

HRM-Dossier

Nathalie Buschor, Jeannette Mutzner

Agile Führung im digitalen Zeitalter

Grundlagen der agilen Führung und die Rolle des HR



Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Nathalie Buschor, Jeannette Mutzner

Agile Führung im digitalen Zeitalter

Grundlagen der agilen Führung und die Rolle des HR

SPEKTRAMedia, Zürich, 2018

ISBN 978-3-906067-30-8

© 2018 by

SPEKTRAMedia, Albisriederstrasse 252, 8047 Zürich, T: 043 311 01 80,

info@SPEKTRAMedia.ch, www.SPEKTRAMedia.ch

ALMA Medien AG, Hofackerstrasse. 32, 8032 Zürich, T: 044 269 50 10,

info@almamedien.ch, www.almamedien.ch

Gedruckt und hergestellt in der Schweiz.

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jedes Kopieren, insbesondere Vervielfältigen, Übersetzen, Mikroverfilmen und Einspeichern sowie Verbreiten in elektronischen Systemen ist ohne Zustimmung des Verlags verboten (vgl. www.fair-kopieren.ch).

Der einfacheren Lesbarkeit halber verwendet der Verlag i.d.R. die männliche Form – die weibliche Form ist eingeschlossen. Dieses Buch basiert auf Erfahrungen der Autorinnen, auf Gesprächen mit Fachleuten aus dem HR und auf Fachliteratur. Es wurde mit grosser Sorgfalt erstellt, trotzdem können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden. Verlag und Autorinnen können für fehlerhafte Angaben und deren Folgen weder juristische Verantwortung noch irgendeine Haftung übernehmen. Für Verbesserungsvorschläge und Hinweise sind der Verlag beziehungsweise die Autorinnen dankbar.

Nathalie Buschor, Jeannette Mutzner

Agile Führung im digitalen Zeitalter

Grundlagen der agilen Führung und die Rolle des HR



Nathalie Buschor

lic. oec. HSG, CFA, Diplompsychologin und Psychotherapeutin
Buschor Coaching & Consulting
Forchstrasse 430
8702 Zollikon
www.buschor.biz
T: +41 79 255 64 20

Nathalie Buschor ist seit 2006 als Unternehmerin in der Unternehmerberatung, der Persönlichkeits- und Führungsentwicklung tätig. Sie begleitet, inspiriert und motiviert Menschen und Unternehmen auf ihrem Weg zur persönlichen und beruflichen Entfaltung. Agilität und agile Leadership sind Kernthemen ihrer Tätigkeit: Innovation, persönliche Stärken und Ressourcen sind der Schlüssel zur Agilität, welche den eigenen Horizont erweitert und hilft, Widersprüche fruchtbar zu machen. Dabei verbindet sie zehn Jahre internationale Führungs- und Projektleitungserfahrung, eine breite Kenntnis der Finanzindustrie und des Innovationsmanagements mit ihrem psychologischen Wissen und der Erfahrung als Psychoanalytikerin.



Jeannette Mutzner

lic. oec. HSG, Master in Finance,
London Business School
JMutzner GmbH – Social Selling
Im Marbach 53
8800 Thalwil
www.jmutzner.com
T: +41 79 624 54 16

Jeannette Mutzner war über 15 Jahre im B2B-Vertrieb von Finanzprodukten bei internationalen Banken und Versicherungen im In- und Ausland auf unterschiedlichen Hierarchiestufen tätig. Nach weiteren Stationen bei Beratungsunternehmen hat sie sich im Juli 2017 selbstständig gemacht. Sie unterstützt Unternehmen, ihre Positionierung, Networking- und Social-Selling-Strategien auf LinkedIn zu optimieren. Durch Beratungen und Schulungen trägt sie zur digitalen Sichtbarkeit, Lead Generierung und zum Erreichen der Umsatzziele bei – immer nach dem Motto: ENGAGE, CONNECT & GROW.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	6
Agilität im digitalen Zeitalter	7
Veränderte Rahmenbedingungen	10
Digitale Revolution	11
Globalisierung und die ökologische Realität	13
Ökonomie, Management, neue Produkte und Märkte	15
Organisationsformen im Wandel.....	17
Fazit: Die digital-agile Arbeitswelt	20
Agile Führung	23
Agiles Führungskonzept	23
Agile Werte.....	25
Geforderte Kompetenzen	26
Charaktereigenschaften.....	29
Persönliche Reife und Lebenserfahrung.....	34
Human Resources im agilen Umfeld	36
Vermittlung von Unternehmenskultur und Vision.....	36
Personalauswahl.....	38
Personalbeurteilung und -entwicklung	40
Coaching und Reflexion	41
Arbeitsgestaltung und -organisation	41
Kritischer Blick	43
Zusammenfassung	46
Literatur	47

Vorwort

Dieses HRM-Dossier trägt interdisziplinär Gedanken zur agilen Führung aus Ökonomie, Psychologie, Führungslehre, Coaching und Marketing zusammen, wobei wissenschaftliche Theorien und langjährige Praxiserfahrung in den Bereichen Coaching, Psychoanalyse und Führung miteinander verbunden werden.

Basierend auf unzähligen Büchern und Beiträgen über das digitale Zeitalter, Persönlichkeitsentwicklung und Glücksforschung haben wir gemeinsam ein neues Konzept der agilen Führung entwickelt mit dem Ziel, dieses sowohl für Führungskräfte als auch für das HR fassbarer zu machen.

Dabei haben wir auch den Blick in die Zukunft gewagt. Die Digitalisierung hat längst unseren Alltag erreicht und vernetzt. Wohin die Reise geht, kann niemand verlässlich vorhersagen. Manche mögen gewisse Aspekte als Utopie ansehen. Diese Menschen möchten wir daran erinnern, dass vieles vor wenigen Jahren noch undenkbar war, was heute bereits selbstverständlich ist. Andere Aspekte benötigen dringlich einer gesellschaftlichen Auseinandersetzung, was und wie viel des Machbaren auch wünschenswert ist.

Das Schreiben des Buches selbst wurde zum agilen Experiment. Zwei fundamental unterschiedliche Persönlichkeitstypen haben sich an dieses Projekt gewagt, sich gegenseitig in schwierigen Momenten unterstützt, unterschiedliche Sichtweisen verhandelt und Kritik ausgehalten.

Wir wünschen spannende Erkenntnisse bei der Lektüre und möchten an dieser Stelle auch unseren Familien danken, die uns unterstützten und entbehren mussten.

Agilität im digitalen Zeitalter

Agilität ist in aller Munde. Alles wird agil: Man arbeitet und programmiert agil, die Teams und Unternehmen werden agil geführt. Der Begriff «agil» ist im unternehmerischen Kontext erstmals in der Softwareentwicklung aufgetaucht und wird nun immer häufiger universell eingesetzt.

Wörtlich übersetzt bedeutet Agilität gewandt, vital und wendig. Doch im Rahmen der digitalen Revolution muss Agilität deutlich umfassender verstanden werden. Denn Agilität geht weit über rein technisch-prozessuale Veränderungen, Möglichkeiten und Verbesserungen hinaus. Sie betrifft Menschen, Produkte, Prozesse und die Unternehmensorganisation selbst.

Agilität sollte zu einer neuen Geisteshaltung werden, um dem digitalen Wandel sowohl beruflich wie privat erfolgreich zu begegnen.

Der technologische Fortschritt verändert die Welt in einer für die Menschen noch nie dagewesener Geschwindigkeit. Unternehmen und Märkte versuchen Schritt zu halten. Agil arbeiten, handeln und führen ist notwendig geworden.

Dass Kinder heute kaum noch einen alten Fotoapparat, ein Drehscheibentelefon oder eine Schreibmaschine erkennen, zeigt die Geschwindigkeit des Wandels. Vor zwei Generationen gab es zwar revolutionäre Veränderungen, doch wirkten sich die Konsequenzen weniger schnell auf die Gesellschaft aus. Genauso fordert die Geschwindigkeit Unternehmen heraus. Denn das Wirtschaftsgefüge sowie die ökonomische und ökologische Realität verändern sich fundamental. Alte Spielregeln werden infrage gestellt und neu definiert. Neue, andere Werte und Handlungsmuster sind gefragt. Traditionell gewachsene Strukturen und die Art der Zusammenarbeit müssen neu definiert werden mit weitreichenden Auswirkungen auf den Führungsalltag.

Solch gravierender Wandel hat auch einen entscheidenden Einfluss auf die Rolle und die Aufgaben im Personalbereich. Das Anziehen, Erkennen und Auswählen sowie Fördern der richtigen Mitarbeitenden wird zur Königsdisziplin werden. Gesucht sind Menschen, die in kritischen Situationen schnell, ethisch, emotional und rational stimmig entscheiden. Menschen, die durch persönliche Reife begeistern und verbinden können.

Der Begriff der Agilität wurde im Silicon Valley von den Technologie-Unternehmen geprägt. Er umfasst eine spezifische Art zu denken, Kundenbedürfnisse zu identifizieren und diese unternehmerisch zu lösen. Der Fokus liegt dabei immer auf dem Einsatz von neuester Technologie und einer starken Innovationskultur. Der Führungsstil, die Arbeitsorganisation, die Fehlerkultur und die unternehmerische Freiheit sind stark individualisiert.

Einige der erfolgreichen Unternehmen im Silicon Valley haben die Singularity University gegründet, um mit ihrem unternehmerischen Erfolgsgedanken den technologischen Fortschritt weiterzutreiben. Die Universität kombiniert Thinktank, Wissenschaft und Business Inkubator mit dem Ziel, die ökonomischen, ökologischen und sozialen Herausforderungen zu bestimmen und nachhaltig zu lösen. Digital, kompetitiv, kooperativ, nachhaltig und agil handeln – damit sind auch ihre Gründer unternehmerisch erfolgreich geworden.

Konkret bedeutet das, dass sie die modernsten Technologien verwenden und diese unternehmerisch mit entsprechenden Produkten und Dienstleistungen umsetzen. Sie sehen ein enormes Geschäftspotenzial im Lösen der globalen Herausforderung. Ökologisch nachhaltig produzieren zum Beispiel ist sowohl eine der grössten Herausforderungen als auch eine der grössten Opportunitäten, da die ökologischen Probleme sich in den konsumentenstärksten Märkten manifestieren. Dort gibt es vielfach die meisten Kunden – damit gibt es Verdienstmöglichkeiten und das Bruttosozialprodukt steigt. Damit schliessen sich finanzieller Erfolg und nachhaltiges Agieren nicht mehr aus.

Die Autorinnen stimmen mit den Einschätzungen führender Zukunftsforscher überein: Agilität ist nicht optional, sondern notwendig für Unternehmen, Menschen und – in der ganzheitlichen Betrachtung – auch für unsere Umwelt. Agile Führung und Organisationsformen erfordern jedoch einen tiefgreifenden Wandel. Die Menschen und die Art der Kollaboration müssen sich verändern. Viele der relevanten Werte und Verhaltensweisen existieren zwar heute bereits auf dem Papier, werden aber in den seltensten Fällen wirklich gelebt. Das Bild der Führungskraft verändert sich: Emotionale Kompetenz, Glaubwürdigkeit sowie Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit werden zentral.

In den letzten Jahren konnte beobachtet werden, wie einige grosse, bis anhin äusserst erfolgreiche Konzerne es nicht geschafft haben, sich den neuen Gegebenheiten anzupassen und zeitnah auf das veränderte Umfeld zu reagieren. Durch den Untergang bekannter Unternehmen oder den teilweise massiven Stellenabbau ist die Unsicherheit bei den Arbeitnehmern gewachsen; für sie kann das Versprechen auf Beschäftigung und sichere Rente kaum mehr gelten. Auch das verändert die Einstellung der Arbeitnehmer.

Folgende Übersicht zeigt auf, inwiefern Agilität als vernetztes Konzept zu verstehen ist:

- Die digitale Revolution und die neuen technologischen Möglichkeiten.
- Die globale Realität und das Ökosystem.
- Neue Bedürfnisse und Möglichkeiten führen zu neuen Produkten und Märkten.
- Die Veränderung der Wertschöpfungskette ordnet die verschiedenen Akteure des Wirtschaftssystems neu.
- Organisationsentwicklung führt über einen Paradigmenwechsel in eine agile Organisation, welche über eine gemeinsam getragene Sinnhaftigkeit der Vision motiviert.
- Diese Organisationen brauchen die agile Führungskraft (und Mitarbeiter) mit einem Set von Charakterstärken, Kompetenzen und Verhaltensweisen.
- Der digitale Wandel und die ökologischen, ökonomischen und sozialen Gegebenheiten betreffen jeden persönlich, beruflich und privat.

Wir befinden uns somit mitten in einem Paradigmenwechsel. Erfahrungswissen allein genügt im digitalen Zeitalter nicht mehr. Alle müssen sich mit der digitalen Transformation befassen und sich eine eigene Meinung bilden, um sich neu zu orientieren.

Im ersten Teil des Dossiers werden die Gedanken verschiedener Think-tanks zusammengefasst und die veränderten Rahmenbedingungen aufgezeigt, die zu dem oben beschriebenen Wandel führen beziehungsweise ihn notwendig machen. Entscheidend dabei ist, dass in einer individualisierten Gesellschaft, in der die Grundbedürfnisse abgedeckt sind, die Suche nach dem Sinn an Werten gewinnt. Wer über den Sinn, die Nachhaltigkeit der eigenen Arbeit und über unternehmerische Aktivitäten nachdenkt, wird sich unweigerlich mit ökologischen, ökonomischen und sozialen Themen befassen wollen.

Was eine agile Führungskraft ausmacht und welche Rolle Human Resources spielt, damit beschäftigt sich der zweite Teil des Dossiers. Insbesondere die veränderten Rahmenbedingungen bedingen den Bruch mit traditionellen Organisationsformen und Führungsansätzen. Agil führen hängt zusammen mit einer Kombination aus Persönlichkeitsmerkmalen, Werten, Kompetenzen und Lebenserfahrung beziehungsweise Reife. Um dies zu erreichen, müssen sich Führungskräfte mit sich selbst auseinandersetzen.

Agile Führung im digitalen Zeitalter

Grundlagen der agilen Führung und die Rolle des HR

Dieses HRM-Dossier sensibilisiert für die Herausforderungen der digitalisierten Arbeitswelt von morgen. Das Verständnis von Zusammenhängen und Eigenheiten des digitalen Wandels sind Voraussetzung und Motivation für agile Organisationen und für agiles Führen. Die Führungskraft von morgen braucht dafür persönliche Reife, die sich in einer Kombination von Werten, Charakterstärken und Kompetenzen zeigt und die deren Führungsverhalten bestimmt. Human Resources fällt die herausfordernde Aufgabe zu, Agilität bei den Mitarbeitenden zu entwickeln und damit die Zukunft der Arbeit mitzugestalten.

Das HRM-Dossier fasst die Gedanken verschiedener Think Tanks zusammen, zeigt die veränderten Rahmenbedingungen auf, welche agile Organisationsformen und Führungsansätze notwendig machen und legt dar, was dies für Führungskräfte wie auch das HR konkret bedeutet.

Jedes HRM-Dossier ist einem für HR-Fachleute und das Management relevanten Thema gewidmet. Die Bücher erscheinen quartalsweise und sind als Einzel Exemplare beziehbar bei SPEKTRAMedia oder ALMA Medien AG bzw. sind im Abonnement mit «HR Today» erhältlich.

*SPEKTRAMedia, Albisriederstrasse 252, 8047 Zürich
ALMA Medien AG, Hofackerstrasse 32, 8032 Zürich*

ISBN 978-3-906067-30-8

ISBN 978-3-906067-30-8



9 783906 067308 >