

Nun, der Kopf wird neben den Bauch gestellt, damit die Hand die richtigen Dinge ausführen kann. Basis ist die Begeisterung und Selbstverantwortung, die das Herz bewegt. Vorbildverhalten kann dies stärken. Die Vision kann Menschen vereinen.

Eine Zukunftsidee, die alle Beteiligten positiv teilen und die hilft, in kritischen Situationen das eigene Tun und Wirken sowie das Anderer am Beitrag zu dieser Vision zu beurteilen. (MLS/MM)

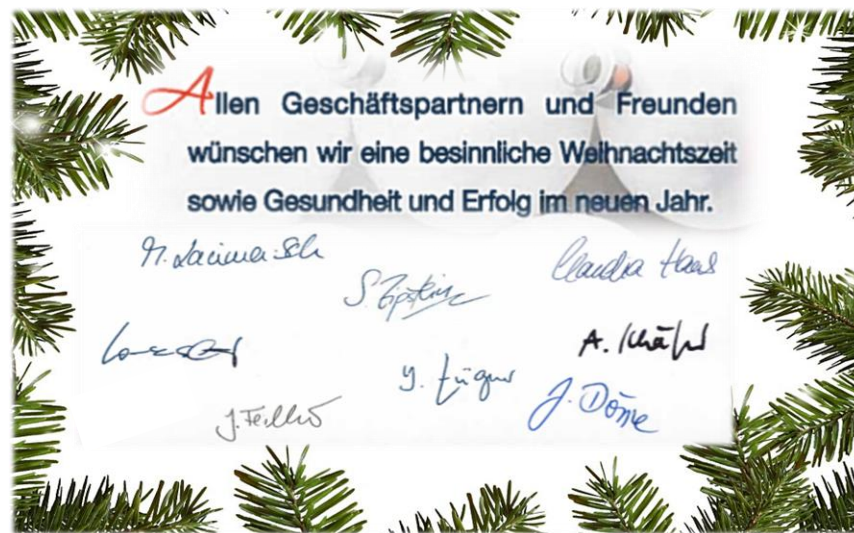
Und wieder was für's Herz: die Vision

Damit all die Methoden und Regeln von Menschen als sinnvolle Unterstützung und nicht als neue Form der Gängelung erlebt werden, bedarf es eines Gemeinsinns.

Erfolgreiche agile Unternehmen stiften diesen durch ihre Vision. Eine Vision mit Belang für Kollegen und Kunden.

Deshalb entwickeln wir uns immer weiter, um mit Ihnen zu wachsen.

Wir bedanken uns für ein anregendes Jahr 2019!



Quellenangaben:

- ▶ <https://www.digitalearbeitswelt.de/blog/article/2018/05/15/die-zehn-gebote-der-agilitaet-teil-410/>
- ▶ edition brand eins. Neue Arbeit. Was brauchst Du, damit Du tun kannst, was Du willst? Hamburg: brand eins Verlag, Heft 2, 2018
- ▶ Gloger, Boris und Rösner, Dieter. Selbstorganisation braucht Führung. Die einfachen Geheimnisse des agilen Managements. München: Carl Hanser Verlag, 2014
- ▶ Hofert, Svenja. Agiler Führen. Einfache Maßnahmen für bessere Teamarbeit, mehr Leistung und höhere Kreativität. Wiesbaden: Springer Gabler, 2016
- ▶ Laloux, Frederic. Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. München: Franz Vahlen Verlag, 2014
- ▶ managerSeminare. Leadership 4.0 – Führen in der digitalen Welt. Bonn: managerSeminare Verlags GmbH, Heft 222, 2016
- ▶ managerSeminare. Was macht Teams gut? Kollektive Intelligenz entwickeln. Bonn: managerSeminare Verlags GmbH, Heft 247, 2018
- ▶ Pfläging, Niels. Organisation für Komplexität. Wie Arbeit wieder lebendig wird – und Höchstleistung entsteht. München: Redline Verlag, 2015
- ▶ Von Arneln, Falko. Agilität und Führung – eine Frage der Macht. In Wirtschaftspsychologie aktuell: Macht und Ohnmacht. Berlin: Deutscher Psychologen Verlag, Heft 2, 2018

Impressum:

Herausgeber: SCG SchielConsulting GmbH, Albin-Köbis-Straße 8, 51147 Köln, Telefon 02203-10 42 6-0, scg@schielconsulting.de, geschäftsführende Gesellschafter: Dr. Mechthild Laumen-Schiel und Dr. Frank Schiel; SCG PROJEKTOR erscheint zweimal jährlich mit einer Auflage von 300 Stück; Chefredaktion und Verantwortung für Inhalte und Gestaltung: Dr. Mechthild Laumen-Schiel (m.laumenschiel@schielconsulting.de) und Irene Zügner (i.zuegner@schielconsulting.de)
 Autoren dieser Ausgabe: Dr. Mechthild Laumen-Schiel (MLS), Manuel Müller (MM)
 Im Sinne des Lesekomforts wird die männliche Form (z.B. Mitarbeiter) verwendet, in die selbstverständlich auch weibliche Vertreter (z.B. Mitarbeiterinnen) einbezogen werden.



Regeln bewegen den Kopf und zum Teil auch die Hand ...

Eine Frage, die im Rahmen agiler Transformation immer und immer mehr in den Vordergrund rückt. Raus aus der in Stein gemeißelten Aufbau- und Ablaufstruktur, hinein in die kreative Entfaltung eigener, produktiver Gedanken und Ideen. Leicht gesagt. Doch wie gelingt es, das Herz der Menschen zu bewegen, damit sie aus vollem Selbstantrieb und eigener Verantwortung Aufgaben umsetzen und selbständig optimieren?

... doch was bewegt das Herz?



Gründe, die das Herz bewegen, bringen Mitarbeiter selbst mit ein. Das Unternehmen kann Kernthemen wie bspw. **Motivation erhalten, Inspiration und Vertrauen** in sich und seine Fähigkeiten enorm verstärken, indem es die erforderlichen **Umstände schafft**, die genau diese Punkte fördern.

Persönliche Stärken des Mitarbeiters mit Aufgaben zu verbinden, in denen dieser seine Kreativität ausleben kann. Dem Team die nötige **Handlungsfreiheit** geben, um möglichst inspirativ zu handeln, was bedeutet, keine Einschränkungen in der Bewältigung der Aufgabe zu haben, sondern einen Rahmen zu schaffen, in dem kreative Ideen des Teams weiterentwickelt und umgesetzt werden können.

Die **Zielerreichung** sollte hier zudem im Vordergrund stehen und nicht der Weg dorthin.

Dies bedeutet für Führung, dass sie gut beraten ist, sich „dienend“ zu erleben. Zeiträume, die für Aufgabenpakete geschaffen wurden, auch zu belassen, ohne diese mit „motivierenden“, „wichtigen“ und „die Sichtbarkeit fördernden Zusatzaufgaben“ zu stören.



Führung darf und soll zu definierten Zeitpunkten stören.

Sondern erst dann zu bewerten und neue Aspekte einzubringen, wenn dies auch verabredet war; sprich zu definierten Zeitpunkten stören.

Dies gilt in der Agilität insbesondere, da Delegation nicht mehr an Einzelpersonen stattfindet, sondern an Teams, welche in Eigenorganisation die Verantwortung übernehmen, in definierten Zeiträumen definierte Aufgabenpakete zu bearbeiten.

Gemeinsam ans Ziel

Ein wesentliches Element agiler Führung ist also die Ermächtigung eines Teams zu selbstorganisiertem Arbeiten und schafft idealerweise ein Arbeitsumfeld, in dem Teams dem agilen Manifest folgen können.

Für definierte Zeiträume den Plan entwickeln mit der Erlaubnis, auf Veränderung zu reagieren. Vereinbarungen umsetzen, stellen diese sich als ungünstig heraus, diese diskutieren und neu justieren. Sich mehr um den Output kümmern, als diesen 150 prozentig zu dokumentieren. Als Team weiterkommen, auch wenn kein Regelprozess existiert.



Dies bedeutet für Führung, dass sie natürlich bewährte Instrumente (Ziele, Delegation, Kontrolle, Rückmeldung) weiter nutzen sollte.



Entscheidend verändern sich jedoch Adressat (Team statt Einzelperson) und inhaltliche Ausgestaltung. Sollen Mitarbeiter mehr auf Output als Dokumentation achten, gilt es für Führung, sich auch auf die Ergebniskontrolle zu konzentrieren und mit Unsicherheiten auf Prozess- und Dokumentationsebene zu mindest phasenweise zu leben.

Bewährte Schläuche – neuer Wein

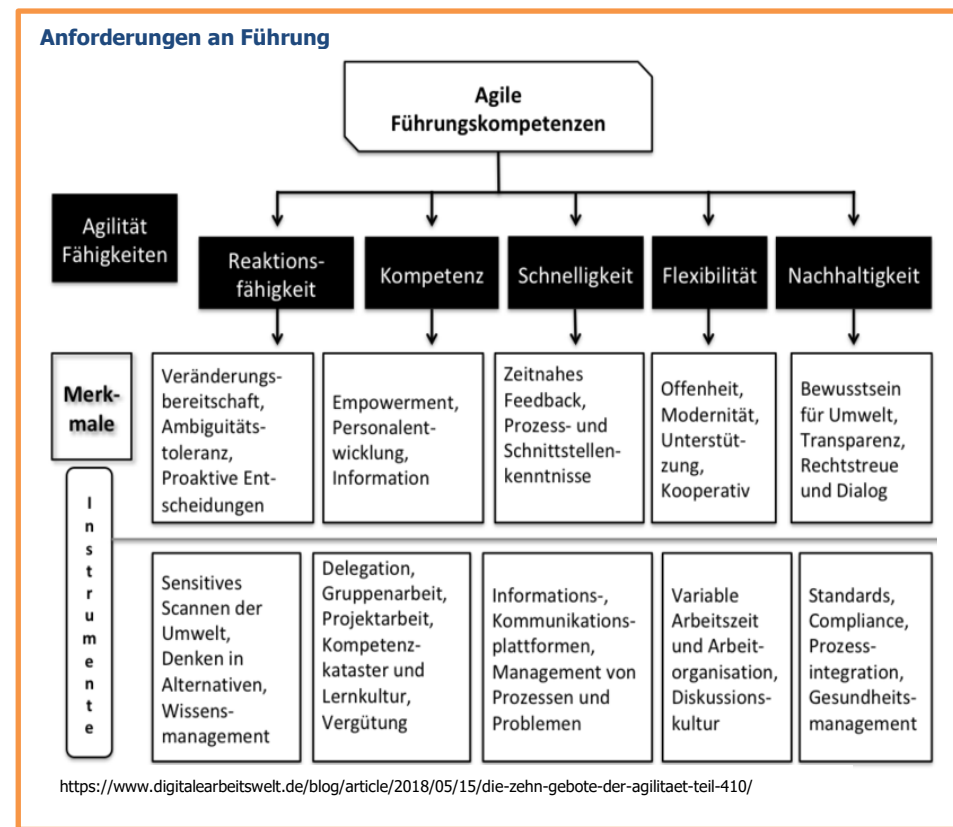
Es gilt, im Rahmen der Vereinbarung (was, in welcher Zeit) Selbstverantwortung im Team zu belassen, auch wenn es Ideen zur Perfektionierung im Detail, zur Konfliktprävention oder Beschleunigung gibt. Die Abgabe von Kontrolle (im Detail) und die Übergabe von Vertrauen und Verantwortung an das Team sollte hier eine grundlegende Devise sein, um Mitarbeiter zu motivieren und sie in ihren Vorhaben und eigenen Ideen zu bestärken und zu unterstützen. Die Kernfrage ist weniger, „wie helfe ich dem Team“, sondern „wie ermächtige ich das Team, es selbst zu tun“?

Scheitern früh, scheitern schnell.

Dazu ist Führung gefordert, die eigenen Kompetenzen selbstkritisch zu betrachten und sich gegebenenfalls in Richtung agiler Führungskompetenzen zu erweitern: Reaktionsfähigkeit, Kompetenz, Schnelligkeit, Flexibilität und Nachhaltigkeit sollten nicht fremd sein. Denn Führung ist für die Rahmenbedingungen von Teamarbeit zuständig, sie steht im direkten Kontakt mit dem Kunden und muss ihr Team immer über den aktuellen Stand der Kundenwünsche oder Marktveränderungen informieren.

Auf diese Art und Weise werden Missverständnisse minimiert, neue Erkenntnisse berücksichtigt und sich verändernde Rahmenbedingungen bereits im Entwicklungsprozess selbst antizipiert.

Ein agiler Grundsatz lautet: Scheitern früh, scheitern schnell. Je früher wir erkennen, dass etwas nicht zielführend ist, desto früher können wir entgegenwirken und den Kurs neu bestimmen.



Fazit: Die Führungskraft nimmt im Rahmen agiler Unternehmenswelten eine intensive Kommunikationsrolle an. Es gilt, im Hinblick auf unternehmerische Ziele, Kundenwünsche und Vorgaben handlungsleitende, verbindliche Impulse zu geben sowie zu nehmen.

Herzen erreichen – Vorbild sein

Um von dem noch häufig erlebten oder zumindest als richtig gedachten Top-Down-Prozess der Kommunikation wirklich hin zu agiler Meinungsäußerung zu gelangen, gilt es, Vorbilder zu schaffen. Kleine Gesten im Alltag mit großer Wirkung hat beispielsweise der Otto-Konzern schon 2016 geschaffen.

„Die Vorstandsetage des Handelskonzerns Otto Group will ihre Mitarbeiter stärker einbinden. Um dafür die richtige Stimmung zu schaffen, hat der Chef nun seinen weltweit 53.000 Mitarbeitern das Du angeboten.“, tickerte es am 26.02.2016 durchs Netz. Und mit dem „Du“ gingen auch offene Türen hierarchieübergreifend einher. Frei verfügbare Firmenwagen für jedermann zeugen bei FAVI (Metallverarbeitung) davon, dass das Management nicht nur Vertrauen ineinander erwartet, sondern auch investiert. Von Mitarbeitern gewählte Führungskräfte auf allen Ebenen (Gore) agieren mit Stolz und breiter Zustimmungsbasis und sind sich ihrer persönlichen Verpflichtung sehr stark bewusst.

Und nun vom Herzen in die Hand

Wesentliche Voraussetzung, damit dies alles funktionieren kann ist – wie sollte es auch anders sein –, dass jedes Teammitglied über einen hohen Grad an fachlichem, sozialem und organisatorischem Können verfügt. Auch ein gewisses Maß an Resilienz, persönlicher Robustheit unter zeitlichem oder emotionalem Druck ist unabdingbar. Nur so erkennt das Team Handlungsmöglichkeiten und auch Herausforderungen und kann adäquate Lösungen erarbeiten. Die kontinuierliche Weiterentwicklung der Teamfähigkeiten ist Voraussetzung für die Agilität.

Denn typischerweise hat Teamarbeit Vor- wie auch Nachteile. Typische gruppendynamische Prozesse wie Konformitätsdruck, Verantwortungsdiffusion, Sympathie und Antipathie, informelle Führungsverhältnisse bleiben auch in agilen Teams präsent.

Erfolgsfaktor des Teams: Voice Behavior

Diese typischen Prozesse stehen der erhofften Innovation, welche von Ideenvielfalt und kritischer Meinungsäußerung gespeist wird, eher im Weg. Auch für die vielgepriesene Selbstorganisation im Team sind diese nicht nur förderlich.

Insbesondere der für die psychologische Sicherheit so wichtige Aspekt des Voice Behavior wird dadurch gestört. Zudem steht Voice Behavior häufig in Konflikt mit dem individuellen Wunsch nach positiver Selbstdarstellung:

Niemand möchte unwissend wirken, also fragen wir lieber nicht nach.

Niemand möchte inkompetent wirken, also geben wir keine Schwächen oder Fehler zu.

Niemand möchte sich anderen aufdrängen, also behalten wir Ideen lieber für uns.

Niemand möchte als „Nörgler“ erscheinen, also kritisieren wir nicht den Status Quo.

Exkurs

Psychologische Sicherheit:
Die Sicherheit, im Team Dinge tun und sagen zu können, mit denen man ein persönliches Risiko eingeht.

Voice Behavior:
Die Bereitschaft, schwierige Dinge anzusprechen oder Kritik zu äußern.

Um die Ziel- und Ergebnisorientierung gegenüber diesen tief innewohnenden Bedürfnissen zu priorisieren und mutig auch potentiell konfliktäre Äußerungen zu tätigen, bedarf es wieder Regeln. Klar definierte Rollen inklusive der Kommunikationsrollen helfen, unnötige Missverständnisse zu vermeiden.

Und doch wieder Regeln

Mit Hilfe diverser Methoden für Aufgabenverteilung und Entscheidungsfindung im Team wird Verantwortungsbereitschaft und Selbstorganisation sowie Sachlichkeit erleichtert (s. Projektor 2018/2 – Methoden: Was – Wie – Nutzen). Erinnert sei an Kanban, Konsent, Konsultation. Sicherzustellen, dass Mitarbeiter diese Methoden kennen und können, ist oberste Führungspflicht.

Oder Struktur vor Person

Methoden regeln Ideenfindung, Aufgabenteilung, Entscheidungsfindung. Bleibt noch die schöne Kommunikation im Alltag. Auch diese birgt ja jede Menge Tücken. Geschlechts- sowie Persönlichkeitsunterschiede führen naturgemäß zu Missverständnissen und können Sprengstoff für Konflikte bergen.