

Feedback und Lernkultur rücken in den Vordergrund

In einem agil arbeitenden Umfeld soll eine Führungskraft eher Visionär und Coach sein und ihr Team inspirieren. Altbewährtes Führungsverhalten, das sich an Zielvorgaben und deren Einhaltung orientiert, kann diese Aufgaben nicht erfüllen. Was das konkret für Führungskräfte bedeutet, erläutert Prof. Dr. Waldemar Pelz, Inhaber des Lehrstuhls für internationales Management an der Technischen Hochschule Mittelhessen.

Herr Professor Pelz, immer wieder ist von einem neuen Mindset der Führungskräfte die Rede, wenn es um die Führung agiler Teams geht. Inwiefern müssen Führungskräfte ihre Denkweise ändern?

Die Führungskräfte müssen sich darauf einstellen, dass sie mehr leisten müssen und gleichzeitig weniger (formalen) Einfluss auf das Arbeitsverhalten ihrer Mitarbeiter haben werden. Diese Herausforderung können sie nur dann bewältigen, wenn sie ihre Umsetzungskompetenz steigern und die effizienteste Form der Einflussnahme beherrschen – und das ist Wahrnehmung ihrer Vorbildfunktion in Verbindung mit gegenseitigem Vertrauen.

Durch diese Kombination aus Umsetzungstärke, Vorbild und Vertrauen erreichen Manager die höchste Produktivität. Das zeigt zum Beispiel eine Studie der Universität St. Gallen und der London Business School sowie unsere eigene Befragung von rund 14.000 Fach- und Führungskräften.

Die Prinzipien der agilen Führung verlangen eine Unternehmenskultur und Berufsethik, bei der sich Führungskräfte und Mitarbeiter voll auf das Wesentliche fokussieren, das auf gemeinsamen Wertvorstellungen gründet. Beide Seiten müssen den tieferen Sinn in ihrer Aufgabe erkennen, der über materielle Anreize, Lob, Anerkennung oder sozialen Status hinausgeht.



Prof. Dr. Waldemar Pelz ist Inhaber des Lehrstuhls für internationales Management an der Technischen Hochschule Mittelhessen.

Welche Eigenschaften, Fähigkeiten und auch Persönlichkeitsmerkmale müssen Führungskräfte entwickeln oder stärker in den Vordergrund stellen, um den neuen Aufgaben gerecht zu werden?

Bei der Schaffung von Vertrauen, der Wahrnehmung der Vorbildfunktion und der Umsetzungstärke handelt es sich um Kompetenzen, die relativ einfach erlernt und trainiert werden können. Wesentlich schwieriger ist es im Falle von Persönlichkeitsmerkmalen. Diese sind nur sehr selten oder gar nicht veränderbar. Auch der Volksmund sagt, man könne aus einem Ackergaul kein Rennpferd machen.

Persönlichkeitsmerkmale sollte man daher als Kriterium für die Auswahl von Führungskräften in einem agilen Umfeld verwenden. Die Persönlichkeitsforschung steckt bei der Entwicklung valider Testverfahren noch in den Kinderschuhen. Nach neuesten Erkenntnissen passen folgende Charaktereigenschaften sehr gut zur Agilität:

- » Begeisterungsfähigkeit mit Ehrgeiz und Neugier
- » Durchhaltevermögen mit Energie und Selbstvertrauen
- » Integrität und Verantwortungsbewusstsein

Wie verändert sich dadurch das Verhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter?

Das Beispiel Netflix deutet darauf hin, wie das Verhältnis von Vorgesetzten und Mitarbeitern in der agilen Zukunft sein dürfte. In diesem Unternehmen gibt es weder feste Arbeitszeiten noch eine Urlaubsregelung; und die Abschaffung der „Reisekostenverordnung“ hat sogar die Kosten gesenkt. Statt Leistungsbeurteilungen, Zielvereinbarungen und Mitarbeitergesprächen gibt es ein freiwilliges 360-Grad-Feedback, durch das die Führungskräfte und ihre Mitarbeiter die Leistungsfähigkeit aus eigener Initiative verbessern. Es existiert also eine Feedback- und Lernkultur.

Wie ist so etwas möglich?

Das Prinzip dahinter geriet durch das schwedische Unternehmen Spotify in die Schlagzeilen. Es lautet: „highly aligned and loosely coupled“. Es kombiniert möglichst große Freiräume für jeden Mitarbeiter mit einer starken Fokussierung auf die sinnvolle, gemeinsame Aufgabe. Der wirtschaftliche Erfolg ist eine nahezu zwangsläufige Folge. Dieses Prinzip nennt man auch Selbststeuerung. Es hat sich seit unzähligen Generationen bewährt. Man muss es „nur“ ermöglichen.

Das Interview führte Jacqueline Preußer.