neue Wege gehen. Sie wachsen an Ihrem Nichtwissen und dem Wissen, nicht alles zu wissen. Mitarbeiter, besonders die vermeintlich unerfahrenen Kollegen gehen andere Wege, bringen neue Ideen und Gedanken ein. Seien Sie offen für ihre Herangehensweise. Arbeiten Sie zielorientiert und pflegen Sie den Austausch mit Ihren Mitarbeitern. Besprechen Sie Erfolge in einem Daily Meeting (= kurzes Meeting aus der Scrum-Methode, etwa 15 Minuten lang) mit allen Kollegen. Fördern Sie den Austausch, gehen Sie neue Wege und sorgen Sie für gemeinschaftliches Lernen und das bewusste Arbeiten an sich selbst.

### Ich Sorge dafür, dass sich meine Mitarbeiter entwickeln

Ein 08/15-Chef wird sich jetzt fragen, warum er einen Mitarbeiter entwickeln soll, das macht doch die Abteilung

Idee und  
Struktur

Einleitung

Grundlagen  
des Business-  
Design-Rads

Ecosystem  
und Network

Fallstudien

Register



Human-Resources. »Mitarbeiter sollen gefälligst ihre Aufgaben erledigen.« Die gute Führungskraft versteht meist nach Reifegradmodellen, dass situatives Führen und damit einhergehend Coaching-Bedarf notwendig sind. Allerdings glaubt sie, die Entwicklung hängt von ihr ab.

Sie werden noch einen Schritt weitergehen. Überlegen Sie sich einmal, wann Sie am ehesten gelernt haben bzw. es bitter erkannt haben, was Sie besser machen können? – Ja genau, wenn Sie Fehler gemacht haben. Es ist oft das »Nicht-Gelingen«, das uns zu einer besseren und reiferen Persönlichkeit macht. Wie können Sie diesen Aspekt also nutzen?

In der agilen Welt finden regelmäßige Reviews statt, die sogenannte Retro. Wie im oben erwähnten Daily Meeting ist es sinnvoll, weitere agile Instrumente zu nutzen. In der Retrospektive findet ein regelmäßiger Austausch zwischen dem Team und seinem Coach statt – empfehlenswert ist ein zeitlicher Rahmen von vier Wochen. Es wird besprochen, was in den vergangenen vier Wochen besonders gut gelaufen ist. Jedoch müssen unbedingt auch Fehler erörtert werden, und das trauen sich viele Führungskräfte nicht! Was ist weshalb schiefgelaufen und ganz entscheidend – was lernen wir daraus? Auch andere Teammitglieder lernen mit oder können zur Lernkurve der anderen beitragen.

### Ich bilde eigenständige Teams

Und da wären wir bei einem ganz wichtigen Punkt – Selbstorganisation. »Oh Gott« sagt nun der 08/15-Chef, »da tanzen die Mäuse auf dem Tisch.« Die gute Führungskraft ist etwas optimistischer, freut sich über die Erfolge, wenn sie nicht dabei ist, aber an Macht verlieren, gar den Status Führungskraft ... auf gar keinen Fall!

Aber wie handeln Sie? Sie schaffen agile Prozesse, indem Sie dafür sorgen, dass ihr Team eigenständig und auf ein Ziel hinarbeitet, sich reflektiert (vgl. Abbildung 2.28). Nutzen Sie hierfür das Gerüst von Scrum, besonders die Säulen der Methode helfen Ihnen.

### Ich schaffe den Rahmen für Innovationen

»Innovation« schnaubt der 08/15-Chef sicherlich. Immerhin ist er der Retter und nicht seine Mitarbeiter, wenn nicht er, wer sonst macht wohl die besten Erfindungen. Die gute Führungskraft erweist sich als Treiber, indem sie versucht, ihre Mitarbeiter für die Ideensuche zu motivieren. Leider weiß sie noch nicht, wie wichtig Freiräume dafür sind.

Sie wissen sicher sofort, was zu tun ist! Die wichtigste Ressource sowohl beruflich als auch privat ist die Zeit. Viele Unternehmen arbeiten inzwischen nach dem Vorbild von Google. Mitarbeiter erhalten freie Zeit, um an



**Abb. 2.28:** Die vier Seiten eines agilen Teams

eigenen Ideen zu arbeiten. Aber auch ohne feste Zeitvorgaben können Sie in Ihrem Team viel erreichen. Nehmen Sie sich öfters Zeit für kleine Oasen in Form von Kreativ-Meetings.

Welche Schlussfolgerung ziehen wir aus diesen vier Regeln? Wir haben in diesem Kapitel die Welt nicht neu erfunden und auch den neuen Code zur richtigen Führung nicht geschrieben. Viel wichtiger ist, dass Sie neue Wege nicht nur gedanklich gehen, sondern diese auch leben!

### Quellen

- Appelo, Jurgen (2016): Managing for Happiness: Games, Tools and Practices to Motivate Any Team, Hoboken.
- Hofert, Svenja (2016): Agiler führen: Einfache Maßnahmen für bessere Teamarbeit, mehr Leistung und höhere Kreativität, Wiesbaden.
- Laloux, Frederic (2015): Reinventing Organizations: Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit, München.
- Nowotny, Valentin (2017): Agile Unternehmen – fokussiert,

Idee und  
Struktur

Einleitung

**Grundlagen  
des Business-  
Design-Rads**

Ecosystem  
und Network

Fallstudien

Register



schnell, flexibel: Nur was sich bewegt, kann sich verbessern.

Robertson, Brian J. (2016): Holacracy – Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt, München.  
<https://www.agil-werden.de>

#### 2.5.4 Zusammenfassung

Schnelllebige globale Märkte und digitale Disruption haben Unternehmen dazu veranlasst, schnell zu innovieren: Sie müssen ihre Produkte und Dienstleistungen an die Veränderungen anpassen und sind viel näher an den lokalen Kunden. Dies hat zu einem Wiederaufleben des Interesses an der Unternehmensorganisation und an Leadership geführt.

Die Erkenntnisse der Studie Global Human Capital Trends 2016 sind verblüffend: 92 Prozent der Unternehmen glauben, dass die Neugestaltung der Organisation sehr wichtig oder wichtig ist – das ist die Nr. 1 in der Rangliste der Befragten. Unternehmen dezentralisieren die Autorität, bewegen sich hin zu produkt- und kundenorientierten Organisationen und bilden dynamische Netzwerke hochqualifizierter Teams, die Aktivitäten in einzigartiger und leistungsfähiger Weise kommunizieren und koordinieren (vgl. McDowell u. a. 2016):

- Viele Unternehmen haben sich bereits von funktionalen Strukturen entfernt: Nur 38 Prozent aller Unternehmen und 24 Prozent der Großunternehmen (> 50.000 Mitarbeiter) sind heute funktional organisiert.
- Die Ansprüche der Millennials, die Vielfalt der globalen Teams und die Notwendigkeit, zusammen mit den Kunden zu innovieren und eng zu kooperieren, führen zu einer neuen organisatorischen Flexibilität bei leistungsstarken Unternehmen. Sie betreiben ein Netzwerk von Teams oder Zellen neben traditionellen Strukturen, wobei die Menschen von Team zu Team wechseln und nicht in statischen formalen Konfigurationen verbleiben.
- Über 80 Prozent der Befragten berichten, dass sie entweder derzeit ihre Organisation umstrukturieren oder vor kurzem den Prozess abgeschlossen haben. Nur 7 Prozent sagen, sie haben keine Pläne zur Umstrukturierung.

Spannende neue digitale Werkzeuge in Kombination mit Business-Design-Management-Ansätzen machen auch routinemäßige HR-Aufgaben effizienter und einfacher und verbessern die Mitarbeitererfahrung. Eine australisch-neuseeländische Bankengruppe entwickelte eine einfach zu bedienende mobile App, die es den Mitarbei-

