

7.94 Agile Führung und Self-Awareness

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- warum viele Führungskräfte in der heutigen Welt auf Herausforderungen stoßen,
- wie agile Führung eine Lösung für diese Herausforderungen sein kann,
- wie erfolgreiche agile Führung aussieht,
- was die vier Reifegrade agiler Führung sind,
- wie man sich zu einer agileren Führungskraft weiterentwickeln kann,
- wie sich die Self-Awareness entwickeln lässt, um zu einer agileren Führungskraft zu reifen.

Der Autor

Christoph Janßen, Psychologe (M. Sc.) und Consultant bei der Profil M Beratung für Human Resources Management GmbH & Co. KG, ist ausgebildeter Trainer und zertifiziert im multimodalen Stressmanagement und in personenzentrierter Gesprächsführung. Als Berater, Trainer und Coach begleitet er nationale wie auch internationale Projekte im Bereich Management- Diagnostik, Potenzialanalyse und Führungskräfte trainings. Er interessiert sich besonders für die Entwicklung psychologischer Tests und moderne Konzepte wie agile Führung, Self-Awareness, Growth Mindset sowie Resilienz.

Alexander Kreis ist Psychologe (M. Sc.) und Consultant bei der Profil M Beratung für Human Resources Management GmbH & Co. KG. Seine Tätigkeitsschwerpunkte umfassen Konzeptionen und Durchführungen nationaler sowie internationaler Assessment- und Development-Center. Ein besonderes Interesse zeigt er an der Entwicklung und Umsetzung von Remote-Assessment-Lösungen sowie der Einbindung von digitalen Tools (beispielsweise AC-Apps oder Feedback-Apps). Als zertifizierter Trainer umfasst sein Tätigkeitsfeld darüber hinaus die Durchführung von Trainings etwa zu den Themen „Führung“, „Resilienz“, „Agilität“ und „Kommunikation“.

Anschrift: Profil M GmbH & Co. KG, Berliner Straße 131, 42929 Wermelskirchen, Tel. 0 21 96/70 68-113, Fax: 0 21 96/70 68-450

E-Mail: chistoph.janssen@profil-m.de; alexander.kreis@profil-m.de

Inhalt

1	Führung in der VUCA-Welt	4
1.1	Die VUCA-Welt und ihre Anforderungen	4
1.2	Agile-Führung in Aktion – Teil 1	6
1.2.1	Ein Machtwort	6
1.2.2	„Das Leben ist kein Ponyhof ...“	7
1.3	Agile Führung als Master-Kompetenz	8
2	Das Reifegradmodell agiler Führung	9
2.1	Expert	14
2.1.1	Expert – Leading Myself	14
2.1.2	Expert – Leading Individuals	15
2.1.3	Expert – Leading Teams	16
2.1.4	Expert – Leading Organizations	17
2.2	Achiever	18
2.2.1	Achiever – Leading Myself	18
2.2.2	Achiever – Leading Individuals	19
2.2.3	Achiever – Leading Teams	20
2.2.4	Achiever – Leading Organizations	21
2.3	Catalyst	22
2.3.1	Catalyst – Leading Myself	22
2.3.2	Catalyst – Leading Individuals	23
2.3.3	Catalyst – Leading Teams	24
2.3.4	Catalyst – Leading Organizations	25
2.4	Co-Creator	27
2.4.1	Co-Creator – Leading Myself	27
2.4.2	Co-Creator – Leading Individuals	29

2.4.3	Co-Creator – Leading Teams	29
2.4.4	Co-Creator – Leading Organizations	30
2.5	FAQ – typische Fragen zum Reifegradmodell	32
3	Die Entwicklung zu einer agileren Führungskraft	34
3.1	Das Entwicklungsmodell agiler Führung	34
3.1.1	Self-Awareness	36
3.1.2	Mastery	38
3.1.3	Purpose	41
3.2	Die Entwicklung von Self-Awareness	43
3.2.1	Feedback	43
3.2.2	Strukturierte Gespräche	45
3.2.3	Trainings und Tests	47
3.2.4	Schreiben	49
3.2.5	Meditation und Entspannungsverfahren	52
3.2.6	Intentionen	54
4	Abschluss	55
4.1	Agile Führung in Aktion – Teil 2	55
4.1.1	Vom Expert zum Achiever	55
4.1.2	Vom Catalyst zum Co-Creator	56
4.2	Fazit	58
5	Literatur	59

1 Führung in der VUCA-Welt

1.1 Die VUCA-Welt und ihre Anforderungen

„If you go 50, 60 years ago the way we manage has hardly changed at all. In many senses the management principles, the tools, the methods that we find in our organizations, these are legacies, these are hand-me-downs [...] from management thinkers who are mostly long dead.“

(Gary Hamel 2011)

Personalentwicklerinnen und Personalentwickler weltweit – ob im mittelständischen Pharma-Unternehmen oder im internationalen Industrie-konzern – stehen vor der gleichen Herausforderung: Sie müssen ihre Führungskräfte dahingehend entwickeln, dass diese die Aufgaben einer sich immer schneller wandelnden, weniger planbaren und komplexeren Welt erfolgreich bewältigen können. Wie der amerikanische Ökonom und einer der einflussreichsten Managementdenker Gary Hamel (2011) treffend beschreibt, sind viele Führungsprinzipien und die vermittelten Tools das Vermächtnis früherer Generationen, die mit ganz anderen Herausforderungen konfrontiert waren. Für eine veränderte Welt braucht es veränderte Sichtweisen auf erfolgreiche Führung und damit einhergehend eine veränderte Perspektive auf die erfolgreiche Entwicklung von Führungskräften. Doch was genau hat sich eigentlich verändert?

Im Zusammenhang mit den heutigen Herausforderungen fällt immer wieder der Begriff *VUCA*. Das Akronym beschreibt vier Aspekte, durch die die Arbeitswelt heute vorrangig gekennzeichnet ist:

- **Volatility** (Unbeständigkeit)
Die Welt ist unbeständiger geworden, und Veränderungen erfolgen heute in einer deutlich höheren Frequenz als beispielsweise noch vor fünfzig Jahren. Mit *„Literally change has changed“* beschreibt Gary Hamel (2011) die Beobachtung, dass Veränderungen immer häufiger auftreten und dabei disruptiver werden. Vieles entwickelt sich nicht mehr linear, sondern wächst exponentiell an. Betrachtet man beispielsweise die exponentiell wachsenden Mengen gespeicherten Wissens im Internet und gleichzeitig den exponentiell ansteigenden Zugang von Menschen zum Internet, wird klar ersichtlich, dass Wissen heutzutage nicht mehr in dem Ausmaß Macht ist, wie es noch Mitte des 20. Jahrhunderts der Fall war. Wenn jeder Mensch mit einem Klick auf das nahezu gesamte Wissen der Welt zugreifen

kann, verliert der Expert*innenstatus der Führungskraft an Wert, und andere Kompetenzen treten in den Vordergrund.

- **Uncertainty** (Unsicherheit)
Gleichzeitig sind die sehr disruptiven Veränderungen kaum vorhersehbar und damit auch nicht planbar. Sie kommen scheinbar aus dem Nichts und stellen Führungskräfte jeglicher Branchen somit vor das Problem, dass langfristige Prognosen und Pläne schnell adaptiert werden müssen. Man denke an die „Covid-19-Krise“, in der sich ganze Geschäftsmodelle auf einen Schlag änderten. Diejenigen, die sich den stark geänderten Umständen schnell und flexibel anpassen konnten, erzielten hier Erfolge.
- **Complexity** (Komplexität)
Probleme werden derweil komplexer als zuvor. Es bestehen vielfache Optionen für Reaktionen, die auf unterschiedliche Arten und Weisen miteinander verknüpft und häufig durch widersprüchliche Zielsetzungen und Dilemmata gekennzeichnet sind. Diese schlecht strukturierbaren Entscheidungssituationen verlangen von uns, noch mehr aus Situationen zu lernen und das eigene Verhalten bereits in der Situation – „on the spot“ – zu reflektieren und zu adaptieren, als dies in einfachen und überschaubaren Entscheidungssituationen der Fall ist.
- **Ambiguity** (Mehrdeutigkeit)
Nicht zuletzt beschreibt VUCA die gestiegene Ambiguität. Verschiedenste Situationen, gerade im interpersonellen Kontext, sind mehrdeutig und erlauben keine klare und einfache Interpretation. Dadurch wird es noch bedeutender, auch die feinen, zwischenmenschlichen Signale zu erkennen, sich flexibel auf unterschiedliche Akteure einzustellen und relevante Stakeholder proaktiv einzubinden.

In Organisationen müssen heutzutage alle Mitarbeitenden, von dem/der Auszubildenden bis zum CEO, in diesen veränderten Bedingungen agieren. Aus Personalentwicklungs- und Talent-Management-Perspektive steht dabei häufig die Unterstützung und Entwicklung von Führungskräften im Vordergrund. Auch diese müssen mit der stark gestiegenen Unbeständigkeit, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit der Welt umgehen. Was bedeutet das ganz konkret für Führung? Zwei Verhaltensbeispiele veranschaulichen dies deutlich.

1.2 Agile Führung in Aktion – Teil 1

1.2.1 Ein Machtwort – Verhaltensbeispiel 1

Stellen wir uns einmal folgendes Szenario vor: Sarah ist eine vierunddreißigjährige Teamleiterin in der internen Unternehmensentwicklung eines mittelständischen Medizintechnik-Unternehmens. Am heutigen Montag steht ihr ein schwieriges Mitarbeitergespräch bevor. Der höchst ambitionierte Mitarbeiter Peter eckt aufgrund seiner manchmal oberlehrerhaften Art häufig mit seinen Kolleg*innen an und sie distanzieren sich mehr und mehr von ihm.

Sarah beginnt das Gespräch und fragt Peter nach seiner Einschätzung der Zusammenarbeit mit seinen Kolleg*innen. „Ganz gut, warum fragst du denn, gibt es Probleme?“ Nach seiner Gegenfrage redet sie nicht lange um den heißen Brei herum, sondern gibt ihm sehr klares Feedback: „Ich weiß, du hast häufig gute Ideen, aber so, wie du sie vorbringst, eckst du mit den anderen an. Die anderen fühlen sich vor den Kopf gestoßen, wenn du Verbesserungsvorschläge so offen vorbringst. Gerade die Lisa hast du letztes total bloßgestellt. Ich erkläre dir mal, wie ich mir die Zusammenarbeit im Team vorstelle ...“

Peter zeigt sofort eine defensive Haltung. Durch seine Äußerungen wird klar, dass er noch kein Problembewusstsein für sein Verhalten entwickelt hat: Immer wieder schießt er zurück, dass er doch nur helfen wolle und die anderen sich nicht so anstellen sollten. Sarah bekommt das Gefühl, dass das Gespräch nicht in die richtige Richtung geht. Mit so viel Gegenwehr hat sie nicht gerechnet. Sie unterbricht Peter und spricht ein Machtwort. Dann schildert sie ihm, was sie sich für seine weitere Entwicklung vorstellt, skizziert einen Entwicklungsplan und definiert einen Termin für ein Folgegespräch. Peter sagt zähneknirschend zu.

Als Sarah abends nach Hause kommt, fragt ihr Freund sie, wie denn das Gespräch mit Peter gelaufen sei. Sarah schildert enttäuscht den Eindruck, dass Peter nach dem Gespräch wenig motiviert wirkte. Woran das liege? Wahrscheinlich habe sie ihn etwas mit der Kritik überfahren. Sie wisse ja, dass sie sich manchmal zu sehr durchsetze. Vielleicht sei ihr dies im Gespräch etwas entglitten. Eigentlich habe sie ihn auch aktiver einbinden wollen, aber das habe nicht funktioniert. Sie wisse gar nicht, warum, aber aus irgendeinem Grund sei sie recht direkt vorgegangen.

1.2.2 „Das Leben ist kein Ponyhof ...“ – Verhaltensbeispiel 2

Im selben Medizintechnik-Unternehmen arbeitet auch Melanie in einer Teamleiterrolle. Sie hat mit einem ganz ähnlichen Mitarbeiter zu tun wie Sarah und muss heute ein kritisches Mitarbeitergespräch führen.

In den ersten Minuten des Meetings spricht sie die kritische Rückmeldung jedoch erst einmal gar nicht aus. Melanie fragt ihren Mitarbeiter Tobias mehrfach nach seinem Wohlbefinden, nach seiner Einschätzung der Situation im Team und nach seinen persönlichen Zielen im Unternehmen. Dadurch erfährt sie zum Beispiel etwas über seine stark ausgeprägte Ergebnisorientierung und seine hohe Ambition. Tobias ist höchst motiviert, seine Umwelt zu gestalten und Prozesse zu verbessern. So achtet er eher auf die Aufgabe und das Ergebnis als auf seine Mitmenschen. Gleichzeitig ist er sehr ambitioniert, Führungsaufgaben anzunehmen. Diese können auch fachlicher Natur oder im Projektmanagement liegen, doch er möchte schnell mehr Verantwortung übernehmen.

Nachdem sie eine Beziehung etabliert hat, spricht Melanie das kritische Feedback aus. Da sie weiß, dass sie manchmal sehr hart wirken kann, formuliert sie es relativ weich in Ich-Botschaften. Anschließend stellt sie wieder mehrere Fragen. „Ja, das passt schon. Vielleicht war ich da einmal etwas zu forsch, ist ja kein großes Problem. Ich meine, das Leben ist kein Ponyhof“, meint Tobias. Nach dieser Antwort spürt sie, wie ihr Puls steigt und ihr warm wird. Solche Äußerungen mag sie nicht. Doch sie möchte nicht in die altbekannte Falle tappen, sich provozieren zu lassen und ihre Contenance zu verlieren. Sie nimmt also zunächst einen tiefen Atemzug. Dann greift sie zum Glas Wasser, bevor sie antwortet. Während sie trinkt, denkt sie weiter über Tobias Antwort nach. Aus dieser schließt sie, dass sie ihr Ziel noch nicht erreicht hat: Tobias erkennt die Schwere des Problems gar nicht. Sie entscheidet sich bewusst dafür, dass sie das Feedback wiederholen und sich klarer ausdrücken muss.

Auf die Kritik reagiert Tobias nun mit Gegenwehr. Melanie erinnert sich jedoch an seine Führungsambition und lenkt das Gespräch schnell in eine andere Richtung: „Was sind deiner Meinung nach wichtige Führungskompetenzen?“ Durch mehrere Fragen, die einen Perspektivwechsel anregen, kommt Tobias allmählich zu der Einsicht, dass er seine Ziele nur erreichen wird, wenn er lernt, andere besser mitzu-

nehmen. Am Ende des Gesprächs hat er das Problem erkannt und ist motiviert, an der eigenen Entwicklung zu arbeiten, um mittelfristig erste Führungsaufgaben übernehmen zu können. Melanie hat ihr Ziel somit erreicht.

Direkt nach dem Gespräch geht Melanie in sich und überlegt zunächst, womit sie zufrieden ist: „Meine Fragen zu Beginn des Gesprächs waren gut. Ich kenne mich ja. Ich meine häufig, dass ich die perfekte Lösung parat habe, aber ich habe gemerkt, dass es oft viel mehr bringt, andere erst einmal reden zu lassen und aufmerksam zuzuhören. Das ist echt nicht einfach. Es hat mich vorhin wirklich ein paar Mal gejuckt, Tobias zu sagen, dass er sich weiterentwickeln und mehr auf andere einstellen muss, da es mir nicht schnell genug ging. Aber ich konnte mich zum Glück bremsen. Sonst hätte ich gar nichts über seine Führungsambition erfahren, was später ein echter Knackpunkt für das Gespräch wurde.“

Gleichzeitig denkt sie aber auch über Ideen nach, wie sie das Gespräch noch besser hätte führen können: „Ich hätte mit dem Feedback klarer sein müssen, da habe ich wohl etwas übersteuert. Ich merkte aber anhand von Tobias‘ Reaktion, dass er das Ausmaß des Problems gar nicht erkannt hatte. Deshalb habe ich das Feedback sofort wiederholt und mich beim zweiten Mal deutlicher ausgedrückt.“

1.3 Agile Führung als Master-Kompetenz

Was zeigen die beiden Verhaltensbeispiele nun auf? Zwei eher direkt agierende, ergebnisorientierte und sich generell durchsetzende Führungskräfte stoßen auf einen sehr ambitionierten und ebenfalls ergebnisorientierten Mitarbeiter. Während Sarah zwar um ihre persönlichen Verhaltenstendenzen weiß, jedoch – ohne es zu merken – durch ihr Gegenüber getriggert wird, ihr Verhalten nicht flexibel anpasst und auch keine konkreten Verbesserungsvorschläge reflektiert, zeigt Melanie ganz andere Fähigkeiten: Sie nutzt das Wissen über ihre Persönlichkeit und ihre individuellen Verhaltenstendenzen, um sich zunächst bewusst zu bremsen. Als sie später erkennt, dass sie mit ihrem Vorgehen nicht mehr erfolgreich ist, legt sie den Schalter um und wendet mit dem klareren Feedback eine neue Strategie an. Dabei richtet sie sich fortwährend an den Signalen aus, die sie von ihrem Gegenüber empfängt, sowie an ihrer eigenen Selbstreflexion.

Um in der VUCA-Welt erfolgreich zu agieren, sind also verschiedene Kompetenzen notwendig. Zu diesen gehören u. a. die beschriebene Empathie, Selbstreflexion und Verhaltensflexibilität. Der situationsangemessene Einsatz einer Reihe von Kompetenzen lässt sich mit dem Begriff *Agile Führung* umreißen. Agil ist an dieser Stelle nicht im Sinne eines Frameworks oder einer Methode wie z. B. SCRUM zu verstehen. Vielmehr bezieht es sich auf den konstruktiven Umgang mit der Unbeständigkeit, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit der heutigen Welt. In Anlehnung an Bill Joiner und Stephen Josephs (2007) lässt sich agile Führung wie folgt definieren:

Agile Führung beschreibt die Kompetenz, sicher inmitten von Unsicherheit und schnellem Wandel zu agieren. Agile Führungskräfte treffen bessere Entscheidungen und ergreifen wirksamere Maßnahmen.

Damit ist agile Führung nicht als etwas zu verstehen, mit dem man als Führungskraft sein Methodenrepertoire erweitert, sondern vielmehr eine Master-Kompetenz, die notwendig für erfolgreiche Führung in der VUCA-Welt ist.

Doch was gehört denn nun alles zu erfolgreicher agiler Führung? Welche Haltungen und Orientierungen, welche Fähigkeiten und welche Tools sind notwendig, um als Führungskraft in der VUCA-Welt zu bestehen? Und wie kann sich eine Führungskraft im Sinne agiler Führung weiterentwickeln? Diese Fragen lassen sich durch Kenntnis des Reifegradmodells agiler Führung beantworten.

2 Das Reifegradmodell agiler Führung

Die beiden Managementberater Bill Joiner und Stephen Josephs untersuchen seit Jahren agile Führung. Durch eine Vielzahl an Gesprächen und Interviews mit Führungskräften, durch jahrelange Erfahrung in Trainings und Coachings sowie empirische Untersuchungen zu *Leadership Agility* haben sie schließlich ein Modell aufgestellt, das verschiedene Reifegrade agiler Führung unterscheidet und diese Reifegrade mit dazugehörigen Haltungen und Verhaltensweisen beschreibt. Dieses relativ wissenschaftliche und komplexe Modell haben wir in der Unternehmensberatung Profil M auf seine wesentlichen Bestandteile heruntergebrochen. Wir nutzen es nicht nur in der Diagnostik, sondern auch in der

Entwicklung von Führungskräften in einer maximal pragmatischen und anschlussfähigen Art und Weise.

Anhand des Modells können Personalierer die Agilitätslevel der unternehmensinternen Führungskräfte einschätzen und die Führungskräfte mit diesem Wissen anschließend gezielter entwickeln. Somit kann es in Folge hilfreich sein, bei der Beschreibung der Reifegrade die Führungskräfte im eigenen Unternehmen und deren Verhalten in ähnlichen Situationen zu erinnern. Wie hat sich die Führungskraft in einer ähnlichen Situation konkret verhalten? Was war der Outcome der Situation? Wie ging es weiter? Gleichzeitig hilft auch ein Blick auf die eigene Person und das eigene Verhalten in ähnlichen Situationen.

Das Modell bezieht sich auf Reifegrade von Führung, allerdings wird Führung aktuell immer mehr losgelöst von disziplinarischer Führung und von der formalen Rolle als Führungskraft betrachtet. Gerade in agilen Kontexten ist die Fähigkeit, Führung auch unabhängig von einer Linie im Organigramm zu übernehmen, mehr und mehr gefordert. Damit bietet das Modell auch Mehrwert für die Kenntnis der eigenen Kompetenzen und Ansatzpunkte für die eigene Entwicklung.

Zur Beschreibung des Modells werden für jeden Reifegrad die folgenden Handlungsfelder genauer betrachtet (s. Abbildung 1).

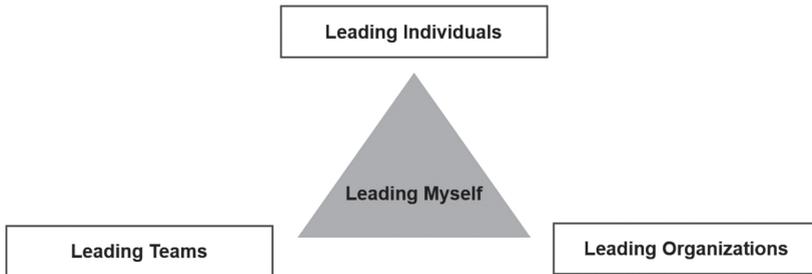


Abb. 1: Die Handlungsfelder agiler Führung

Im Bereich *Leading Myself* werden insbesondere zwei Aspekte behandelt:

- **Haltung und Sichtweise auf Führung:** Mit welcher Haltung, Orientierung oder auch welchem „Mindset“ begegnet man Führung? Wie sollten sich Führungskräfte verhalten? Was unterscheidet eine gute von einer weniger guten Führungskraft?
- **Self-Awareness:** Wie ehrlich, differenziert und in sich schlüssig ist das Bild der eigenen Person, der eigenen Stärken und Lernfelder sowie eigener typischer Reaktionen? Inwiefern ist man dazu fähig, in der Situation zu reflektieren und das eigene Verhalten ad hoc anzupassen?

Nach diesen eher auf Führungssichtweise und Selbstreflexion bezogenen Aspekten wird erläutert, wie man sich als Führungskraft auf dem persönlichen Agilitätslevel in den drei Handlungsfeldern typischerweise verhält:

- Leading Individuals
- Leading Teams
- Leading Organizations

Die vier Reifegrade agiler Führung sind in der nachfolgenden Abbildung 2 innerhalb der größer werdenden Kreise dargestellt. Sie lauten *Expert*, *Achiever*, *Catalyst* und *Co-Creator*. Die größer werdenden Kreise illustrieren, dass die Reifegrade eine Kompetenzerweiterung bedeuten. Als *Catalyst* ist man beispielsweise auch dazu in der Lage, *Achiever*-Verhaltensweisen zu zeigen, wenn das in der jeweiligen Situation erfolversprechender ist. Die wichtigsten Orientierungen und Verhaltensweisen haben wir tabellarisch dargestellt, um sie im Anschluss durch Beispiele genauer zu erläutern.

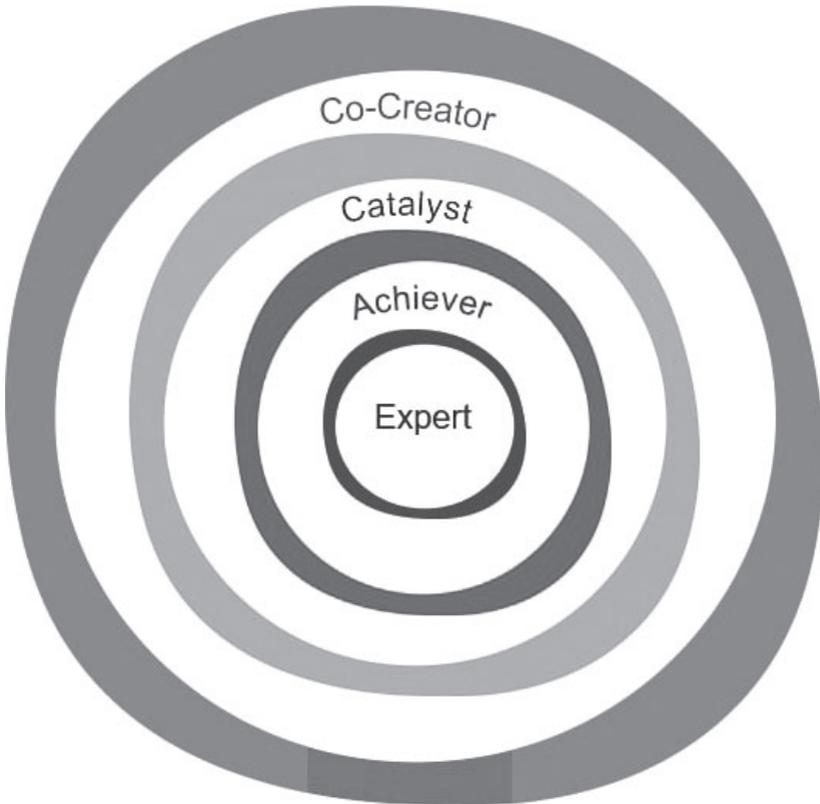


Abb. 2: Das Reifegradmodell agiler Führung

Expert	<i>Leading Myself</i>	Problemlösende Orientierung an Aufgaben, Führung durch Expertenstatus und wenig ausgereifte Selbstreflexionsfähigkeit
	<i>Leading Individuals</i>	Je nach bevorzugtem Stil durchsetzendes oder entgegenkommendes Verhalten
	<i>Leading Teams</i>	Kreieren einer Gruppe aus Individuen anstatt Aufbau und Führung eines kooperierenden Teams
	<i>Leading Organizations</i>	Primärer Fokus von Initiativen auf kurzfristige Verbesserungen innerhalb des eigenen Verantwortungsbereichs
Achiever	<i>Leading Myself</i>	Strategische Orientierung an Ergebnissen, gut entwickelte Fähigkeit zur Reflexion des eigenen Verhaltens nach der jeweiligen Situation
	<i>Leading Individuals</i>	Vornehmlich durchsetzendes oder entgegenkommendes Verhalten mit der Fähigkeit, situativ Facetten des anderen Stils zu zeigen
	<i>Leading Teams</i>	Großes Engagement in der Teamführung und Bereitstellung einer herausfordernden und motivierenden Umwelt für die Mitarbeitenden
	<i>Leading Organizations</i>	Strategische Initiativen unter Einbezug relevanter Stakeholder, um deren Buy-in zu erlangen
Catalyst	<i>Leading Myself</i>	Visionäre Orientierung an bedeutsamen Zukunftsbildern; Fähigkeit zur Reflexion in der Situation selbst und zur Adaption des Verhaltens
	<i>Leading Individuals</i>	Situationsgerechter und flexibler Einsatz durchsetzenden und entgegenkommenden Verhaltens gepaart mit einer hohen Empathie
	<i>Leading Teams</i>	Kreieren eines partizipativen Teams, in dem Mitarbeitende befähigt werden und Verantwortung übernehmen
	<i>Leading Organizations</i>	Proaktiver Einbezug relevanter Stakeholder, um visionäre Initiativen mittels Zusammenarbeit voranzutreiben
Co-Creator	<i>Leading Myself</i>	Visionäre Orientierung an einem gemeinsam getragenen Ziel; hohe Self-Awareness selbst unter hoher emotionaler Belastung
	<i>Leading Individuals</i>	Integration durchsetzenden und entgegenkommenden Verhaltens und Entwicklung von Win-Win-Lösungen
	<i>Leading Teams</i>	Kollaborative Führung von Teams, die das Unternehmen eigenständig gestalten und Erfüllung in ihrer Tätigkeit finden
	<i>Leading Organizations</i>	Engagement für Initiativen, die sich nicht nur aufs Team oder Unternehmen, sondern die gesamte Menschheit und Welt beziehen

Tab. 1: Orientierung und Verhaltensweisen in den vier Reifegraden

2.1 Expert

2.1.1 Expert – Leading Myself

Emil befindet sich auf dem Reifegrad des Experts. Auf diesem weist er eine taktische und problemlösende Orientierung auf. Emil versucht in diesem Sinne vor allem sicherzustellen, dass die aktuellen Aufgaben in seinem Team gut und zeitnah gelöst werden. Dies äußert sich in meist reaktivem Verhalten sowie in einer Vernachlässigung bestimmter Führungsaufgaben: Emil zeigt Schwierigkeiten darin, Aufgaben zu priorisieren und geht eher dringende als wichtige und gleichzeitig weniger dringende Aufgaben an. Dadurch bekommt er manchmal das Gefühl, fortwährend „Brände zu löschen“ und sich kaum um die Zukunft kümmern zu können.

Gleichzeitig agiert er sehr aufgabenfokussiert: So ist ihm seine fachliche Expertise sehr wichtig, und er bearbeitet auch als Führungskraft viele inhaltliche Aufgaben, wodurch weniger Zeit für die Führung seines Teams und von einzelnen Mitarbeitenden bleibt. Emil nimmt an, dass Führungskräfte aufgrund ihrer Autorität und Expertise respektiert werden sollten. Auf die Frage, was eine gute Führungskraft seiner Meinung nach ausmacht, antwortet er:

„Eine Führungskraft, die ich respektiere, sollte Probleme mit Selbstsicherheit lösen und konsistent die richtigen Entscheidungen treffen. Sie hat keine Angst davor, alleine zu stehen, und verteidigt ihre Position, wenn sie sicher ist, dass sie recht hat. Zudem unterstützt und instruiert sie schwächere Mitarbeitende. Wenn sie Fehler macht, übernimmt sie sofort die Verantwortung und stellt die Dinge wieder richtig. Wenn es hart auf hart kommt, steigert sie ihre Anstrengungen. Und wenn es mal gut läuft, ruht sie sich nicht aus, sondern arbeitet weiter. Ich möchte als Führungskraft respektiert werden, die ihr Handwerkszeug versteht.“

Für Emils Führungsverhalten spielen neben seiner Sichtweise auf Führung vor allem zwei Aspekte eine entscheidende Rolle: Erstens zeigen Experts meist eine eher gering ausgeprägte Fähigkeit zur Selbstreflexion. So hat Emil Schwierigkeiten damit, sich ehrlich und kritisch mit den eigenen Stärken und Lernfeldern auseinanderzusetzen. Er besitzt zwar ein ungefähres Bild der eigenen Stärken und Lernfelder, welches jedoch noch nicht sehr ausgereift ist. Er lässt sich daher meist von

seinen Handlungsimpulsen steuern, ohne sich derer bewusst zu sein. So passt er sein Verhalten noch nicht bewusst an die Erfordernisse der jeweiligen Situation an.

Zweitens sind Experts meist der Annahme, dass ihre eigene Perspektive die objektiv richtige ist. Emil legt hohen Wert auf seinen Expertenstatus und weist gute, analytische Fähigkeiten auf. Wenn er einmal geurteilt hat, ändert er nicht so leicht seine Meinung. Er behandelt sie vielmehr als die objektive Wahrheit und besitzt gar kein Bewusstsein darüber, dass er ein subjektives Urteil gefällt hat, welches möglicherweise falsch ist. Dementsprechend berücksichtigt er die Meinung anderer nur wenig.

2.1.2 Expert – Leading Individuals

Experts verhalten sich in Abhängigkeit von ihrer Persönlichkeit entweder sehr durchsetzend oder sehr entgegenkommend. Menschen bewegen sich grundsätzlich in ihren Beziehungen zu anderen auf einem Kontinuum von Distanzausrichtung (oder auch Autonomieorientierung) zu Näheausrichtung (oder auch Beziehungsorientierung) (Riemann, 1975; Thomann, 1990). Experts haben dabei noch nicht die Fähigkeit entwickelt, eine andere als die bevorzugte Verhaltensweise zu zeigen. Emil befindet sich auf dem Kontinuum im Bereich der Beziehungsorientierung. Ihm ist es wichtig, anderen zu gefallen, und er möchte gute Beziehungen zu seinen Mitarbeitenden pflegen.

Aufgrund dessen geht er häufig Kompromisse ein, gibt kritisches Feedback sehr weich und kommuniziert seine Erwartungshaltung wenig klar. Er hält seine eigene Meinung lieber zurück, anstatt die Beziehung zu seinen Mitarbeitenden zu gefährden. Dieses Verhalten führt dazu, dass er von den meisten seiner Mitarbeitenden gemocht wird. Auf der anderen Seite raubt ihm dieses Verhalten wertvolle Zeit, denn er korrigiert die Fehler seiner Mitarbeitenden im Nachhinein, was manchmal sogar zu Konflikten führt. Es gelingt ihm nicht, kritische Themen deutlich zu kommunizieren und durchsetzendes Verhalten zu zeigen, wenn die Situation es verlangt.

Ein Beispiel für einen autonomieorientierten Expert ist Sarah aus dem vorher skizzierten Fallbeispiel. Als eher durchsetzungsorientierte Teamleiterin hat sie Peter im Mitarbeitergespräch ein sehr klares Feedback gegeben. Sie hat ihm klar mitgeteilt, was er falsch gemacht hat, und ihre Erwartungshaltung dazu sehr direkt ausgedrückt. Als er einen

Gegenangriff initiierte, sprach sie ein Machtwort und wies ihn bestimmt in die Schranken. Sie zeigte sich jedoch nicht dazu in der Lage, entgegenkommendes Verhalten zu zeigen. So ließ sie ihren Mitarbeiter mehrfach nicht ausreden, stellte kaum Fragen, um seine Motive und Ziele in Erfahrung zu bringen, und arbeitete nicht an einem Kompromiss, mit dem beide zufrieden wären.

Dieses Verhalten ist typisch für Experts, die aufgrund ihres bevorzugten Stils eher durchsetzendes Verhalten zeigen, ohne dazu imstande zu sein, „den Schalter bewusst umzulegen“ und entgegenkommend zu agieren.

2.1.3 Leading Teams

Experts kreieren eher eine Gruppe aus Individuen, für die sie als der Knotenpunkt agieren, als ein Team zu führen, in dem mittels Kooperation Probleme gelöst werden. Emil führt so vor allem Einzelgespräche mit seinen Mitarbeitenden, in denen er den Fortschritt individueller Aufgaben bespricht. Gibt es Schwierigkeiten, sollen sich seine Mitarbeitenden an ihn wenden, und er unterstützt sie dann tatkräftig in der Problemlösung. Er sorgt jedoch nicht dafür, die Mitarbeitenden zusammenzubringen, um Probleme gemeinsam im Team zu lösen. Team-Meetings nutzt er insbesondere dafür, beschlossene Maßnahmen zu kommunizieren.

Als ihm eine Möglichkeit einfällt, mit der er seinen Mitarbeitenden Dokumentationsaufgaben erleichtern könnte, arbeitet er ein Konzept aus und stellt dieses seinen Mitarbeitenden vor. Dies tut er jedoch nicht mit dem Ziel, Feedback einzuholen oder Verbesserungsmöglichkeiten zu besprechen.

Die Meetings im gesamten Team nutzt er also nicht als Forum für eine gemeinsame Arbeit an Problemen oder für die Förderung der Zusammenarbeit im Team, sondern lediglich zu Informationszwecken.

Da er gewisse Aufgaben ungern delegiert und sich gerne mit inhaltlichen Themen beschäftigt, kümmert er sich mehr um Experten- und Dokumentationsaufgaben als um die Führung seines Teams. Dies hat wie bei vielen anderen Experts zur Folge, dass bei seinen Mitarbeitenden nur wenig von einem Team-Spirit zu spüren ist.

2.1.4 Leading Organizations

Wenn Experts Initiativen umsetzen, sind diese meist operativ und auf den eigenen Verantwortungsbereich beschränkt, anstatt in eine strategische Gesamtperspektive eingebettet zu sein. Experts beachten zum Beispiel wenig, welche Trends am Markt aktuell oder zukünftig entscheidend sein werden und wie sich das Unternehmen aufgrund der Einschätzung dieser Entwicklungen strategisch ausrichten müsste. Auch werden Stakeholder anderer Teams oder Abteilungen in der Planung und Umsetzung von Initiativen meist nicht beachtet, selbst wenn diese ebenfalls von diesen Maßnahmen betroffen sind.

Mit der Initiative zur Dokumentation möchte Emil seinen Mitarbeitenden die Arbeit erleichtern. Mit dieser Prozessoptimierung wird er auf einem operativen Niveau also vielleicht die Effizienz verbessern können, mit der strategischen Ausrichtung seines Unternehmens hat diese Initiative jedoch nichts zu tun. Zudem unterlässt Emil es als Expert, die Kolleginnen und Kollegen aus einer benachbarten Abteilung zu involvieren. Durch die Initiative erleichtert er seinen Mitarbeitenden zwar die Arbeit, da diese weniger Dokumentationsaufwand haben werden, beschwört jedoch einen Konflikt mit der Schnittstelle herauf, denn das Team dort ist auf einige der Informationen angewiesen. Dies hätte Emil leicht erfahren können, wenn er sich vor der Umsetzung der Initiative mit einer Kollegin/einem Kollegen der Schnittstelle zusammengesetzt und das Konzept besprochen hätte.

Checkliste: Ist die Führungskraft ein Expert?

- Orientiert sie sich insbesondere daran, aktuell anfallende Aufgaben zu erledigen?
- Ist sie der Annahme, dass gute Führungskräfte vor allem anpackende Experten sind, die meist die richtige Lösung parat haben?
- Vermittelt sie ein ungefähres Wissen um die eigenen Stärken und Lernfelder?
- Agiert sie je nach ihrer Persönlichkeitsorientierung meist durchsetzend *oder* entgegenkommend?
- Führt sie ihre Mitarbeitenden vor allem in Einzelgesprächen, ohne ein echtes Team von kooperierenden Mitarbeitenden aufzubauen?
- Fokussiert sie bei Optimierungsmaßnahmen primär auf kurzfristige Verbesserungen im eigenen Team oder Verantwortungsbereich?

2.2 Achiever

2.2.1 Achiever – Leading Myself

Andrea befindet sich auf dem Reifegrad des Achievers. Auf diesem weist sie eine strategische Orientierung an Ergebnissen auf. So bearbeitet sie größtenteils nicht – wie Emil dies tut – kurzfristig anfallende Aufgaben auf eine eher reaktive Art und Weise, sondern richtet ihr Verhalten an Zielen aus, die auch zwei bis fünf Jahre in der Zukunft liegen.

U. a. ist ihr dies als Achiever durch eine bessere Priorisierung sowie eine ausgereifere Fähigkeit zur Delegation möglich. Andrea priorisiert nämlich nicht nur dringliche, sondern auch wichtige und weniger dringliche Aufgaben hoch und nutzt jeden Abend einige Minuten, um den folgenden Tag zu planen und ihre Aufgaben zu priorisieren. Sie vollzieht so einen Wechsel in ihrem Denken von „die Dinge richtig tun“ hin zu „die richtigen Dinge tun“ und orientiert sich dabei stärker an strategischen Zielen.

Für die Beschäftigung mit diesen langfristigen Zielen steht ihr meist ausreichend Zeit zur Verfügung, da sie einen großen Fokus darauf legt, ein echtes Team zu formen, welches sich nun selbstständig um viele Aufgaben kümmern kann. Auf die Frage, was eine gute Führungskraft ihrer Meinung nach ausmacht, antwortet Andrea:

„Eine Führungskraft, die ich respektiere, löscht nicht nur den ganzen Tag Brände und kümmert sich um aktuell anfallende Aufgaben. Sie ist vielmehr mit strategischer Planung beschäftigt. So hat sie immer wieder neue Ideen für Initiativen, die das Team oder die Abteilung nach vorne bringen. Da sie weiß, dass Veränderungen heikle Themen sind, drückt sie die Initiativen dem Team nicht einfach auf. Vielmehr richtet sie Meetings ein, um den Mitarbeitenden die Veränderungen nahezubringen. So bekommt sie deren Buy-in. Da sie sinnvoll priorisiert, hat sie auch Zeit, sich um ihre Mitarbeitenden und Stakeholder außerhalb des Teams zu kümmern. Ich möchte eine Führungskraft sein, die das Unternehmen langfristig nach vorne bringt.“

Im Vergleich zu den meisten Experts verfügt Andrea als Achiever über eine reifere Fähigkeit zur Selbstreflexion. Dies ist in den allermeisten Fällen tatsächlich der relevante Faktor für die Entwicklung vom Expert zum Achiever. So begann Andrea – angestoßen durch ein Development-

Center vor einigen Jahren – damit, häufiger über sich selbst, ihre Kompetenzen, Werte und Interessen sowie über frühere Ereignisse ihres Lebens nachzudenken.

Über die Zeit bemerkte sie dadurch immer mehr, wie sie sich über die Jahre verändert hat und wo sie wiederum gleichgeblieben ist. Gleichzeitig holt sie sich nun häufiger Feedbacks zur eigenen Person ein. So fragt sie z. B. nach Meetings oder Präsentationen, wie sie auf ihr Gegenüber gewirkt hat.

Durch diese Beschäftigung mit der eigenen Person entwickelte sie, was in der Psychologie als ein kohärentes System aus Werten und Glaubenssätzen bezeichnet wird: Sie weiß nun, welche Werte ihr besonders wichtig sind, und kann ihr Handeln danach ausrichten. Zudem hat sie ein differenziertes Verständnis der eigenen Stärken und Lernfelder entwickelt und kann so erstere gezielt einsetzen und an letzteren arbeiten.

2.2.2 Achiever – Leading Individuals

Während sich Experts in Abhängigkeit von ihrer Persönlichkeit meist entweder sehr durchsetzend oder sehr entgegenkommend verhalten, ist es Andrea als Achiever gelungen, aufgrund ihrer Fähigkeit zur Selbstreflexion auch Facetten des eigentlich nicht bevorzugten Verhaltens zu zeigen. Andrea weiß, dass sie eher zurückhaltend und beziehungsorientiert ist und Schwierigkeiten damit hat, kritische Themen klar zu adressieren. Und sie weiß auch, dass sie, um als Führungskraft erfolgreich zu sein und ihre langfristigen Ziele mit ihrem Team zu erreichen, klarer in ihrer Kommunikation werden muss – auch wenn es ihr schwerfällt.

Andrea benötigt neben der Selbstreflexion also auch Willenskraft, um sich bewusst anders zu verhalten. Meist gelingt ihr dies, wenn sie sich gut auf ein Meeting vorbereitet und überlegt, bei welchen Themen sie ganz klar sein muss, denn dann fällt es ihr häufig leichter, Kritisches anzusprechen und sich stärker zu positionieren. Immer gelingt es ihr jedoch noch nicht: Gerade bei sehr dominanten Charakteren oder wenn sie auf dem falschen Fuß erwischt wurde, fällt Andrea als Achiever in ihre alten Muster zurück und kommt ihrem Gegenüber stärker entgegen, als sie es eigentlich sollte.

Für Sarah aus dem anfangs skizzierten Fallbeispiel sähe die Entwicklung zu einem Achiever im Bereich *Leading Individuals* ähnlich wie die

von Andrea aus. In einem ersten Schritt müsste sie sich ihrer Persönlichkeit, Werte und Kompetenzen bewusster werden. Mit dem Wissen über ihre eher durchsetzende Art würde sie dann Willensstärke benötigen, um ihr Gegenüber nicht „zu überfahren“ und sich zu sehr durchzusetzen. Auch für sie wäre es hilfreich, sich dies vor Mitarbeitergesprächen oder anderen Meetings vor Augen zu führen und in der Situation selbst dann bewusst darauf zu achten, offene Fragen zu stellen, ihrem Gegenüber aufmerksam zuzuhören und sich selbst eher zu bremsen.

2.2.3 Achiever – Leading Teams

Während sich Experts häufig lieber mit inhaltlichen Aufgaben beschäftigen, legen Achiever einen großen Fokus auf die Teamführung. Da sie wissen, dass sie ihre langfristigen Ziele nur mit einem motivierten Team erreichen können, versuchen sie, bei ihren Mitarbeitenden für ein hohes Maß an Antrieb zu sorgen. Teamführung, Motivation und Entwicklung ihrer Mitarbeitenden stehen auf Andreas Agenda weit oben. So ist es eines ihrer wichtigsten Anliegen, für eine herausfordernde und ansprechende Arbeitsumgebung zu sorgen, in der ihre Mitarbeitenden motiviert sind, selbstständig Ziele zu erreichen und Probleme zu lösen. Dafür kommuniziert sie z. B. in gemeinsamen Meetings die Teamziele, teilt Aufgaben passend zu den persönlichen Interessen und Neigungen ihrer Mitarbeitenden auf, gibt ihren Mitarbeitenden das Gefühl, dass ihre Meinungen von Bedeutung sind, und sorgt dafür, dass sie herausgefordert werden und sich weiterentwickeln können.

Verglichen mit Experts, die eher eine Gruppe aus Individuen als ein echtes Team formen und größtenteils Einzelgespräche statt gemeinsamer Team-Meetings führen, ist dies schon ein großer Schritt nach vorne. Allerdings könnte sich auch Andrea als Achiever weiterentwickeln: So nutzt sie die gemeinsamen Meetings dafür, ihre Mitarbeitenden einzubinden, die Perspektive von jeder und jedem zu hören und ihnen das Gefühl zu geben, dass ihre Meinungen bedeutsam sind.

Nichtsdestotrotz gibt sie jedoch meist die Ziele vor, steuert die Diskussionen zu den von ihr präferierten Ergebnissen und lässt ihre Mitarbeitenden lediglich in Teilen frei erarbeiten, wie diese Ergebnisse erzielt werden sollen. Zusammengefasst lässt sie also einzelne Freiräume bei der Frage nach der Bearbeitung, das „Wie“ einer Aufgabe, gibt jedoch weiterhin das „Was“, also die zu erreichenden Ziele, vor.

2.2.4 Achiever – Leading Organizations

Bei Initiativen verfolgen Achiever strategischere und stärker abteilungsübergreifende Ziele als Experts und zeigen sich besser dazu in der Lage, die relevanten Stakeholder in ihre Initiativen einzubinden. Es gelingt ihnen also, mit ihrer Fähigkeit zur strategischen Weitsicht wichtige Trends zu antizipieren und daraus passende Maßnahmen abzuleiten.

Stellen Sie sich einmal eine Kameralinse vor: Während diese Linse bei Experts sehr stark auf das eigene Team fokussiert ist, können Achiever auch aus ihrem Team und den operativen Tagesthemen herauszoomen und das Problem aus einem weiteren Winkel mit seinen Beziehungen zu anderen Themen betrachten.

Ebenso wie Emil in seinem Team beschäftigt sich auch Andrea mit dem Thema der Dokumentationsaufgaben ihres Teams. Dabei schaut sie sich jedoch nicht nur die Aufgaben selbst an, sondern denkt gleichzeitig an die strategische Ausrichtung ihres Unternehmens. Denn noch vor wenigen Wochen wurde die Bedeutung von Kundenorientierung kommuniziert: Man wolle noch näher an den Kundinnen und Kunden und deren individuellen Bedürfnissen agieren. Gleichzeitig erinnert Andrea sich an einen Markttrend, von dem sie in einer Wirtschaftszeitung gelesen und an ein Gespräch, das sie daraufhin mit einem Kunden geführt hat. Diese verschiedenen Perspektiven bringt sie zusammen, indem sie nicht einfach die zeitintensivsten Dokumentationen streicht, sondern diese so überarbeitet, dass sie ihren Kundinnen und Kunden einen größeren Mehrwert bieten.

Zudem gelingt es Andrea auch besser als Emil, relevante Stakeholder einzubinden. Anstatt die Maßnahme einfach umzusetzen, setzt sie zunächst Meetings mit beteiligten Kolleg*innen an Schnittstellen auf. In diesen Meetings versucht sie dann, sie von ihrer Idee zu überzeugen. Während Emil eine Initiative ohne einen Gedanken an die Auswirkung auf andere Teams oder das Unternehmen als Ganzes eingeführt hat, bezieht Andrea die relevanten Stakeholder zumindest mit ein. Allerdings setzt sie die Meetings mit dem Ziel auf, deren „Buy-in“ zu erlangen, und nicht, von ihren Meinungen zu profitieren und gemeinsam die beste Lösung zu entwickeln.

Checkliste: Ist die Führungskraft ein Achiever?

- Orientiert sie sich insbesondere daran, langfristige Ergebnisse zu erzielen?
- Ist sie der Annahme, dass gute Führungskräfte vor allem strategische Ziele erreichen, indem sie Mitarbeitende oder Stakeholder einbinden und deren Buy-in erlangen?
- Vermittelt sie ein klares Bild der eigenen Werte und Ziele sowie Stärken und Lernfelder?
- Ist sie dazu imstande, trotz ihrer Persönlichkeitsorientierung auch Facetten des anderen Stils zu zeigen?
- Legt sie großen Wert auf Teambuilding, Motivation und Entwicklung von Mitarbeitenden?
- Fokussiert sie bei Optimierungsmaßnahmen primär auf strategische Initiativen, für deren Kommunikation sie Stakeholder an Bord holt?

2.3 Catalyst

2.3.1 Catalyst – Leading Myself

Katja befindet sich auf dem Reifegrad des Catalysts. Auf diesem weist sie eine visionäre Orientierung an bedeutsamen Zukunftsbildern auf. Das bedeutet, dass sie zwar auch wie Achiever langfristige, strategische Ergebnisse erreichen möchte, sie formuliert jedoch nicht nur Ziele, sondern auch darüber hinausgehende Visionen, die auf etwas persönlich Sinnhaftes fokussieren und andere inspirieren.

So verfolgt Katja die Vision eines Unternehmens, in dem alle Mitarbeitenden einen Beitrag zu etwas Großem leisten und ihre Potenziale entfalten können. Katja möchte, dass alle Mitarbeitenden ihre Arbeit als sinnhaft und erfüllend erleben. Auf die Frage, was eine gute Führungskraft ihrer Meinung nach ausmacht, antwortet Katja:

„Eine Führungskraft, die ich respektiere, formuliert nicht nur Ziele, sondern inspirierende Visionen. Zudem weiß sie, dass sie alleine nicht die Weisheit mit Löffeln gegessen hat. Deshalb bindet sie ihre Mitarbeitenden und andere Stakeholder ein, um gemeinsam zur

besten Lösung zu kommen. Das führt dazu, dass die Mitarbeitenden wirklich von sich heraus motiviert sind, die Vision wahr werden zu lassen. Sie lässt Mitarbeitende partizipieren, ist offen für andere Perspektiven und versucht, Lösungen zu finden, die bestmöglich für alle Beteiligten sind. Auf der anderen Seite setzt sie sich auch durch, wenn es angebracht ist. Ich möchte eine Führungskraft sein, die Bedingungen schafft, in denen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihr kreatives Potenzial entfalten können und persönlich Sinn erleben.“

Als Catalyst ist Katjas Fähigkeit zur Selbstreflexion noch differenzierter als bei den meisten Achievern. Sie besitzt die Fähigkeit, einen Schritt aus der Situation herauszugehen und sich selbst mit ihren Gefühlen, Annahmen und Glaubenssätzen zu beobachten – und dabei auch einige unangenehme Aspekte selbstkritisch zu erkennen. Durch ihre Selbstbeobachtung weiß Katja, dass ihr stark ausgeprägter Ehrgeiz von dem Bedürfnis nach Anerkennung kommt und dass ihr Selbstbewusstsein manchmal abhängig von der Bestätigung anderer ist. Darüber hinaus besitzt Katja die Fähigkeit, in der Situation selbst zu reflektieren und ihr Verhalten ad hoc anpassen zu können.

Achiever bemerken häufig nach Situationen, was sie hätten anders tun sollen oder warum sie sich so verhalten haben, wie sie es getan haben. Wer kennt den Gedanken im Nachgang an einen Konflikt nicht? „Hätte ich doch mal meine Meinung deutlicher gemacht ...“. Catalysts können dies in der Situation selbst reflektieren.

So bemerkte Katja neulich in einem Gespräch mit ihrem Vorgesetzten, dass sie kurz davor war, ein großes Projekt anzunehmen, obwohl sie eigentlich keine Ressourcen dafür hatte. Als Achiever hätte sie sich wahrscheinlich nach der Situation Gedanken darüber gemacht, warum sie trotz der fehlenden Ressourcen zugesagt hat. Als Catalyst bemerkte sie ihre Reaktion jedoch schon im Gespräch selbst und reflektierte ihr Bedürfnis nach Anerkennung. Dadurch war sie imstande, bewusst die Entscheidung zu treffen, das Projekt abzulehnen – auch wenn sich das zunächst nicht gut anfühlte.

2.3.2 Catalyst – Leading Individuals

Durch ihre stark ausgeprägte Fähigkeit zur Selbstreflexion gelingt es Catalysts gut, je nach Anforderung der Situation durchsetzende oder entgegenkommende Verhaltensweisen zu zeigen. Als Illustration dafür

dient das Fallbeispiel von Melanie in ihrem Mitarbeitergespräch mit Tobias. Da sie weiß, dass sie mit ihren Lösungen für andere häufig zu schnell sein kann, bremst sie sich selbst und nutzt einen Großteil des Gesprächs dafür, entgegenkommende Verhaltensweisen zu zeigen. Sie stellt Fragen, lässt Tobias reden und versetzt sich dabei in ihn hinein. Gleichzeitig kennt sie ihre persönlichen Werte und auch Trigger sehr gut.

Wenn jemand sich offensichtlich nicht um die Bedürfnisse anderer schert, ärgert sie das und lässt sie wütend werden. Als Tobias dann sagte: „Ich meine, das Leben ist kein Ponyhof“, verknüpft sie dieses Wissen über ihre persönlichen Werte und Trigger mit der Beobachtung, dass ihr Puls ansteigt und ihr warm wird. Sie zeigt darauf eher durchsetzende Verhaltensweisen mit einer deutlicheren Schilderung des kritischen Feedbacks. Dies tut sie allerdings aufgrund einer bewussten Entscheidung und nicht, weil sie die Contenance verliert. So kann sie im Gespräch flexibel verschiedene Kommunikationsstrategien anwenden und Tobias dadurch nachhaltig motivieren.

Neben der Selbstreflexion ist ein weiterer Erfolgsfaktor für Catalysts ihre hohe Empathie. Durch das Wissen über ihre eigenen Gefühle, Annahmen und Werte gelingt es ihnen auch besser, die Gefühle, Annahmen und Werte anderer Personen zu erkennen. Dies geht über die Möglichkeiten der meisten Achiever hinaus: Diese versetzen sich häufig in die Situation ihres Gegenübers und überlegen dann, wie sie selbst in der betreffenden Situation reagieren würden. Catalysts gehen einen Schritt weiter und denken darüber nach, wie sie reagieren würden, wenn sie selbst die andere Person wären – mit ihrer individuellen Lebensgeschichte und all ihren persönlichen Werten, Motivationen, Ängsten und Persönlichkeitszügen.

2.3.3 Catalyst – Leading Teams

Bei der Beschreibung der Führung von Teams durch Catalysts stechen besonders zwei Aspekte heraus: „Partizipation“ und „Befähigung“. Catalysts kreieren Umwelten, in denen Menschen ihr kreatives Potenzial ausleben können und intrinsisch motiviert sind, einen Beitrag zum Erreichen einer Vision zu leisten. Neben der von den Catalysts entwickelten Vision, die an sich schon etwas Anziehendes und Verlockendes hat, werden Mitarbeitende hier insbesondere durch die Partizipation und Befähigung motiviert. Catalysts beziehen ihr Team sehr aktiv in ver-

schiedenste Entscheidungsprozesse mit ein und übergeben ihren Mitarbeitenden dort, wo es sinnvoll ist, ein hohes Maß an Verantwortung.

Auch Katja weiß, dass sie selbst nicht alle Antworten hat und dass häufig bessere Ergebnisse erzielt werden, wenn andere befähigt und gemeinsam Lösungen entwickelt werden. Als es darum geht, nach der Zusammenführung von zwei ursprünglich eigenständigen Teams ein echtes Team mit klaren Werten und einer eigenen Kultur zu formen, initiiert sie einen Workshop mit ihren Mitarbeitenden.

Während ein Expert wahrscheinlich das „Was“ und das „Wie“ vorgeben hätte (das wollen wir erreichen, so erreichen wir das) und ein Achiever zumindest mit einem definierten „Was“ gestartet wäre (das wollen wir erreichen, wie schaffen wir das?), wählt Katja als Catalyst einen anderen Weg: Sie bezieht ihre Mitarbeitenden auch in die Frage ein, welche Werte ihr Team überhaupt leben möchte und wie die Kultur im Team sein soll. Damit lässt sie auch das „Was“ offen und schafft die Rahmenbedingungen dafür, dass ihre Mitarbeitenden gemeinsam kreativ an diesen Fragen arbeiten. Sie bezieht sie aktiv in diesen Prozess ein, um gemeinsam die bestmögliche Lösung zu finden.

Nach anfänglicher Skepsis und Zögern arbeiten die Mitarbeitenden zutiefst motiviert an den Fragestellungen. Als sie am Ende des Workshops gemeinsam ein Leitbild erarbeitet haben, welches allen zukünftig als Kompass dienen wird, sind sie höchst zufrieden. Zudem ist das Leitbild noch motivierender und anschlussfähiger als jedes, das Katjas alleine entwickelt haben könnte. „Ich fühlte mich nicht nur wie ein kleines Rädchen im Getriebe“, erzählt später ein Mitarbeiter, „sondern kreativ und motiviert, als wären meine Meinung und mein Einsatz bedeutsam, als würde ich wirklich einen sinnvollen Beitrag leisten.“

2.3.4 Catalyst – Leading Organizations

Catalysts unterscheiden sich von den meisten Achievern durch die Art ihrer Ziele sowie die Art des Einbezugs relevanter Stakeholder. Während Achiever ihre Ziele aufstellen, um langfristige und strategisch sinnvolle Ergebnisse zu erzielen, betrachten Catalysts ihre Ziele in einem noch breiteren Kontext aus Individuum, Team, Abteilung und Unternehmen als Ganzes. So stellen sie sinnstiftende Visionen auf, die sich nicht nur auf unternehmerische Ziele, sondern auch auf Kulturveränderungen beziehen. Sie wollen Umwelten schaffen, in denen andere motiviert

sind. Gleichzeitig binden sie Stakeholder nicht nur ein, um deren Buy-in zu erlangen, sondern um gemeinsam die bestmögliche Lösung zu entwickeln.

Als Katja ebenso wie Emil und Andrea zuvor die Dokumentationsaufgaben in ihrem Team überarbeiten möchte, bildet sie ein funktionsübergreifendes Projektteam mit Vertretern ihres Teams, von Schnittstellen sowie weiteren Unternehmensbereichen. Das Projektteam startet nun nicht mit kleinteiligen Zielen in das Projekt, wie z. B. die Dokumentation bestimmter Kennzahlen effizienter zu gestalten. Vielmehr kommuniziert Katja die Vision, dass Mitarbeitende motiviert sein sollen, Dokumentationsaufgaben auszuführen und darin etwas Sinnvolles zu sehen. Durch das Zusammenbringen der unterschiedlichen Perspektiven und durch die Befähigung und Verantwortung, die die Projektmitarbeitenden fühlen, wird schließlich ein Konzept erarbeitet, das anschlussfähig für Mitarbeitende verschiedener Abteilungen ist, einen Beitrag zum Erreichen der Unternehmensziele leistet und viel motivierender ist als alle zuvor angedachten Konzepte zur Dokumentation.

Checkliste: Ist die Führungskraft ein Catalyst?

- Orientiert sie sich insbesondere daran, motivierende Visionen aufzustellen?
- Ist sie der Annahme, dass gute Führungskräfte vor allem inspirierende Zukunftsbilder malen, in denen Mitarbeitende ihre Arbeit als erfüllend erleben?
- Vermittelt sie nicht nur eine differenzierte Selbstreflexion, sondern kann sie ihr Verhalten auch ad hoc den Umständen anpassen?
- Ist sie dazu imstande, aufgrund ihrer Empathie flexibel und situationsgerecht durchsetzendes und entgegenkommendes Verhalten zu zeigen?
- Kreiert sie ein partizipatives Team, in dem Mitarbeitende befähigt werden, Verantwortung übernehmen und Sinn in ihrer Tätigkeit finden?
- Fokussiert sie bei Optimierungsmaßnahmen primär auf visionäre Initiativen, die sie mit Stakeholdern gemeinsam erarbeitet?

2.4 Co-Creator

2.4.1 Co-Creator – Leading Myself

Zuletzt schauen wir uns Corinna an, die sich auf dem Reifegrad des Co-Creators befindet. Auf diesem weist sie eine visionäre Orientierung an einem gemeinsam getragenen Ziel auf. Ihre Vision ist nicht bloß auf ihr eigenes Team oder ihre Abteilung bezogen. Sie geht sogar über ihr Unternehmen und ihre Industrie hinaus. Corinnas Vision bezieht sich auf die gesamte Menschheit sowie den Planeten als Ganzes. Sie möchte das Leben anderer Menschen in einer bedeutsamen Art und Weise verbessern, worin sie selbst Erfüllung findet. Als Catalyst war sie noch der Annahme, dass Führung die charismatische Seite von Management sei, in der es darum gehe, andere mittels Visionen zu motivieren und zu inspirieren. Nun sieht sie Führung immer mehr als eine Art von Dienst an anderen. Auf die Frage, was eine gute Führungskraft ihrer Meinung nach ausmacht, antwortet Corinna:

„Eine Führungskraft, die ich respektiere, richtet ihr gesamtes Dasein an einem höheren Sinn aus. Sie interpretiert Führung als einen Dienst gegenüber der Menschheit wie auch der Umwelt. Sie teilt diesen Sinn auf eine so inspirierende Art und Weise mit anderen, dass sie diese ansteckt und auch ihre Mitarbeitenden die bedeutsame Vision verfolgen und Sinn in ihrer Tätigkeit finden. Zudem ist sie sehr achtsam. So kann sie auch in emotionalen Situationen einen Schritt zurückgehen, ihre Gefühle wahrnehmen und loslassen, die Welt sowie ihr Gegenüber sehen und dadurch zu wahren Win-Win-Lösungen kommen. Ich möchte eine Führungskraft sein, die mit all ihren Handlungen versucht, die Welt zu einem besseren Ort zu machen.“

Als Co-Creator ist ihre Fähigkeit zur Reflexion noch stärker entwickelt als bei Catalysts. Corinna kann ihre Gedanken und Gefühle nicht nur in der Situation selbst reflektieren, sondern hat eine noch höhere Form des Bewusstseins für ihre Reaktionen entwickelt. Selbst unter hoher emotionaler Belastung gelingt es ihr, in ihren Körper hineinzuhorchen, all die verschiedenen Facetten ihrer Emotionen sowie ihrer körperlichen Reaktionen zu spüren und diese in ihr Selbstbild zu integrieren.

Auch Catalysts besitzen ein Gespür für ihre Emotionen in der Situation selbst, allerdings nicht in derselben Breite und Tiefe wie Co-Creators. Letzteren gelingt es, sich lange und mit voller Aufmerksamkeit ihren

negativen und unangenehmen Gefühlen zu widmen, diese in ihrem ganzen Facettenreichtum wahrzunehmen und schließlich zu akzeptieren und in ihre Identität aufzunehmen, anstatt sie zu unterdrücken oder zu bekämpfen.

Diese Art des Bewusstseins für den gegenwärtigen Moment hat der amerikanische Arzt Jon Kabat-Zinn mit dem Konzept der Achtsamkeit in den westlichen Industrienationen bekannt gemacht. Achtsamkeit beschreibt einen Zustand der Aufmerksamkeit, in dem man seine Umwelt sowie die eigenen Gedanken, Gefühle und körperlichen Reaktionen ohne zu urteilen wahrnimmt (Kabat-Zinn 2009).

Diese Neutralität erlaubt es einer Person, alle Wahrnehmungen, ob angenehm oder unangenehm, intensiver zu erfahren, zu akzeptieren und schließlich loszulassen. Achtsamkeit ist ein ursprünglich aus dem Buddhismus stammendes Konzept, welches seit Jahrzehnten immer mehr Anklang in der westlichen Welt findet und hier insbesondere zum Stressmanagement und als Therapieform für verschiedene Erkrankungen genutzt wird.

Im Kontext agiler Führung zeigt sich aber, dass Achtsamkeit viel mehr als das ist: Sie erlaubt es, mehr über sich selbst und die eigenen, tief verankerten Reaktionsmuster herauszufinden und damit einen intensiven Prozess der Selbsterkenntnis und des Wachstums anzustoßen.

Somit ist es nicht verwunderlich, dass laut der empirischen Forschung von Joiner und Josephs (2007) ein Großteil der Co-Creators regelmäßig meditiert. Gleiches gilt auch für Corinna: Seitdem sie vor einigen Jahren mit dem Konzept der Achtsamkeit in Berührung gekommen ist, übt sie sich regelmäßig in Achtsamkeits-Meditation. Dadurch hat sie über die Jahre gelernt, auch intensive, negative Emotionen wahrzunehmen, sich diesen mit Neutralität zu widmen und sie schließlich durch Akzeptanz loszulassen.

Auf diesem Weg zu persönlichem Wachstum geht Corinna als Co-Creator bewusst Risiken ein. Sie hat die Erfahrung gemacht, dass ihr das Verlassen der Komfortzone viele Chancen für persönliches Wachstum bietet. Es erlaubt ihr langfristig, Erfüllung in allen Lebensbereichen zu finden, selbst wenn sie zunächst viel Mut benötigt und es auch mit Widerwillen und Angst verbunden ist, ihre Komfortzone zu verlassen.

2.4.2 Co-Creator – Leading Individuals

Co-Creators sind ebenso wie Catalysts dazu in der Lage, flexibel und situationsgerecht durchsetzende und entgegenkommende Verhaltensweisen zu zeigen. Insbesondere aus zwei Gründen gelingt es Corinna als Co-Creator noch besser als den meisten Catalysts, diese beiden Verhaltensweisen geschickt zu integrieren. Die Gründe dafür liegen in ihrer weiterentwickelten Empathie sowie ihrer Fähigkeit, durch den Abgleich verschiedener Perspektiven Win-Win-Lösungen zu entwickeln.

Wie auch Catalysts kann Corinna sich gut in andere Personen hineinversetzen und deren Perspektive einnehmen. Als Co-Creator gelingt ihr dies aber auch bei Perspektiven, die sehr stark von ihren eigenen abweichen (zum Beispiel aufgrund ihrer Persönlichkeit oder Kultur) sowie in emotional intensiven Situationen (zum Beispiel in schweren Konflikten). Da sie ihre Wut, Angst oder andere negative Emotionen wahrnehmen, akzeptieren und loslassen kann, gelingt es ihr, sich auch in Konflikten in ihr Gegenüber hineinzuversetzen und konstruktiv zu reagieren.

Zudem ist sie dazu imstande, sich gleichzeitig mehrere verschiedene, sich widersprechende Perspektiven ins Gedächtnis zu rufen, diese dort aufrechtzuerhalten und zu vergleichen. Dadurch erfährt sie, wo diese Perspektiven sich widersprechen und wo sie etwas gemeinsam haben, sodass sie Win-Win-Lösungen entwickeln kann.

2.4.3 Co-Creator – Leading Teams

Catalysts setzen auf Partizipation und Befähigung. Sie binden ihre Mitarbeitenden ein, um bessere Lösungen zu erzielen, und übergeben ihnen Verantwortung, was zu mehr Motivation führt. Co-Creators gehen noch einen Schritt darüber hinaus: Sie führen ihre Mitarbeitenden in einer so kollaborativen Art und Weise, dass diese ein hohes Verantwortungsgefühl dafür entwickeln, das Unternehmen und ihre Umwelt selbst zu gestalten und zu optimieren, und dabei Sinnerleben spüren.

Die Mitarbeitenden folgen also nicht nur einer Vision wie in den von Catalysts geführten Teams. Vielmehr entwickeln sie durch die Führung durch Co-Creators eine hohe Eigenständigkeit und Initiative.

Es gelingt Co-Creators, ihre Mitarbeitenden so einzubinden und für ihre Visionen zu inspirieren, dass auch diese eine Verpflichtung („Commit-

ment“) gegenüber der Vision entwickeln und dabei das Gefühl haben, etwas persönlich Erfüllendes zu tun.

Um ihre Vision zu verfolgen, das Leben anderer Menschen in einer bedeutsamen Art und Weise zu verbessern, initiiert Corinna sogenannte *Vision Circles*. In diesen Workshops möchte sie gemeinsam mit ihrem Team durch kreative Problemlösemethoden die Vision für ihr Team entwickeln. Nachdem sie zunächst ihre Vision für die *Vision Circles* beschreibt, unterstützt Corinna ihre Mitarbeitenden darin, ihre persönlichen Ziele, Ideale, Visionen und Weltanschauungen herauszufinden.

Es geht zunächst also gar nicht um Fragen des „Wie“, bei denen ein Achiever sein Team involvieren würde, oder um das Inspirieren für eine Vision, womit sich ein Catalyst beschäftigen würde. Als Co-Creator möchte Corinna es ihren Mitarbeitenden vielmehr erst ermöglichen, für sich persönlich herauszufinden, was ihr Leben bedeutsam und lebenswert macht. Im Laufe der Zeit zieht sie sich mehr und mehr aus den angeregten Diskussionen zurück und übernimmt eine moderierende und coachende Rolle.

Nach einigen *Vision Circles* haben die Mitarbeitenden mit ihrer Unterstützung eine Team-Vision aufgestellt, mit der sie nicht nur Teamziele erreichen, die auf die strategische Ausrichtung des Unternehmens einzahlen, sondern gleichzeitig die Leben der Menschen außerhalb des Unternehmens positiv berühren.

2.4.4 Co-Creator – Leading Organizations

Ebenso wie bei Catalysts beziehen sich die Initiativen von Co-Creators auf einen breiteren Kontext als bei vorherigen Reifegraden und tragen dazu bei, nicht nur unternehmerische Ziele zu erreichen, sondern auch Kulturveränderungen herbeizuführen. Der Kontext und das Ziel der Initiativen ändern sich bei Co-Creators jedoch weiter.

So nimmt erstens die Größe des Kontextes zu: Beteiligte Stakeholder sind nun nicht nur Mitarbeitende, Kolleginnen und Kollegen, Führungskräfte und Kund*innen des eigenen Unternehmens, sondern die gesamte Menschheit. Zweitens betrifft das Ziel der Initiative nicht nur eine Kulturveränderung im eigenen Unternehmen, sondern es geht auch um Corporate Responsibility und die Auswirkungen, die das Unternehmen auf die gesamte Umwelt hat.

Corinna ist es wichtig, dass nachhaltiges Handeln einen höheren Stellenwert im Unternehmen einnimmt. Auch, wenn es Teil der Unternehmensleitlinien ist, hat sie nämlich das Gefühl, dass die meisten nicht nachhaltiger handeln als schon vor einigen Jahren. Um dies zu ändern, initiiert sie eine Reihe von Workshops, in denen interessierte Mitarbeitende und Kund*innen des Unternehmens sowie Bürgerinnen und Bürger aus der Stadt, in der das Unternehmen ansässig ist, gemeinsam daran arbeiten, nachhaltige und gleichzeitig unternehmerisch sinnvolle Praktiken zu entwickeln. Teilnehmende der Workshops kommen also nicht nur aus unterschiedlichen Funktionen und Fachbereichen, sondern auch aus verschiedenen Verantwortungsebenen.

Corinna möchte gleichzeitig die Kommunikation und das Teamwork zwischen den Hierarchieebenen verbessern. Kund*innen und Mitbürger*innen dürfen auch an den Workshops teilnehmen, um ganz neue Perspektiven von außen zu ermöglichen. Das Meeting soll als Forum für kreatives Brainstorming und für Problemlösen im Team genutzt werden, indem alle Beteiligten eine Verantwortung gegenüber der gemeinsam geteilten Vision entwickeln und Sinn in ihrer Tätigkeit finden.

„Ich hätte nie gedacht, dass ich in meiner Position etwas so Bedeutenswertes bewegen kann – und vorher hätte ich auch gar nicht gedacht, dass mir das persönlich so viel gibt. Aber gemeinsam an der Vision nachhaltigerer Prozesse zu arbeiten, ist total erfüllend für mich“, äußert sich eine Mitarbeiterin nach den ersten Workshops. „Gleichzeitig auf Augenhöhe mit den kleinsten Rädchen im Unternehmen und den höchsten Führungsebenen zusammenzuarbeiten, ändert auch tatsächlich etwas in unserer Kultur. Ich habe weniger das Gefühl, in einem ‚Kastensystem‘ zu stecken. Meine Meinung zählt wirklich etwas, und ich kann zu etwas Großem beitragen.“

Checkliste: Ist die Führungskraft ein Co-Creator?

- Orientiert sie sich insbesondere an Visionen, die über das Unternehmen hinausgehen und einem höheren Zweck dienen?
- Ist sie der Annahme, dass gute Führungskräfte Führung als Dienst gegenüber der Menschheit und der Erde interpretieren?

- Vermittelt sie ein achtsames Bewusstsein für ihre Gedanken, Gefühle und körperlichen Reaktionen – auch in emotional belastenden Situationen?
- Ist sie dazu imstande, sich so empathisch auf andere einzustellen, dass sie wahre Win-Win-Lösungen entwickelt?
- Führt sie ihr Team auf eine so kollaborative Art und Weise, dass die Mitarbeitenden eigenständig die Visionen verfolgen und ihre Umwelt positiv gestalten wollen?
- Fokussiert sie bei Optimierungsmaßnahmen auf Initiativen, die auch die Umwelt, Nachhaltigkeit oder das Leben anderer Menschen betreffen?

2.5 FAQ – typische Fragen zu dem Reifegradmodell

Kann man auch einen Reifegrad überspringen?

Die vier Reifegrade müssen in der richtigen Reihenfolge durchlaufen werden, ohne dass eine Phase übersprungen werden kann. Um die Fähigkeiten und Haltungen des zweiten Levels entwickeln zu können, muss man bereits erfolgreich die des ersten entwickelt haben. Um erfolgreich als Catalyst zu agieren, benötigt man die Kompetenzen des Achievers und so weiter. Befindet man sich nun in einem bestimmten Reifegrad – nehmen wir den dritten Reifegrad des Catalysts an – besitzt man immer noch die Kompetenzen eines niedrigeren Reifegrades. So kann man aufgrund einer bewussten Entscheidung auch Verhaltensweisen eines niedrigeren Levels zeigen, wenn dies in der jeweiligen Situation erfolversprechender ist.

Zeigt man immer die Verhaltensweisen des jeweiligen Reifegrads?

Jede Führungskraft befindet sich generell in einem der vier Reifegrade, der sogenannten „Home Base“. Dies bedeutet, dass sie meist ein Verhalten zeigt, welches diesem spezifischen Agilitäts-Level entspricht. Allerdings kann ihr Verhalten in Abhängigkeit von der Art des Handlungsfeldes von diesem Level abweichen.

Eine Führungskraft mit der „Home Base“ des dritten Reifegrads agiert zum Beispiel in einer Vielzahl an Situationen auf diesem Level als Cata-

lyst, jedoch unter Umständen in einem spezifischen Handlungsfeld auf einem niedrigeren Level.

Die im Fallbeispiel skizzierte Teamleiterin Melanie führt beispielsweise Mitarbeitergespräche und Team-Meetings als Catalyst. In diesen Situationen zeigt sie sich dazu imstande, die Kompetenzen des dritten Reifegrads erfolgreich anzuwenden. Wenn es jedoch darum geht, mit internen Stakeholdern zusammenzuarbeiten, zeigt Melanie zum Beispiel aufgrund noch nicht ausreichender Erfahrung ein eher dem zweiten Reifegrad zuzuordnendes Verhalten und agiert eher wie ein Achiever.

Zudem ist es wichtig zu betonen, dass man in einem bestimmten Reifegrad immer die Verhaltensweisen der niedrigeren Reifegrade zeigen kann und dies tut, wenn es in der jeweiligen Situation sinnvoll ist. Bei bestimmten Visionen lässt Catalyst Katja zum Beispiel ihre Mitarbeitenden kreativ zusammenarbeiten, um einen Weg zu definieren, die Vision wahrwerden zu lassen. In anderen Situationen agiert sie aber auch auf den Reifegraden eines Achievers oder sogar Experts und definiert klar, was getan und wie dies getan werden muss.

Co-Creator Corinna arbeitet zwar daran, nachhaltigere Prozesse im Unternehmen zu etablieren. Dies nimmt aber nicht einhundert Prozent ihrer Zeit ein: Einen Großteil ihrer Zeit agiert sie auch auf Achiever-Level und versucht, mit ihrem Team unternehmerisch und strategisch sinnvolle Ziele zu erreichen.

Lassen sich die Reifegrade in Persönlichkeitseigenschaften übersetzen?

Auch wenn es bei der folgenden Beschreibung der Level den Anschein erwecken kann, sind die Reifegrade agiler Führung mit der Persönlichkeit der Führungskraft unkorreliert. Dies bedeutet, dass es keinen Einfluss auf das Agilitäts-Level hat, ob eine Person zum Beispiel eher extrovertiert oder eher introvertiert, eher gewissenhaft oder eher impulsiv agiert. Man kann den Reifegrad agiler Führung unabhängig von seiner Persönlichkeit entwickeln, was das Modell sehr anknüpfungsfähig für Personal- und Führungskräfte-Entwicklungsprozesse macht.

Hängen die Reifegrade mit einer bestimmten Verantwortungsebene zusammen?

Es gibt keine eindeutige Zuordnung zwischen Reifegrad und Hierarchieebene. Auch wenn man bei den großen Visionen der Co-Creators vielleicht an CEOs wie Richard Branson denkt, zeigt das Beispiel von Corinna, dass auch Teamleiter*innen auf ihrer Ebene Co-Creator sein können. Andersherum finden sich auf höheren Hierarchieebenen auch häufig Achiever. Der Reifegrad agiler Führung beschreibt also nicht die Verantwortungsebene, auf der sich eine Person befindet, sondern wie effektiv auf dieser agiert wird und welche Ziele und Visionen hier angestrebt werden. Eine Ausnahme gilt für das Level Expert. Mit einer Fokussierung auf operative, kurzfristige Aufgaben ist es unwahrscheinlich, weit über die Teamleiterebene hinaufzusteigen.

3 Die Entwicklung zu einer agileren Führung

Mit dem Wissen, wie sich Führungskräfte auf den verschiedenen Reifegraden agiler Führung verhalten, könnte eine Führungskraft also losgehen und versuchen, das Verhalten des jeweils höheren Levels zu zeigen. Ebenso könnten Personaler nun beratende Gespräche mit von ihnen betreuten Führungskräften führen und in diesen das Zielverhalten des höheren Levels beschreiben. Es hat sich allerdings gezeigt, dass es einen weitaus effektiveren Weg hin zur Entwicklung einer agileren Führungskraft gibt. Dieser wird im Entwicklungsmodell agiler Führung beschrieben.

3.1 Das Entwicklungsmodell agiler Führung

Der effektivste Weg zur Entwicklung agiler Führung liegt laut Joiner und Josephs (2007) in der Kombination von zwei Ansätzen: Dem „Inside-Out-Approach“ und dem „Outside-In-Approach“. Dies bedeutet, dass die Reife in Teilen durch die Entwicklung innerer Aspekte entsteht, die Joiner und Josephs als „mentale und emotionale Kapazitäten“ beschreiben.

Doch dies ist nicht ausreichend, um im eigenen Agilitäts-Level zu reifen: Gleichzeitig ist es nämlich notwendig, diejenigen Verhaltensweisen zu erlernen, die der Führungskraft ein erfolgreiches Agieren in den Handlungsfeldern agiler Führung erlauben. Es geht also zum einen um die

Entwicklung innerer Kapazitäten („Inside-Out“) und zum anderen um das Erlernen konkreter Verhaltensweisen („Outside-In“).

Diese zwei Aspekte finden sich in dem Entwicklungsmodell agiler Führung wieder (s. Abbildung 3). Als Führungskraft reift eine Person, indem sie die inneren Kapazitäten „Self-Awareness“ und „Purpose“ des nächsten Levels entwickelt sowie die Kompetenzen des nächsten Reifegrads gezielt erlernt und erfolgreich anwendet („Mastery“).

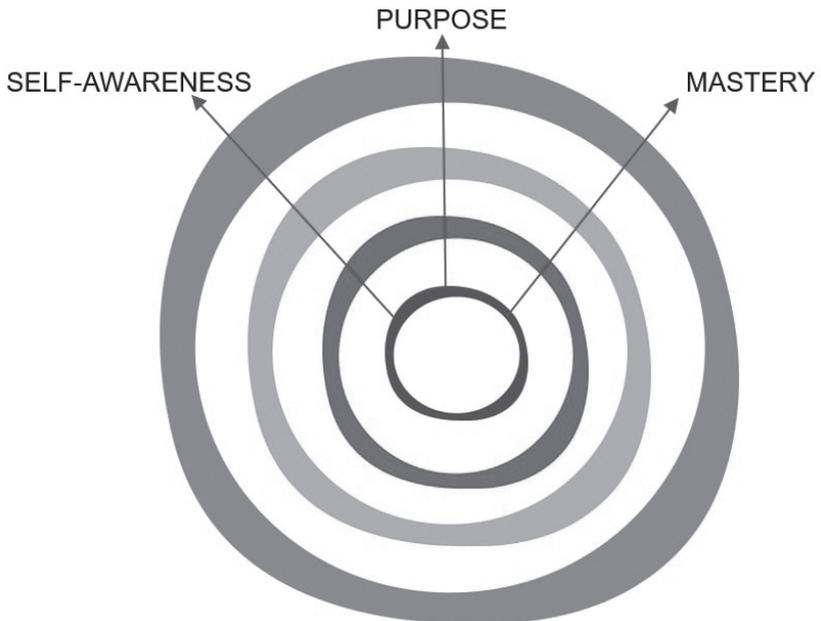


Abb. 3: Das Entwicklungsmodell agiler Führung

3.1.1 Self-Awareness

„What is necessary to change a person is to change his awareness of himself.“

(Abraham Maslow)

Eine der drei entscheidenden Antreiber zur Entwicklung hin zu einer agileren Führungskraft ist die Self-Awareness.

Self-Awareness (Definition)

Unter Self-Awareness versteht man das Bewusstsein einer Person über die eigene Person. Dazu gehört das Wissen über ...

...eigene Kompetenzen, Stärken und Lernfelder,

...die persönliche Lebensgeschichte und wie diese einem zu dem Menschen gemacht hat, der man heute ist,

...die eigenen Ziele und Wertvorstellungen,

...persönliche Trigger und bevorzugte Verhaltensweisen,

... sowie die Wahrnehmung der eigenen Gedanken, Gefühle und körperlichen Reaktionen.

Dieses Wissen kann genutzt werden, um das eigene Verhalten effektiver zu steuern.

Wie wir in der Beschreibung der verschiedenen Reifegrade sowie typischer Personen in diesen Reifegraden gesehen haben, unterscheidet sich die Ausprägung der Self-Awareness zwischen den verschiedenen Leveln (s. Tabelle 2).

Während Emil als Expert nur ein ungefähres Bild der eigenen Kompetenzen besitzt, weist Andrea als Achiever ein differenziertes Bild der eigenen Stärken und Lernfelder sowie eine klare Vorstellung über die ihr bedeutsamen Werte auf. Dafür gelingt es Andrea noch nicht, ihr Verhalten in der betreffenden Situation zu reflektieren. Als Catalyst erkennt Katja ihre Reaktionen und Impulse bereits in der Situation, sodass sie ihr Verhalten hier ganz bewusst und flexibel an deren Anforderungen anpassen kann. Co-Creator Corinna gelingt dies aufgrund ihrer hohen Achtsamkeit sogar in emotional sehr intensiven Situationen. Zudem nimmt sie ihre körperlichen und emotionalen Reaktionen achtsam wahr

und kann dieses Bewusstsein zur Steuerung des eigenen Verhaltens einsetzen.

Expert	Wenig ausgereifte Selbstreflexionsfähigkeit
Achiever	Gut entwickelte Fähigkeit zur Reflexion des eigenen Verhaltens nach der jeweiligen Situation
Catalyst	Fähigkeit zur Reflexion in der Situation selbst und zur Adaption des Verhaltens
Co-Creator	Hohe Self-Awareness selbst unter hoher emotionaler Belastung

Tab. 2: Ausprägung der Self-Awareness in den vier Reifegraden

Eine wachsende Self-Awareness ist somit einer der relevantesten Faktoren, der die Entwicklung zu einem höheren Reifegrad ermöglicht. Warum ist das genau der Fall? Die Self-Awareness ermöglicht es einer Person, erfolgreicher in allen Handlungsfeldern zu agieren:

- **Agieren im Handlungsfeld „Leading Individuals“**

Dadurch, dass Emil ein klareres Bild der eigenen Persönlichkeit, Werte sowie Stärken und Lernfelder und damit die Self-Awareness eines Achievers entwickelt, wird es ihm im Handlungsfeld „Leading Individuals“ besser gelingen, sich erfolgreich auf sein Gegenüber einzustellen. Wenn er sich seines eher beziehungsorientierten Charakters und der infolge von ihm bevorzugten Verhaltensweisen bewusster wird, kann er aktiv versuchen, andere Verhaltensweisen zu zeigen. So wird es ihm im Mitarbeitergespräch möglich sein, kritische Aspekte klar zu adressieren und sich klarer mit seinen Erwartungen zu positionieren, auch wenn er dies eigentlich nicht tun möchte.

- **Agieren im Handlungsfeld „Leading Organizations“**

Dadurch, dass Andrea sich stärker mit ihren Gedanken und Gefühlen in der Situation selbst beschäftigt und damit die Self-Awareness eines Catalysts entwickelt, wird es ihr im Handlungsfeld „Leading Organizations“ besser gelingen, relevante Stakeholder optimal abzuholen. Wenn sie im Meeting mit einem Stakeholder bemerkt, dass sie gerade lediglich versucht, ihn zu überzeugen, anstatt offen für andere Meinungen und Ideen zu sein, kann sie ihn stärker einbinden, von seinen Sichtweisen und Vorschlägen profitieren und gemeinsam eine gute Lösung für alle Beteiligten entwickeln.

- **Agieren im Handlungsfeld „Leading Myself“**

Dadurch, dass es Katja mehr und mehr gelingt, ihre Aufmerksamkeit über lange Zeit auch negativen Emotionen und körperlichen Reaktionen zu widmen, diese zu akzeptieren, anstatt sie zu unterdrücken und damit die Self-Awareness eines Co-Creators zu entwickeln, wird es ihr im Handlungsfeld „Leading Myself“ besser gelingen, Erfüllung in ihrem Leben zu finden. Wenn sie über ihre Zukunft nachdenkt und dann spürt, wie ihr Puls schneller wird, sie sich Sorgen macht und Ängste spürt, kann sie diese Gefühle aushalten, akzeptieren und daraufhin bewusst ihre Komfortzone verlassen. So wird sie auch auf den ersten Blick abschreckende Chancen wahrnehmen können und dadurch langfristig ihr Glück finden.

3.1.2 Purpose

„The purpose of life is not to be happy. It is to be useful, to be honorable, to be compassionate, to have it make some difference that you have lived and lived well.“

(Ralph Waldo Emerson)

Die zweite innere Kapazität, die die Entwicklung zu einer agileren Führungskraft antreibt, ist ihr Purpose.

Purpose (Definition)

Unter Purpose versteht man das Ziel, nach dem man strebt oder für das man existiert. Es geht um die bedeutsamsten Lebensziele, die man erreichen möchte und die zu Glück und Erfüllung führen. Es erklärt das „Warum“ hinter den eigenen Handlungen. Warum tun wir, was wir tun? Purpose gibt einer Person Orientierung und kann wie ein Kompass beschrieben werden, der einem anzeigt, wo man Aufwände investieren sollte, welchen Tätigkeiten man nachgehen sollte, welche Ziele man erreichen möchte.

Einen klaren Purpose zu haben, führt zu verschiedenen positiven Effekten. Menschen, die ihren Purpose kennen und ihr Leben danach ausrichten, sind zum Beispiel produktiver, glücklicher und gesünder als andere (Seligman 2012; Coyle 2018).

Ebenso wie bei der Ausprägung der Self-Awareness unterscheidet sich auch das Wissen um den eigenen Purpose sowie die Art von Purpose zwischen den verschiedenen Reifegraden (s. Tabelle 3). Je höher eine Person in den Reifegraden aufsteigt, desto klarer wird das Wissen und desto größer und breiter gefasst wird der Purpose.

Der Expert Emil hat beispielsweise keinen klaren Purpose. Er handelt größtenteils sehr reaktiv, anstatt sein Handeln langfristig an klaren Zielen auszurichten. Auch Andrea besitzt als Achiever noch keinen klaren Purpose, der ihr in verschiedenen Lebensbereichen Orientierung bietet. Im beruflichen Kontext orientiert sie sich aber zumindest an langfristigeren Zielen und ist bestrebt, Ergebnisse zu erzielen.

Das erste Level mit mehr Klarheit über den eigenen Purpose ist das des Catalysts. So hat Katja die Vision, zu einer Unternehmenskultur beizutragen, in der alle Mitarbeitenden kreativ zusammenarbeiten, ihre Potenziale entfalten und ihre Arbeit als sinnhaft erleben. Der Purpose des Co-Creators Corinna ist breiter gefasst und steuert ihr Verhalten noch stärker: Sie möchte das Leben aller Menschen positiv beeinflussen und einen Beitrag zu einer besseren Welt leisten.

Expert	Problemlösende Orientierung an Aufgaben
Achiever	Strategische Orientierung an Ergebnissen
Catalyst	Visionäre Orientierung an bedeutsamen Zukunftsbildern
Co-Creator	Visionäre Orientierung an einem gemeinsam getragenen Ziel

Tab. 3: Ausprägung des Purpose in den vier Reifegraden

Ebenso wie bei der Self-Awareness wirkt sich auch ein sich entwickelnder Purpose auf das Verhalten in den verschiedenen Handlungsfeldern aus. Die Weiterentwicklung des eigenen Purpose ist damit ein wichtiger Ausgangspunkt für die Reife zu einer agileren Führungskraft:

- **Agieren im Handlungsfeld „Leading Myself“**
 Dadurch, dass Emil sich vermehrt mit langfristigen, strategischen Zielen beschäftigt und damit den Purpose eines Achievers entwickelt, wird es ihm im Handlungsfeld „Leading Myself“ besser gelingen, sich selbst und seinen Tagesablauf zu strukturieren und dadurch unternehmerische Ziele zu erreichen. Wenn er sein Augenmerk stärker auf diese langfristigen Ziele richtet, wird er erkennen, dass er mit der jetzigen, reaktiven Vorgehensweise diese Ziele kaum

erreichen kann. So wird er an seiner Priorisierungsfähigkeit arbeiten, sich mehr mit seinem Team und seinen Mitarbeitenden befassen und sich zudem bewusst Zeit dafür nehmen, sich mit strategischen Zielen zu beschäftigen.

- **Agieren im Handlungsfeld „Leading Teams“**

Dadurch, dass Andrea sich nicht nur mit Zielen, sondern auch mit Visionen beschäftigt, und damit den Purpose eines Catalysts entwickelt, wird es ihr im Handlungsfeld „Leading Teams“ gelingen, ein motivierteres Team zu formen. Wenn sie ihren Mitarbeitenden nur die Ziele erläutert und darauf hofft, dass sie diese motiviert verfolgen, wird sie es hinsichtlich des Aspekts der Mitarbeitermotivation bedeutend schwerer haben.

Wenn sie aber die Vision eines partizipativen und kollaborierenden Teams entwickelt hat, wird sie ihr Team ganz anders einbinden: Sie könnte ihre Mitarbeitenden zum Beispiel deutlich stärker in die Entwicklung der Teamziele oder gar der Team-Vision einbinden. Diese würden daraufhin ein hohes Vertrauen in ihre Kompetenzen spüren und das Gefühl bekommen, dass sie und ihre Meinungen von Bedeutung sind. Infolge wären sie langfristig motivierter, eigenständig zu arbeiten und ihr Verhalten an den Teamzielen und der Team-Vision auszurichten.

- **Agieren im Handlungsfeld „Leading Organizations“**

Dadurch, dass Katja Visionen entwickelt, die sich auf die Verbesserung des Lebens der gesamten Menschheit beziehen, und damit den Purpose eines Co-Creators entwickelt, wird es ihr im Handlungsfeld „Leading Organizations“ gelingen, einen größeren Einfluss auszuüben.

Wenn sie sich damit beschäftigt, wie sie als Teamleiterin nicht nur ihre Mitarbeitenden positiv beeinflusst, sondern mit der Devise „Führung als Dienst gegenüber anderen“ einen Beitrag über das Unternehmen hinaus leistet, wird sie Initiativen auf einer ganz anderen Flughöhe anstoßen und entwickeln. Sie wird sich zum Beispiel auch damit beschäftigen, wie die Kultur im Unternehmen verbessert werden und wie man hier als Beispiel für andere Unternehmen vorgehen kann. Somit wird sie im Endeffekt nicht nur einige Mitarbeitende, sondern eine Vielzahl von Menschen positiv berühren.

3.1.3 Mastery

„The future belongs to those who learn more skills and combine them in creative ways.“

(Robert Greene)

Mastery beschreibt den dritten Katalysator zur Entwicklung hin zu einer agileren Führungskraft.

Mastery (Definition)

Unter Mastery verstehen wir den Erwerb von Fähigkeiten und das Einüben dieser Fähigkeiten, bis man sie schließlich erfolgreich in den verschiedenen Handlungsfeldern einsetzen kann. Es geht also zunächst darum, seinen Werkzeugkoffer zu erweitern und Fähigkeiten zu erlernen. In einem zweiten Schritt müssen diese regelmäßig eingeübt werden, bis man sie schließlich in unterschiedlichen Situationen erfolgreich anwenden kann.

Mastery ist die Facette, die den meisten schnell in den Sinn kommt, wenn es um das Thema „Entwicklung“ geht. Daher wird dem Erlernen und Meistern von Fähigkeiten in vielen Führungskräfte trainings und -Entwicklungsprogrammen ein hoher Stellenwert eingeräumt.

Hier werden die verschiedensten Skills trainiert, die auch bei der Entwicklung zu einer agileren Führungskraft eine wichtige Rolle spielen, z. B. überzeugend zu präsentieren, Mitarbeitende zu motivieren und gezielt zu entwickeln, aktiv zuzuhören, Coaching-orientierte Gespräche zu führen, in Verhandlungen Win-Win-Lösungen zu finden, Strategien zu entwickeln oder Konflikte erfolgreich zu managen.

Der Erwerb und das Einüben von Fähigkeiten ist und bleibt ein wichtiger Bestandteil in der Führungskräfteentwicklung. Allerdings soll an dieser Stelle betont werden, dass dies nur einer von drei Faktoren zur Reife hin zu einer agileren Führungskraft darstellt. Ohne die sich parallel dazu entwickelnde Self-Awareness und ohne sich entwickelnden Purpose nutzen einem auch die am weitesten entwickelten Fähigkeiten nur wenig.

Auch der Aspekt Mastery unterscheidet sich zwischen den verschiedenen Reifegraden, was sich gut am Beispiel der Fähigkeit zur erfolgreichen Mitarbeiterentwicklung illustrieren lässt.

Für das jährlich stattfindende Entwicklungsgespräch fragt sich Emil als Expert gezwungenermaßen zum ersten Mal, wie er seinen Mitarbeiter Georg weiterentwickeln könnte. Da er vor kurzem eine wenig überzeugende Präsentation gesehen hat, bucht er ihm ein Präsentationsseminar und nimmt sich vor, ihm im Gespräch von diesem zu erzählen.

Andrea geht das Thema als Achiever schon um einiges strategischer an. Sie überlegt sich verschiedene Maßnahmen, mit denen Georg lernen kann, überzeugender zu präsentieren. Im Gespräch bezieht sie Georg in dem Maße mit ein, dass er Vorschläge für verschiedene Maßnahmen nennen kann. Sie steuert ihn aber hin zu einzelnen Maßnahmen, die sie als besonders sinnvoll erachtet.

Catalyst Katja nimmt Georg im Gespräch viel stärker in die Verantwortung. Nach einigen Coaching-orientierten Fragen entwickelt er selbst die Idee, an seinen Präsentationstechniken arbeiten zu wollen. Ab hier nimmt sie ihn weiter in die Pflicht, und die beiden erarbeiten partizipativ Entwicklungsziele und konkrete Pläne, um seine Ziele zu erreichen.

Einen noch ganzheitlicheren Weg beschreitet Co-Creator Corinna. Aufgrund ihrer hohen Empathie erkennt sie, dass Präsentationstechniken gar nicht der entscheidende Faktor sind, sondern es vielmehr um tiefer liegende Persönlichkeitsmuster Georgs geht. Aufgrund ihrer Fähigkeit, empathisch zuzuhören und eine vertrauensvolle Atmosphäre aufzubauen, öffnet sich Georg ihr schnell. Im gemeinsamen Dialog kommt Georg schließlich zu der Einsicht, dass er schon länger mit einem geringen Selbstwertgefühl zu kämpfen hat. Motiviert durch ihre Unterstützung nimmt er sich vor, dieses Thema angehen zu wollen, und arbeitet eigenständig daran. Er weiß, dass er sich als Sparringspartnerin für seine Ideen, Ziele und Herausforderungen an Corinna wenden kann.

Ebenso wie bei Self-Awareness und Purpose wirkt auch Mastery als Katalysator zur Entwicklung hin zu einer agileren Führungskraft. Je nach Handlungsfeld sind es unterschiedliche Fähigkeiten, die ein erfolgreiches Agieren in den Handlungsfeldern ermöglichen. Während das Erlernen und Einüben von Techniken des Konfliktmanagements zum Beispiel hilfreich für das Handlungsfeld „Leading Individuals“ ist und sich die Beschäftigung mit Motivationstechniken positiv auf „Leading Teams“ auswirkt, kann das Meistern der Fähigkeit des Zuhörens positive Effekte in allen Handlungsfeldern mit sich bringen.

3.2 Die Entwicklung von Self-Awareness

Nachfolgend soll ein genauerer Blick auf den ersten der drei Wege zu einer agileren Führungskraft geworfen werden. Warum liegt der Fokus hier auf der Entwicklung von Self-Awareness?

In der persönlichen Reife ist Self-Awareness meist der erste und entscheidende Schritt, der sich zudem positiv auf die anderen beiden Katalysatoren Purpose und Mastery auswirkt. Beispielsweise kann die Beschäftigung mit den eigenen Werten und Zielen Denkprozesse anstoßen, aufgrund derer eine Person ihre Ziele ändert (Purpose). Genauso erfordert das zielgerichtete Erlernen neuer Verhaltensweisen (Mastery), sich zunächst intensiv und ehrlich mit den eigenen Stärken und Lernfeldern auseinanderzusetzen.

Wie lässt sich denn nun Self-Awareness entwickeln? Dafür gibt es verschiedene Möglichkeiten, die sich in die folgenden Aspekte einordnen lassen:

- Feedback
- Strukturierte Gespräche
- Trainings und Tests
- Schreiben
- Meditation und Entspannungsverfahren
- Intentionen

3.2.1 Feedback

Die eigene Self-Awareness kann durch Feedback entwickelt werden. Indem eine andere Person mir schildert, welchen Eindruck ich auf sie mache, wie ich in bestimmten Situationen gewirkt habe oder was meine Äußerungen oder Verhaltensweisen ganz konkret in ihr hervorgerufen haben, beschäftige ich mich intensiv mit der eigenen Person. Gleichzeitig hilft dieser externe Blick, das Bild meiner Wirkung auf andere zu kalibrieren und dadurch zu einer besseren Self-Awareness zu gelangen. Wirke ich manchmal arrogant, obwohl ich doch eigentlich nur kompetent aussehen möchte? Hänge ich manchmal andere mit meiner Geschwindigkeit ab, obwohl ich das gar nicht möchte? Führt meine Frage wirklich dazu, dass sich mein Gegenüber mir öffnen möchte?

Feedback kann strukturiert oder informell ablaufen. Auch wenn viele beim Thema „Feedback“ zunächst an die jährlich stattfindenden Feedback-Gespräche denken, kann ich mein Gegenüber in nahezu jeder Situation um ein informelles Feedback bitten: „Wie gefiel dir meine Präsentation – gab es irgendetwas, was ich hätte besser machen können? Ich hatte gerade das Gefühl, dass Spannung in der Luft lag. Magst du mir ein Feedback dazu geben, wie ich in dem Team-Meeting gewirkt habe und was meine Äußerungen in dir hervorgerufen haben?“

Eine sehr gute Möglichkeit für ein objektives Feedback bieten zudem Assessment-Center oder Development-Center. In der Personaldiagnostik erfahrene Expertinnen und Experten beobachten eine Person hier in verschiedenen praxisrelevanten Übungen und geben ihr am Ende des Tages ein Feedback zu den wahrgenommenen Stärken und Lernfeldern.

Gerade die entwicklungsorientierteren Verfahren wie Development-Center, in denen die Auswahlentscheidung nicht im Vordergrund steht, bringen Teilnehmenden erfahrungsgemäß einen großen Nutzen und helfen bei der Entwicklung ihrer Self-Awareness.

Weitere Möglichkeiten, mit denen die Self-Awareness in solch entwicklungsorientierten Center-Verfahren angestoßen werden kann, stellen Peer-Feedbacks und Video-Feedbacks dar. Teilnehmende können zum Beispiel in ihrer Präsentation oder den simulierten Rollenspielen gefilmt werden. Anschließend erhalten sie die Möglichkeit, sich ihr Video anzusehen und sich auf diese Art und Weise selbst „in Action“ zu erleben, was im Arbeitsalltag normalerweise nicht möglich ist. Unserer Erfahrung nach sehen Teilnehmende darin einen großen Nutzen und erkennen dadurch häufig bereits vor dem Feedback durch die Beobachtenden ihre wichtigsten Stärken und Lernfelder. Weiter besteht die Möglichkeit, sich die Videos gemeinsam mit anderen Teilnehmenden anzuschauen, um anschließend durch Peer-Feedback eine weitere Perspektive auf die eigene Wirkung zu erhalten.

Aus Personalentwicklungssicht kann so überlegt werden, Development-Center einzuführen (zum Beispiel für Talente oder beim Übergang in eine neue oder höhere Führungsrolle) oder, falls bereits geschehen, weitere die Self-Awareness anregende Elemente wie Video- oder Peer-Feedbacks in die Development-Center zu integrieren.

Nicht zuletzt kann auch ein 360°-Feedback genutzt werden, um die Self-Awareness zu entwickeln. Bei diesem erhält man nicht nur Feedback von Personen einer Ebene (z. B. der eigenen Führungskraft), sondern von verschiedenen Ebenen. So wird bei einem 360°-Feedback meist durch einen strukturierten Fragebogen Feedback zu verschiedenen Kompetenzen von den eigenen Mitarbeitenden, von Kolleginnen und Kollegen auf der gleichen Ebene sowie der eigenen Führungskraft gegeben, was einen ganzheitlichen Blick auf die eigene Person erlaubt.

Ein solches 360°-Feedback lässt sich ebenso informell durchführen, indem man mündlich Feedback bei Personen unterschiedlicher Ebenen einfordert und dadurch verschiedene Perspektiven und Einschätzungen zusammenbringt.

Checkliste Feedback

- Strukturiertes Feedback
- Informelles Feedback
- Feedback in Assessment-Centern oder Development-Centern
- Peer-Feedback
- Video-Feedback
- 360°-Feedback
- Informelles 360°-Feedback

3.2.2 Strukturierte Gespräche

Weiter können Führungskräfte durch den Austausch mit anderen in mehr oder weniger strukturierten Gesprächen ihre Self-Awareness entwickeln. In Entwicklungs- oder Jahresgesprächen beispielsweise wird im besten Fall nicht nur Feedback gegeben, sondern auch die Selbsteinschätzung in bestimmten Bereichen adressiert sowie über die eigenen Ziele gesprochen. Gute Führungskräfte regen hier durch gezielte Fragen die Self-Awareness ihrer Mitarbeitenden an. Gerade bei weniger erfahrenen Führungskräften können in diesen Gesprächen Leitfäden helfen, um „die richtigen Fragen“ zu stellen. Dabei können sich die Fragen unter anderem auf folgende Aspekte beziehen:

- Die Einschätzung der eigenen Leistung in den vergangenen Monaten
- Persönliche Erfolge und Herausforderungen der letzten Zeit

- Entwicklungsziele in Bezug auf fachliche Themen
- Entwicklungsziele in Bezug auf überfachliche Kompetenzen und Persönlichkeitsentwicklung

Gleiches gilt auch für Gespräche mit Mentorinnen und Mentoren. Auch sie können durch gezielte Fragen die Self-Awareness ihrer Mentees anregen. Dies ist unabhängig davon, ob Mentoring als strukturiertes Personalentwicklungsinstrument im Unternehmen Anwendung findet oder ob Führungskräfte Netzwerke zu erfahreneren Führungskräften aufbauen und so in informellen Beziehungen persönliche Mentorinnen und Mentoren finden, die sie in ihrer persönlichen oder beruflichen Entwicklung unterstützen. Aus Personalentwicklungssicht kann so überlegt werden, ein formelles Mentor*innen-Programm aufzusetzen – falls noch nicht geschehen – oder durch die eigenen Kontakte und Netzwerke im Unternehmen erfahrene mit weniger erfahrenen Führungskräften zusammenzubringen, um informelles Mentoring zu ermöglichen.

Ein weiteres Instrument, das neben Personalentwicklungszwecken insbesondere die Self-Awareness stark im Fokus hat, stellt das Coaching dar. Bei diesem begleitet ein/e Coach/in eine Person in der Entwicklung eigener Lösungen. Anstatt Lösungen vorzugeben, fungiert die/der Coach/in eher als Sparringspartner*in und nutzt verschiedene Methoden, um die Self-Awareness seiner Klientin/seines Klienten anzuregen. So können durch die neuen Erkenntnisse über die eigene Person selbstständig Lösungen für Probleme entwickelt werden.

Auch wenn sie im Rahmen von Personalentwicklung normalerweise nicht auftaucht, bietet auch Psychotherapie die Möglichkeit zur Entwicklung der Self-Awareness. Gerade bei tiefliegenden, unbewussten Denk- und Verhaltensmustern, die durch Gespräche mit der Führungskraft nicht aufgedeckt werden, kann der Austausch mit einem Psychotherapeuten helfen, um diese Muster an die Oberfläche zu bringen und dadurch bearbeitbar zu machen.

Checkliste Strukturierte Gespräche

- Entwicklungsgespräche
- Gespräche mit Mentorinnen und Mentoren
- Coaching
- Psychotherapie

3.2.3 Trainings und Tests

Trainings und Tests bieten eine weitere Möglichkeit für die Entwicklung der Self-Awareness. Dabei kann dies durch die Inhalte des Trainings selbst oder durch die Art der Übungen geschehen. Zum einen regen bestimmte Inhalte selbst schon die tiefere Beschäftigung mit der eigenen Person an.

Bestes Beispiel dafür stellen Trainings zu Persönlichkeitstypologien dar. Allein durch die Beschäftigung mit Persönlichkeitstypen denken Trainingsteilnehmende meist intensiv über die eigene Persönlichkeit nach. Was bin ich für ein Typ? Was motiviert mich, was macht mir auf der anderen Seite Angst? Womit beschäftige ich mich aufgrund meiner Persönlichkeit besonders gerne, und was kann ich besonders gut? Wo sehe ich aufgrund meiner Persönlichkeit weniger meine Vorlieben und meine Stärken? Zum anderen liegt eines der Hauptziele in vielen Übungen gut konzipierter Trainings in der Entwicklung der Self-Awareness der Teilnehmenden.

Als Beispiel kann hier die Übung „Timeline“ angeführt werden: Teilnehmende werden instruiert, einen Zeitstrahl aufzumalen oder mit Post-its an die Wand zu kleben, der die eigene Lebensgeschichte darstellt. Ausschläge auf dem Zeitstrahl geben dann positive und negative Ereignisse wieder. Ereignisse, die das persönliche Wachstum besonders initiiert haben, können des Weiteren besonders markiert werden. Rückmeldungen – ähnlich wie diese – hört man häufig nach solchen Übungen: „Als du die Übung ‚Timeline‘ vorgestellt hast, hatte ich überhaupt keine Lust darauf. Was soll mir so ein Zeitstrahl schon bringen? Ich bin hier, um etwas Sinnvolles zu lernen! Später war ich aber echt überrascht, was ich dadurch über mich selbst erfahren habe ...“

In Trainings oder außerhalb von Trainings können zudem Tests zur Steigerung der Self-Awareness eingesetzt werden. Beispiele für häufig eingesetzte Persönlichkeitstests in der Personalentwicklung sind der MBTI, der HPI und der LeadIM.

Basierend auf der Forschung des Schweizer Psychologen Carl Gustav Jung werden beim Myers-Briggs-Typenindikator (MBTI) verschiedene psychologische Typen erfasst (Myers 1995).

Der Hogan Personality Inventory (HPI) erlaubt die Messung von Persönlichkeit auf sieben Skalen, die eine wichtige Rolle für den beruflichen

Erfolg spielen (z. B. Ambition, Einfühlungsvermögen und Wissbegierde) (Hogan & Hogan 2007).

Der Leadership Inventory von Profil M (LeadIM) ist zudem einer der wenigen Persönlichkeitstests, die auf Führungspotenzial und Führungskompetenzen fokussieren (Paschen & Janßen 2020).

Neben den sogenannten „Boost Factors“, die das Führungspotenzial einer Person beschreiben, wird hier unter anderem auch erfasst, wofür eine Person als Führungskraft steht („Leadership Mindset“) und mit welchen Verhaltensweisen sie andere führt („Leadership Strategies“).

Zuletzt können Tests zu den sogenannten „inneren Antreibern“ helfen, ein genaueres Bild der eigenen Person zu erlangen. Innere Antreiber bezeichnen bestimmte Glaubenssätze, die unser Denken und Handeln meist unbewusst lenken. Ohne das Wissen über unsere persönlichen Antreiber können diese zu hohem Stresserleben führen und uns auch in der Entwicklung zu einer agileren Führungskraft im Weg stehen. Sie werden häufig in Coachings oder in der Psychotherapie thematisiert. Zudem können sie aber auch in Online-Tests kostenlos erfasst werden. Die fünf inneren Antreiber sind:

- Sei stark!
- Sei perfekt!
- Mach es allen recht!
- Beeil dich!
- Streng dich an!

Checkliste Trainings und Tests

- Trainings – spezifische Inhalte (z. B. Persönlichkeitstypologien)
- Trainings – spezifische Übungen (z. B. „Timeline“)
- Persönlichkeitstests (z. B. MBTI, HPI, LeadIM)
- Antreiber-Tests

3.2.4 Schreiben

Beim Thema „Self-Awareness“ denken wohl die meisten nicht als Erstes ans Schreiben. Doch das Niederschreiben der eigenen Gedanken ist tatsächlich einer der vielversprechendsten Wege, die tiefgehende Beschäftigung mit den eigenen Gedanken, Gefühlen, Werten und Zielen anzustoßen. Nicht von ungefähr schrieb der US-amerikanische Schriftsteller und Nobelpreisträger William C. Faulkner: „I never know what I think about something until I read what I’ve written on it.“ Doch warum hilft Schreiben beim Erkenntnisgewinn? Schreiben ist ein sehr strukturierter Prozess, der automatisch dazu führt, dass man seine Gedanken organisiert, analysiert und schließlich in eine stimmige und zusammenhängende Art und Weise zusammenfügt. Alleine dadurch erlangt man Erkenntnisse zur eigenen Person.

Eine erste Möglichkeit, um mittels Schreiben Einsicht in die eigene Person zu erlangen, stellt das Ausfüllen eines Lerntagebuches dar. Ein Lerntagebuch ist ein strukturierter Bogen mit Leitfragen, der häufig in Development-Centern sowie Trainings und Entwicklungsprogrammen eingesetzt wird. Anhand der Leitfragen im Lerntagebuch lassen sich Reflexionsprozesse anstoßen. So kann man beispielsweise nach einem simulierten Mitarbeitergespräch im Development-Center die folgenden Leitfragen beantworten und aufgrund der dadurch ausgelösten Reflexionsprozesse die Self-Awareness erhöhen:

- Auf einer Skala von eins bis zehn: Wie zufrieden bin ich mit meiner eigenen Leistung im Mitarbeitergespräch?
- Was war meine Strategie für das Gespräch? Inwiefern ist diese aufgegangen?
- Womit bin ich zufrieden? Was habe ich gut gemacht?
- Womit bin ich weniger zufrieden? Was hätte ich besser machen können?
- Was sagt mir das über mich als Person? Inwiefern war das gezeigte Verhalten typisch für mich?
- In welchen Situationen verhalte ich mich auch so? Wann verhalte ich mich anders?
- Wie könnte ich die erkannten Aspekte beim nächsten Mal besser machen?

Eine zweite Möglichkeit ist das „Journaling“. Dass viele erfolgreiche Personen über die Geschichte hinweg Tagebuch geführt haben, ist den meisten Menschen wohl gar nicht bekannt: Marcus Aurelius, Benjamin Franklin, Mark Twain oder George Lucas sind nur einige Beispiele. Doch worin liegt der Nutzen im Journaling? Tagebuchschreiben ermöglicht zum einen, die Gedanken und Gefühle bezüglich der Vergangenheit zu ordnen und in ein kohärentes Bild zu übersetzen. Zum anderen kann es dabei helfen, Klarheit über die Zukunft und die eigenen Ansprüche und Ziele zu erlangen (Cameron 2016).

Journaling kann frei erfolgen. Hierfür nimmt man sich am besten eine bestimmte Zeit vor, z. B. jeden Abend vor dem Schlafengehen oder jeden Sonntagnachmittag, um sich in Ruhe hinzusetzen und die eigenen Gedanken aufzuschreiben. Dabei kann man über alles schreiben, was einem in den Sinn kommt: „Was ist heute passiert? Wie habe ich mich dabei gefühlt? Welche Gedanken haben mich besonders beschäftigt? Was ist Gutes passiert? Womit bin ich nicht zufrieden? Was geht mir jetzt gerade durch den Kopf? Worauf freue ich mich in der nächsten Woche? Was sind meine To-dos für morgen?“.

Neben dem freien Tagebuchführen kann man auch bestimmte Themen und Leitfragen fürs Journaling nutzen. Beispiele dafür sind das „Gratitude-Journal“ oder das „Goal Setting Journal“. In diesen zählt man zum Beispiel jeden Abend drei Dinge auf, für die man dankbar ist, oder beschreibt, inwiefern man am heutigen Tag seine Ziele verfolgt hat und ihnen nähergekommen ist.

Daneben gibt es zahlreiche Schreibübungen, die darauf abzielen, die Self-Awareness zu erhöhen. Bei all diesen Übungen sollte man sich zunächst Zeit für sich selbst nehmen, dafür sorgen, dass einem einige ungestörte Minuten zur Verfügung stehen, und einen Block und Stift oder Laptop nehmen. Anschließend kann man die Übung in entspanntem Zustand durchführen. Beispiele für diese Schreibübungen zu Steigerung der Self-Awareness sind:

- **„Core Values“:** Was sind die Werte, die dir im Leben am Wichtigsten sind, die dein Verhalten steuern und dir als Kompass Orientierung geben sollen? Schreibe zunächst einige Werte auf, die dir als Erstes in den Sinn kommen. Überlege weiter und notiere all die Werte, die dir wichtig sind. Sei vollkommen ehrlich mit dir selbst: Keiner wird diese Werte lesen – also liste keine Werte auf, die auf der

Liste „sein sollten“. Wenn du Probleme hast, dir Werte einfallen zu lassen, suche im Internet nach Listen von Werten (z. B. Integrität, Disziplin, Stärke, Freiheit, Sicherheit, Flexibilität etc.). Beginne nun, die Werte soweit zu streichen, bis du bei fünf Werten landest. Was sind die fünf Kernwerte, die am wichtigsten sind? Priorisiere diese anschließend. Welcher Wert steht für dich ganz oben? Welcher an zweiter Stelle und so weiter.

- **„Mission Statement“:** Ebenso wie Unternehmen häufig eine Vision und Mission formulieren, kann man dies auch für sich als Individuum tun. Wenn man durch Reflexionsprozesse (z. B. auch durch die Übung „Core Values“) Klarheit über die eigenen Ziele im Leben erlangt hat, kann man nun Mission Statements formulieren, mit denen man seine Ziele erreichen kann.

Dafür können die folgenden Fragen hilfreich sein: „Was muss ich tun, um meine Ziele zu erreichen? Welches tagtägliche Verhalten bringt mich meinen Zielen näher?“. Beispiele für Mission Statements können sein: „Ich entwickle mich fortwährend weiter. Auch, wenn ich Angst habe, verlasse ich meine Komfortzone und übernehme Verantwortung. Ich handle mutig, um meine Ziele zu erreichen ...“. Diese Mission Statements können einem nicht nur im Alltag Orientierung geben.

Alleine die Beschäftigung damit, was für eine Person man sein möchte und wie man sich verhalten muss, um diese Person zu sein, helfen bei der Entwicklung von Self-Awareness.

- **„Meine Lebensgeschichte“:** Ähnlich wie in der Trainingsübung „Timeline“ kann man das Wissen über die eigene Person auch durch eine Schreibübung verbessern. Bei dieser schreibt man anhand von Leitfragen die Geschichte seines Lebens auf. „Was bin ich für eine Person? Was zeichnet mich besonders aus? Wie bin ich zu dieser Person geworden? Welche Ereignisse in meiner Vergangenheit haben mich zu der Person gemacht, die ich heute bin? Mit welchen Herausforderungen hatte ich zu kämpfen? Wie bin ich an diesen gewachsen?“

Checkliste Schreiben

- Lerntagebuch
- „Journaling“ (frei oder mit Leitfragen)
- Schreibübungen (z. B. „Core Values“, „Mission Statement“, „Meine Lebensgeschichte“)

3.2.5 Meditation und Entspannungsverfahren

Bei den verschiedenen Arten von Meditation und Entspannungsverfahren wird meist eine andere Facette von Self-Awareness trainiert als zum Beispiel beim Schreiben. Während Journaling und weitere Schreibübungen vor allem das Wissen über die eigene Person erhöhen, stärken Meditation und Entspannungsverfahren noch stärker die Wahrnehmung der eigenen Gedanken, Gefühle und körperlichen Reaktionen im Moment. Der Fokus liegt hier also auf der Achtsamkeit – auf der neutralen Wahrnehmung und Akzeptanz von Gedanken, Gefühlen und körperlichen Reaktionen. Damit führen die nachfolgenden Arten von Meditation und Entspannungsverfahren vor allem zu den höheren Formen von Self-Awareness, wie sie Catalysts und Co-Creators entwickelt haben.

Ein erster Weg zur Erhöhung der Self-Awareness in diesem Bereich liegt in der Achtsamkeits-Meditation. Bei dieser konzentriert man sich eine gewisse Zeit nur auf seinen Atem. Wenn die Aufmerksamkeit zu den Gedanken, Gefühlen und körperlichen Reaktionen wandert (z. B. „Warum mache ich das eigentlich?“, „Ich muss gleich noch einkaufen gehen“, „Es juckt mich an der Nase“), versucht man zu realisieren, dass die eigene Aufmerksamkeit gewandert ist, akzeptiert dies, lässt den Gedanken oder die Empfindung ziehen und richtet die Aufmerksamkeit wieder auf den Atem.

Auch, wenn es einem anfangs fast unmöglich erscheint, längere Zeit beim eigenen Atem zu bleiben, und einem zahlreiche Gedanken durch den Kopf schießen, erhöht diese Art der Meditation langfristig die Achtsamkeit. Diese lässt sich mit einem Muskel vergleichen, den man regelmäßig trainieren muss: Was das Gewichtheben im Fitnessstudio für den Muskel ist, ist das Richten der Aufmerksamkeit auf den Atem für die Achtsamkeit.

Trotz langer Übung kann es passieren, dass man manchmal das Gefühl bekommt, dass die Meditation einem „gar nichts bringt“. Häufig gibt es dann jedoch im Laufe des Tages plötzliche Momente von Self-Awareness, in denen sich Gedanken oder Gefühle manifestieren, die sonst in der Situation untergegangen wären. So lässt sich insgesamt über lange Zeit hinweg die Achtsamkeit entwickeln, die Catalysts und Co-Creators auszeichnet.

Für Beginner kann es hilfreich sein, zunächst einen Kurs in Achtsamkeits-Meditation zu absolvieren oder mit Unterstützung einer App wie *Headspace* oder *Insight Timer* zu meditieren.

Neben der Achtsamkeits-Meditation gibt es zudem weitere Formen von Meditation und Entspannungsverfahren, die bei der Entwicklung von Self-Awareness helfen können. In Literatur zu Achtsamkeit (z. B. Kabat-Zinn, 2009) finden sich zahlreiche weitere Übungen, um die Achtsamkeit zu trainieren. Weitere Meditationsformen umfassen zum Beispiel die „Transzendente Meditation“ oder die „Loving Kindness“-Meditation.

Zudem können auch Entspannungsverfahren eine ähnliche Entwicklung anstoßen. Bei der progressiven Muskelentspannung nach Edmund Jacobson, beim autogenen Training nach Johannes Heinrich Schultz oder beim Yoga wird insbesondere die Wahrnehmung für körperliche Empfindungen trainiert. Aufgrund dieser gesteigerten Self-Awareness kann es so später gelingen, über den erhöhten Herzschlag oder das Beklemmungsgefühl in der Brust Angst, Sorge oder Wut wahrzunehmen und dieses Wissen dafür zu nutzen, sein Verhalten bewusst zu steuern.

Checkliste Meditation und Entspannungstechniken

- Meditation (z. B. Achtsamkeits-Meditation, transzendente Meditation, „Loving Kindness“-Meditation)
- Progressive Muskelentspannung
- Autogenes Training
- Yoga

3.2.6 Intentionen

Zuletzt lässt sich die Self-Awareness auch einfach dadurch steigern, sich bewusst Absichten zu setzen. Dafür kann es schon ausreichen, sich jeden Morgen ein paar Minuten zu nehmen und Ziele für den Tag zu formulieren. Ein solches Ziel könnte zum Beispiel so aussehen: „Ich achte heute bewusst darauf, mit Self-Awareness zu handeln. Ich achte darauf, wie ich mich im Moment fühle. Ich nehme mir Zeit, um in meinen Körper hineinzuhorchen ...“. Allein das Aufsetzen dieser Intention – gegebenenfalls schriftlich – kann dabei helfen, im Laufe des Tages häufiger auf die eigenen Gedanken, Gefühle und körperlichen Reaktionen zu achten.

Hilfreich für die Umsetzung der Intentionen können zudem kleine Erinnerungen sein. So kann man sich beispielhaft Termine in Outlook oder Wecker auf dem Smartphone setzen, die einen daran erinnern, achtsam zu sein. Auch, wenn man sich vornimmt, mehr Self-Awareness zu zeigen, kommt doch häufig das Leben dazwischen und bevor man sich versieht, ist man im Arbeitsalltag gefangen und handelt ohne jegliche Achtsamkeit. Durch den Outlook-Termin daran erinnert zu werden, kurz innezuhalten und in den eigenen Körper hineinzuhorchen, kann dabei helfen, langfristig mehr Self-Awareness aufzubauen.

Neben diesen digitalen Optionen gibt es natürlich noch weitere Möglichkeiten, sich auf regelmäßiger Basis daran zu erinnern. Hilfreich kann zum Beispiel ein einfacher Post-it mit einer kurzen Nachricht oder einem Schlagwort (zum Beispiel „Ich bin achtsam“ oder einfach „Self-Awareness“) an einem Ort sein, an dem man die Nachricht häufig liest (zum Beispiel auf dem Laptop, am Kühlschrank oder an der Kaffeemaschine). Ähnlich kann man auch einen bestimmten Gegenstand dafür nutzen, sich an die Self-Awareness zu erinnern: Möglichkeiten reichen hier von einer Postkarte auf dem Schreibtisch hin zu einer Murmel in der Hosentasche. Jedes Mal, wenn man den Gegenstand sieht oder spürt, erinnert man sich daran, innezuhalten und achtsam zu sein.

Checkliste Intentionen

- Aufstellen von Absichten und Zielen
- Erinnerungen für Self-Awareness (z. B. digital oder manuell)

4 Abschluss

4.1 Agile Führung in Aktion – Teil zwei

4.1.1 Vom Expert zum Achiever

Nachdem Sarah im Mitarbeitergespräch das Machtwort gesprochen hat, ist ein Jahr vergangen. In der Zwischenzeit hat sie an einem Entwicklungsprogramm für Führungskräfte in ihrem Medizintechnik-Unternehmen teilgenommen. Auftakt des Programms stellt ein zweitägiges Development-Center dar, in dem Sarah sich in verschiedenen Übungen erproben kann. In den Pausen sieht sie sich Videos ihrer Performance an. Beim Betrachten des Videos des simulierten Mitarbeitergespräch wird sie stutzig: „Wie schaue ich denn drein? Ich sehe ja so streng aus ... Und wie häufig unterbreche ich mein Gegenüber denn bitte?“. Sie beantwortet die Leitfragen im Lerntagebuch und geht eines der ersten Male in ihrem Leben in eine intensive und ehrliche Selbstreflexion: „Ich unterbreche mein Gegenüber zu häufig. Ich sollte es ausreden lassen. Und mehr Fragen stellen. Das wirkt viel zu autoritär“.

Das Feedback am Ende des Verfahrens gibt ihr weiter zu denken: Die Beobachtenden unterstreichen ihre Annahmen. Ihrer Meinung nach hat Sarah zu viele durchsetzende Verhaltensweisen gezeigt und es unterlassen, ihr Gegenüber aktiv einzubinden, sich empathisch auf dieses einzustellen und für eine vertrauensvolle Atmosphäre zu sorgen. Dadurch ist es ihr nicht gelungen, ihren Mitarbeiter zu motivieren.

Als die Beobachtenden darauf mit Sarah die Ergebnisse des vorab ausgefüllten Persönlichkeitstests durchgehen, zeigt sich ein ähnliches Bild: Laut des Ergebnisberichts ist sie eine eher autonomieorientierte Person, die sich gerne positioniert und wenig motiviert ist, auf ein harmonisches Miteinander zu achten.

Sarah möchte darauf an sich selbst arbeiten. Sie erkennt, dass sie als Führungskraft langfristig nicht erfolgreich sein wird, wenn sie wie aktuell agiert. Ihr Personaler empfiehlt ihr eine Mentorin, mit der sie sich regelmäßig treffen könnte. Sarah nimmt das Angebot gerne an. Alle zwei Wochen bespricht sie aktuelle Themen und Entwicklungsfortschritte mit ihrer Mentorin. Als Coaching-erfahrene Führungskraft weiß diese, wie sie die richtigen Fragen stellt.

Zwischen den Meetings versucht Sarah zudem, an ihrem Verhalten zu arbeiten. Ein Post-it auf ihrem Laptop mit einem Smiley soll sie daran erinnern, größeren Wert auf ein positives Miteinander zu legen. Bevor sie in 1:1-Meetings ihren Laptop aufklappt, sieht sie den Post-it und denkt an ihre Vorsätze: „Ich Sorge für eine vertrauensvolle Atmosphäre. Ich stelle Fragen und erforsche die Perspektive meiner Gesprächspartner*innen. Ich lasse mein Gegenüber ausreden“.

Nach den Gesprächen nimmt sie sich stets fünf Minuten Zeit, um eine kurze Checkliste durchzugehen. Anhand dieser bewertet sie ihr Verhalten im Meeting, was sie später mit ihrer Mentorin bespricht. Auch, wenn sie insbesondere zu Beginn noch häufig zu durchsetzend agierte oder teilweise sogar übersteuerte und kritische Punkte zu weich formulierte, erkennt sie nach einem Jahr eine deutliche Besserung.

Mittlerweile auf dem Reifegrad des Achievers, kennt sie ihre Stärken und Lernfelder differenziert und weiß nun über ihre typischen Verhaltenstendenzen Bescheid. Zudem gelingt es ihr in vielen Situationen, trotz ihrer eher autonomieorientierten Persönlichkeit auch entgegenkommendes Verhalten zu zeigen. Nach der jeweiligen Situation ist sie dazu imstande, passend zu reflektieren, was ihr gut gelungen ist und was sie beim nächsten Mal anders machen würde. Damit ist sie auf dem besten Weg, als agile Führungskraft auf dem Level des Achievers sicherer und erfolgreicher in einer von Unsicherheit und schnellem Wandel gekennzeichneten Welt zu agieren.

4.1.2 Vom Catalyst zum Co-Creator

Auch nach dem Mitarbeitergespräch Melanies ist ein Jahr vergangen. Auch sie hat die Zeit genutzt, um intensiv an der eigenen Person zu arbeiten. Auch wenn sie meist ein gutes Auge für die Erfordernisse der Situation hatte, in der Situation selbst ihr Vorgehen reflektierte und flexibel Gegenmaßnahmen einleitete, geriet sie doch hin und wieder in Konflikte, aus denen alle Beteiligten mit Kompromissen herausgingen, die keinen glücklich machten.

Um ihre Konfliktmanagement-Kompetenz zu verbessern, sucht sie daher einen Coach auf. Sie hat nämlich den Eindruck, dass ein Training alleine sie hier nicht weiterbringen würde. Gemeinsam mit ihrem Coach arbeitet sie an tiefer liegenden Persönlichkeitsmustern und erfährt dadurch noch besser, was es genau ist, das sie triggert. Jetzt muss es

ihr nur noch gelingen, die Ruhe zu bewahren, wenn wieder jemand ihren Trigger findet.

Ihr Coach empfiehlt ihr Achtsamkeits-Meditation. Auch, wenn sie mit Meditation oder anderen spirituellen Praktiken nichts am Hut hat, nimmt sie doch an einem achtwöchigen Achtsamkeitsprogramm teil. Einmal pro Woche trifft sie sich mit den anderen Kursteilnehmenden. Sie erfahren etwas über Achtsamkeit, meditieren und vollziehen weitere Achtsamkeitsübungen. Zwischen den Sitzungen gibt es zudem Hausaufgaben, meist in Form von täglich Meditationen.

Auch, wenn sie sich anfangs meist mit wiederkehrenden Gedanken herumschlägt und es ihr scheinbar nicht gelingt, loszulassen und nur auf ihren Atem zu achten, vollzieht sich nach einiger Zeit ein Wandel: Nach mehreren Monaten schweift sie zwar immer noch häufig ab, aber hat das Gefühl, länger bei ihrem Atem zu bleiben und schneller zu bemerken, wenn sie sich in einem Gedanken zu verlieren droht. Nach zwei Monate später macht sich auch langsam ein Wandel in ihrem alltäglichen Leben bemerkbar: Immer häufiger spürt sie in ihren Körper hinein und fühlt, wie ihr Puls steigt, wie sich ihr Magen scheinbar zusammenzieht oder wie ihr Atem schneller wird. Zudem spürt sie auch ihre Emotionen viel differenzierter als noch vor Monaten.

Als sie nach einem Jahr schließlich in einen erneuten Konflikt mit einem wichtigen Stakeholder gerät, hat sie plötzlich das Gefühl, sich selbst und all ihre Empfindungen klar wahrzunehmen. Sie spürt, dass sie getriggert wird. Wie sich Wut anstaut. Diesmal lässt sie sich aber nicht von der Wut überrollen: Vielmehr gelingt es ihr, eine neutrale Perspektive einzunehmen. Sie bekommt das Gefühl, als würde sie von oben auf die Situation, sich selbst und ihre Empfindungen herabblicken, ohne in den Moment hineingezogen zu werden. Sie akzeptiert ihre Wut und lässt sie ebenso wie die Gedanken aus der Meditation einfach vorbeiziehen. Dadurch behält sie einen klaren Kopf. Das ermöglicht es ihr, sich wieder in ihr Gegenüber hineinzusetzen, dessen Perspektive und die Bedürfnisse hinter seiner Position zu erkennen. Diese bringt sie mit ihren eigenen Bedürfnissen übereinander. So gelingt es ihr schließlich mit der Self-Awareness eines Co-Creators, eine Win-Win-Lösung vorzuschlagen, mit der beide zufrieden sind.

4.2 Fazit

In der heutigen VUCA-Welt stehen insbesondere Führungskräfte vor der Herausforderung, tagtäglich mit der Unbeständigkeit, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit der Welt erfolgreich umzugehen. Aus Personalentwicklungs- und Talent-Management-Perspektive ergibt sich dabei die Herausforderung, die Führungskräfte darin zu unterstützen – obwohl viele Führungsprinzipien noch Vermächtnis früherer Generationen mit ganz anderen Herausforderungen sind.

Eine mögliche Lösung hierfür bietet die Master-Kompetenz „Agile Führung“ – die Fähigkeit, sicher inmitten von Unsicherheit und schnellem Wandel zu agieren. Die Kenntnis der vier Reifegrade „Expert“, „Achiever“, „Catalyst“ und „Co-Creator“ sowie der zugehörigen Sichtweisen und typischen Verhaltensweisen kann dabei helfen, den Reifegrad der unternehmenseigenen Führungskräfte zu erkennen. Aufbauend auf diesem Wissen können Führungskräfte über die drei Wege „Self-Awareness“, „Purpose“ und „Mastery“ entwickelt werden, um die Haltungen und Kompetenzen des nächsten Levels hervorzubringen und damit erfolgreicher in der VUCA-Welt zu führen.

Einen besonders erfolversprechenden Weg und möglichen ersten Ansatzpunkt zur Reife hin zu einer agileren Führungskraft bietet dabei die Entwicklung von Self-Awareness. Oder, um es in den Worten von Carl Gustav Jung, einem der einflussreichsten Psychologen des 20. Jahrhunderts, zu sagen: *„Wer nach außen schaut, träumt. Wer nach innen schaut, erwacht.“*

5 Literatur

- Cameron, J. (2016): *The artist's way: A spiritual path to higher creativity.* Penguin
- Coyle, D. (2018): *The culture code: The secrets of highly successful groups.* Bantam
- Hamel, G. (2011): *Reinventing management for the 21st century.* An excerpt from the University of Phoenix Distinguished Guest Video Lecture Series (<https://www.youtube.com/watch?v=YYaYwCA-FaM&t=322s>)
- Hogan, R./Hogan; J. (2007): *Hogan Personality Inventory Manual.* 3. Aufl., Hogan Assessment Systems, Tulsa, OK
- Joiner, B./Josephs, S. (2007): *Leadership agility. Five Levels of Mastery for Anticipating and Initiating Change.* Jossey-Bass
- Kabat-Zinn, J. (2009): *Wherever you go, there you are: Mindfulness meditation in everyday life.* Hachette Books
- Isabel Briggs Myers (1995): *Gifts Differing: Understanding Personality Type.* Davies-Black Publishing
- Paschen, M., & Janßen, C. (2020): *Führungseigenschaften im Test.* In: *Personalmagazin*, 04/2020
- Riemann, F. (1975): *Grundformen der Angst.* Ernst Reinhardt Verlag
- Seligman, M. E. (2012): *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being.* Simon and Schuster
- Thomann, C./Schulz von Thun, F. (1990): *Klärungshilfe: Handbuch für Therapeuten, Gesprächshelfer und Moderatoren in schwierigen Gesprächen; Theorien, Methoden, Beispiele.* Rowohlt