Ausgabe 05/2019

Java aktuell

Praxis. Wissen. Networking. Das Magazin für Entwickler

D: 4,90 EUR | CH: 9,80 CHF | A: 5,60 EUR | Benelux: 5,80 EUR

4 191978 304903 05

Java aktuell

iJUG Verbund
www.ijug.eu

Jakarta EE
So geht es jetzt weiter

Groovy
Nützliche, weniger bekannte Features

web3j
Ethereum-Blockchain für Java-Applikationen

Jakarta und der große Knall

eclipsecon Europe 2019

OSGi™ Community Event 2019

Open Innovation and Collaboration

21. - 24. Oktober 2019
Ludwigsburg

Keynotes

Jan Leuridan
Sr. VP, Simulation and Test Solutions PLM Software
Siemens

Matt Rutkowski
CTO Serverless Technologies
IBM

Auszug Sprecherliste

Jens Reimann
Principal Software Engineer
Red Hat

Kamesh Sampath
Director of Developer Experience
Red Hat

Martin Lippert
Principal Software Engineer
Pivotal Software

Die Open Source Software Konferenz für Eclipse Technologien, offene Innovation und Industriekollaboration

Interesse an Cloud Native Java wie Jakarta EE, MicroProfile und Cloud IDEs, dem Eclipse IoT Stack und den erprobten Eclipse Technolgien wie der Eclipse IDE, RCP und Modeling? Auf der EclipseCon vernetzt Ihr Euch mit den Experten!

Frühbucherrabatt bis 1. Oktober - Ab 775 € (+ MwSt.) Anmeldung unter: www.eclipsecon.org

Agile Führung ist ein Mindset – Doch wie kann man das lernen?

Dominic Lindner, agile-unternehmen.de

Agile Führung ist in aller Munde und soll laut moderner Management-Literatur die „Best Practice der Führung" sein. Während der Suche in Internetblogs, Magazinen oder Fachbüchern finden sich immer mehr Tipps und Hinweise, wie eine Führungskraft agil führen kann. Dabei fällt auf, dass diese Tipps oft von Coaches, Forschern und Experten zusammengestellt worden sind. Doch wie kann eine Führungskraft diese Art der Führung im Alltag umsetzen und erlernen?

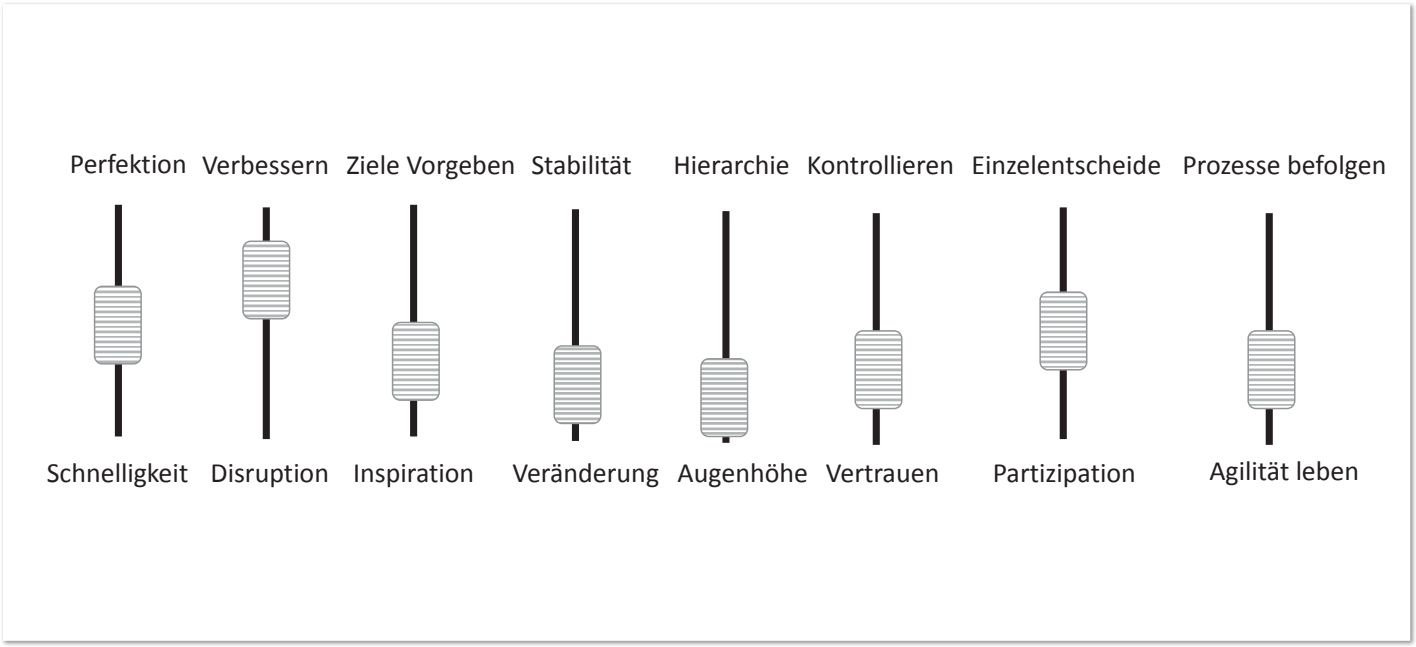

Abbildung 1: Führungsleitbild zur agilen Führung (© Dominic Lindner)

Agilität beschreibt im allgemeinen Sinne die Fähigkeit eines Individuums oder Objekts, flexibel und dynamisch auf seine Umwelt zu reagieren und sich schnell an Veränderungen anzupassen. Übertragen wir dies auf agile Führung, könnte es also bedeuten, dass eine Führungskraft flexibel auf die Anforderungen ihrer Mitarbeiter reagiert und diese damit in jeder Situation optimal unterstützt.

„In der agilen Welt ist das Mindset wichtiger als Tools und Methoden"

Dieses Zitat aus meiner aktuellen Forschung (Lindner 2019) steht sinnbildlich für die schwammige Definition des Begriffs der agilen Führung. Auch in der Literatur wird diese Art der Führung als eine „Verhaltensweise" beziehungsweise ein „Mindset" und eine „persönliche Haltung" beschrieben. Genau diese Tatsache macht den Begriff sehr schwammig und kaum greifbar. Was genau ist dieses „Mindset" und wie kann man ein solches erlernen? Auch sind Fragen, ob es sich um eine universelle Verhaltensweise handelt oder ob es für bestimmte Situationen gewisse Verhaltensweisen gibt, nicht beantwortet. Einig ist sich die Literatur nur bei der Tatsache, dass es darum geht, durch das „Mindset" oder Wertebild einer Führungskraft die Selbstorganisation von Mitarbeitern zu fördern. Hierdurch werden Aufgaben besser verteilt und Entscheidungen schneller getroffen, womit dynamische Projekte eine höhere Erfolgswahrscheinlichkeit haben.

Das Wertebild einer Führungskraft

In der Forschung wird auf die Persönlichkeit der Führungskraft abgezielt. Dabei werden vor allem Softskills und eigene Werte in den Vordergrund gerückt. Hilfe kann dabei ein persönliches Wertebild schaffen, das jede Führungskraft hat. Dabei gilt nicht jedes Wertebild als agil, weswegen die Literatur zahlreiche Tipps und Blaupausen bereitstellt, die sich oftmals stark unterscheiden. Beispielsweise werden folgende Ratschläge gegeben:

- Vertrauen Sie Mitarbeitern,
- inspirieren Sie Ihr Umfeld,
- helfen Sie den Mitarbeitern, sich zu entwickeln,
- geben Sie Rahmen vor und
- führen Sie nach Zielen.

Ein agiles Wertebild

Es gilt, gewisse Verhaltensweisen und Werte zu befolgen, die mit einer agilen Führung verbunden werden. Ich habe dazu in meiner aktuellen Forschung die am meisten genannten Werte genommen und sie in einer Onlinebefragung 66 Führungskräften präsentiert (Lindner 2019). Die Datenerhebung habe ich gemeinsam mit Tobias Greff vom AWS Institut durchgeführt. Mithilfe von Schiebereglern konnten die Befragten die Werte gewichten. Ich habe dabei immer gegensätzliche Werte genommen, etwa Perfektion und Geschwindigkeit. Das Ergebnis ist in *Abbildung 1* zu sehen.

An *Abbildung 1* ist erkennbar, dass es nicht darum geht, dass eine Führungskraft vollkommen agil oder nicht agil ist. Es ist wichtig, wie ein DJ an einem Mischpult, die Werte in die richtige Balance zu bringen. Sie können diese Abbildung als eine Art Blaupause nehmen und die Werte nun für sich selbst gewichten. Als Ergebnis haben Sie ein Zielbild, wie Ihre persönliche agile Führung aussehen kann.

Agile Führung: Learning by Doing

Nun bleibt die Frage, wie ein agiles Führungsleitbild erlernt werden kann. Bevor ich praktische Tipps gebe, habe ich die Befragung der 66 Führungskräfte ebenfalls genutzt und diese gefragt, wie ein agiles Wertebild erlernt werden kann und wie die Befragten vorgehen. Die Antworten sind in *Abbildung 2* zu sehen.

Die befragten Führungskräfte präferieren dabei Learning by Doing, Konferenzbesuche sowie Internetblogs/Magazine. Die Antworten erscheinen sinnvoll, da sicherlich viel Wissen in Schulungen und Internetblogs erlangt wird, aber es am Ende an der Führungskraft selbst liegt, dieses Wissen im Alltag zu erproben.

Learning by Doing bedeutet das Lernen durch unmittelbares Anwenden im Alltag. Dazu ist vor allem Selbstreflexion wichtig. Fragen Sie sich dabei: Was war gut? Was hat sofort funktioniert? Wo gab es

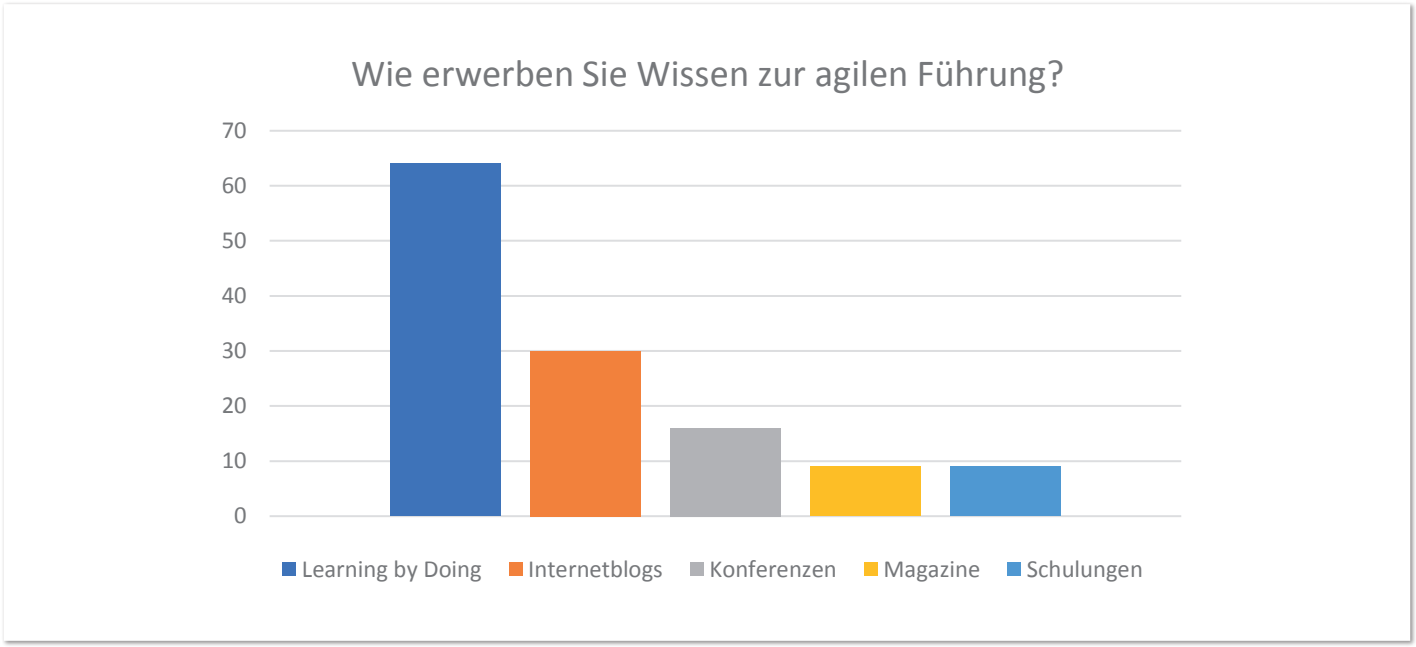

Abbildung 2: Wie erwerben Sie Wissen zur agilen Führung? (© Dominic Lindner)

Probleme? Was würde ich beim nächsten Mal anders machen? Mithilfe dieser Selbstreflexion können Sie schrittweise theoretisches Wissen in der Praxis anwenden und erproben.

Agile Führung im Arbeitsalltag erlernen

Nun stellt sich die Frage, ob eine Führungskraft so einfach Gewohnheiten und Charakter ändern kann. Natürlich sind Menschen in der Lage, gewisse Änderungen an der Persönlichkeit vorzunehmen, allerdings benötigt dies einiges an Durchhaltevermögen. Unsere Persönlichkeit ändert sich schon seit unserer Geburt ständig und wird durch unser Umfeld sowie unser eigenes Handeln und Tun beeinflusst. In der Praxis zeigt sich, dass schon kleine Eingriffe in den eigenen Charakter Menschen dabei unterstützen, glücklicher und erfolgreicher zu leben.

Der Mensch ist ein Gewohnheitstier und hat tägliche Routinen (z. B. der Weg ins Büro, Zähneputzen vor dem Frühstück etc.) und Verhaltensweisen (zum Beispiel emotionale Diskussion bei Problemen oder Rückzug bei starken Diskussionen). Nun sollen diese festgelegten Automatismen verändert werden. Dabei können Sie nach drei Schritten vorgehen: Routinen erkennen, eine Motivation zur Veränderung suchen und diese Routine ändern. Die Schritte werden in *Abbildung 3* dargestellt.

1. Routinen erkennen

Der erste Schritt ist, dass Sie eine gewisse Gewohnheit oder Routine erkennen und diese beschreiben können. Dies ist nicht einfach, da vieles unterbewusst passiert. Am besten ist dazu Feedback von guten Freunden oder Arbeitskollegen. Solche Gewohnheiten können sein:

- Ich höre meinen Mitarbeitern kaum zu.
- Ich kontrolliere meine Mitarbeiter zu stark.
- Ich gehe zu wenig Risiken ein und setze auf Stabilität.

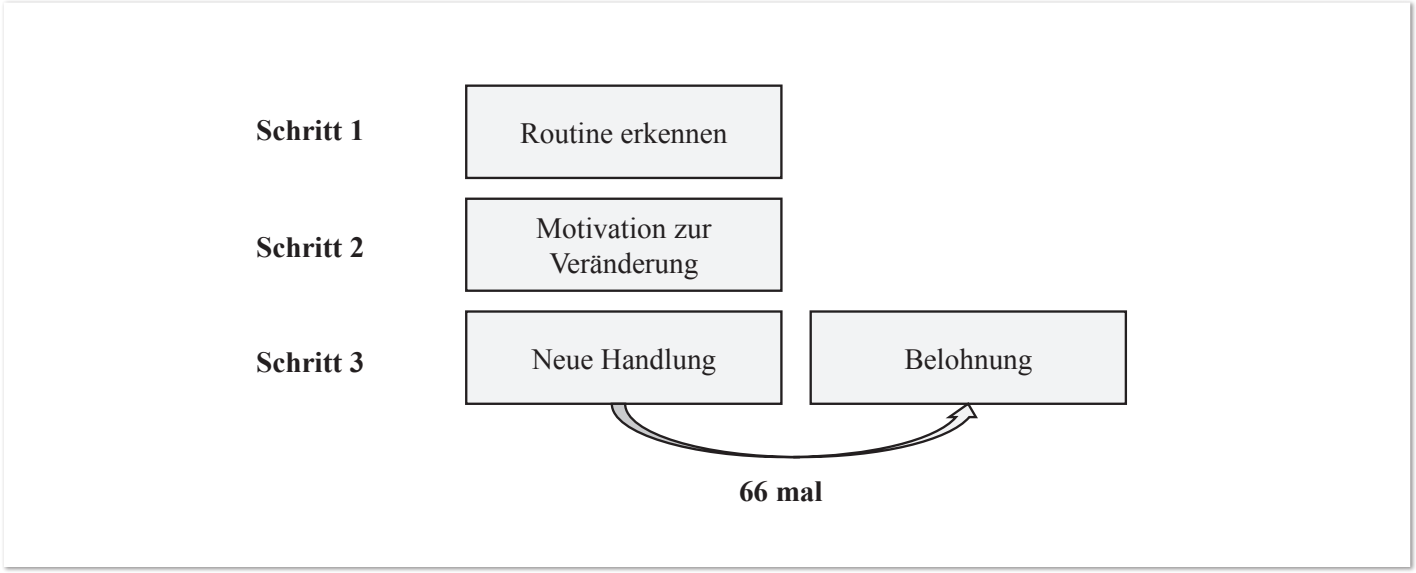

Abbildung 3: Zyklus der Veränderung (Quelle: Dominic Lindner)

2. Motivation zur Veränderung

Als Nächstes sollten Sie eine Motivation zur Veränderung finden. Nicht jede Gewohnheit ist automatisch wichtig genug, um verändert zu werden, und auch nicht jeder Mensch muss perfekt sein. Was ist also der Auslöser dafür, dass Sie eine gewisse Situation ändern wollen? Beispiele könnten sein:

- Ihre Verhaltensweise bringt Sie ständig in kritische Situationen.
- Ein Mitarbeiter hat wegen einer bestimmten Verhaltensweise von Ihnen gekündigt.
- Sie verärgern Kollegen durch bestimmte Routinen.
- Merken Sie sich immer: Gewohnheiten zu verändern, ist kein „Muss", sondern eher ein „Könnte".

3. Neue Handlungen werden zu Routinen

Im dritten Schritt werden diese Verhaltensweise oder Routinen durch neue ersetzt. Auch ich habe dies erprobt und empfehle, die Ziele, also Werte, die man verändern will, aufzuschreiben. Beispiele sind:

- Ich möchte Entscheidungen schneller treffen.
- Ich will Mitarbeitern mehr zuhören.
- Ich will Mitarbeitern mehr vertrauen.

Ich empfehle dabei, sich in jeder Situation diese Ziele kurz erneut ins Bewusstsein zu rufen und selbst zu bewerten, ob diese umgesetzt worden sind. Haben Sie beispielsweise heute im Meeting die Entscheidung schnell genug getroffen oder haben Sie das Team durch Wartezeit frustriert? Haben Sie heute im Einzelgespräch mit Herrn Müller genug zugehört oder haben Sie wieder zu viel geredet?

Ein wichtiger Tipp ist, dass Sie bei Einhaltung der neuen Gewohnheiten eine Belohnung einplanen. Beispiele sind ein Stück Schokolade oder etwas anderes, dass Ihnen Freude bereitet. Die Idee hinter dieser kleinen Belohnung ist, dass in Ihrem Gehirn eine Art Auslöser gesetzt wird: Wenn das nächste Mal die gleiche Aktion passiert, dann führe ich folgendes Routineprogramm durch, da es zu einer Belohnung führt. Laut wissenschaftlichen Studien müssen Sie die neue Handlung übrigens 66 Mal ausführen, bis diese zur Routine wird. Die Psychologin Phillippa Lally vom University College in London hat dies in einer Untersuchung erforscht. Sie gab dazu 96 Probanden die Aufgabe, sich drei neue Gewohnheiten (u. a. 15 Minuten Spaziergang jeden Morgen) anzueignen. Die Anzahl der bewussten Ausführungen der Tätigkeit bis zur automatisierten Gewohnheit war im Durchschnitt 66.

Fazit

Agile Führung ist ein Verhalten sowie ein „Mindset". Gerade diese Tatsache macht es sehr schwer, agile Führung wirklich treffend zu beschreiben und zu definieren. Zentraler Punkt ist eine Änderung der eigenen Persönlichkeit. Dabei gilt es, Gewohnheiten und eigene Werte zu verändern. Dies ist nicht einfach und es wird empfohlen, diese Veränderung durch Learning by Doing im Alltag zu erproben. Dazu ist es wichtig, aus gewissen Routinen auszubrechen und eigene Werte sowie Charaktereigenschaften zu verändern.

Quellen

Lindner, D. (2019). KMU im digitalen Wandel: Ergebnisse empirischer Studien. Wiesbaden: Springer Gabler.

Dominic Lindner
dominic.lindner@agile-unternehmen.de

Dominic Lindner ist seit 2016 externer Doktorand der FAU Erlangen-Nürnberg am Lehrstuhl für IT-Management und Associate Manager bei der noris network in Nürnberg. Sein Forschungsinteresse liegt im Bereich Arbeit 4.0, Agilität und Digital Leadership. Vorher absolvierte Dominic Lindner einen Master in Wirtschaftsinformatik in Nürnberg und Schweden und war 2 Jahre als IT-Consultant tätig. 2016 wurde seine Masterarbeit mit dem deutschen Studienpreis für Projektmanagement der GPM ausgezeichnet. Dominic Lindner bloggt aktiv auf agile-unternehmen.de.

Early Bird
bis 21. Januar 2020

JavaLand 2020

17. - 19. März 2020 in Brühl bei Köln

Ab sofort Ticket & Hotel buchen!

www.javaland.eu

Präsentiert von: DOAG Heise Medien

Community Partner: iJUG Verbund

www.javaland.eu

Red Hat
OpenShift

The Kubernetes platform for big ideas

Interactive Learning Portal

https://learn.openshift.com

Launch a pre-configured OpenShift instance with an integrated command-line interface using your web browser!

Our guided training scenarios will help you experiment and learn by solving real-world problems using Kubernetes and other advanced, container-centric tooling.

Red Hat

openshift.com