


Wege zur Selbstreflexion und Arbeit an unserem Führungsverhalten

Doch wie kann es Führungskräften gelingen, das eigene Denken, Fühlen, Wollen, persönliche Stärken und Schwächen und das Führungsverhalten konstruktiv zu hinterfragen? Persönlichkeit prägt uns stark und determiniert stark, welche Verhaltensweisen wir wahrscheinlich zeigen werden. Aber die gute Nachricht ist: Man kann daran arbeiten und wachsen. Nachfolgend seien kurz Zugänge beschrieben, die uns helfen können:

1. Der Klassiker – Feedback: Gespräche mit der eigenen Führungskraft, den Mitarbeiter:innen oder anderen Stakeholdern führen zu anderen Sichtweisen auf das eigene Führungsverhalten. Es ist jedoch wichtig, sich vorher Gedanken zu machen, was man genau braucht. Das macht es Feedbackgeber:innen leichter, den Bedarf zu erfüllen. Geht es um das Verhalten in der Führungsrolle, hat sich aus unserer Erfahrung die Methode Rollenverhandeln sehr bewährt. Dabei wird dokumentiert, welches konkrete Verhalten verstärkt erwünscht ist, wovon weniger und was unbedingt beibehalten werden soll. Diese Wünsche werden auf einem Flipchart notiert und im Anschluss besprochen. So entsteht eine Konkretisierung der Erwartungen. Alternative erwünscht: Eine Möglichkeit für ein noch strukturierteres Vorgehen gibt ein 360° Feedback.

2. Coachingprozesse: In vielen Unternehmen gehören Coachings von Fach- und Führungskräften mittlerweile zum Standard. Großer Vorteil ist, dass Führungskräfte hier sehr individualisiert und in geschütztem Rahmen an sich arbeiten können.

3. Psychologische Tests: Ein Weg, die Persönlichkeit evidenzbasiert, mit wissenschaftlich fundierten Methoden zu erfassen, geht über Persönlichkeitstests. Wissenschaftlich haben sich gegenüber den typologischen Verfahren die BIG 5-Testverfahren durchgesetzt. Bei Fragen der Führungskräfteentwicklung aber auch in der Arbeit in Teams oder im Recruiting haben sich Persönlichkeitstests als vielseitig einsetzbare Tools bewährt. Wichtig ist aber nicht nur der Einsatz eines guten Instruments. Unsere Empfehlung ist, die Testung immer mit einem Reflexions- und Coachinggespräch zu koppeln. 

Der Charakter zeigt sich im Verhalten.

QUELLE:
Cascio, J. (2020):
Facing the Age
of Chaos.
<https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaosb00687b1f51d>
Abrufdatum:
22.02.2023

Exkurs: Die Vermessung der Persönlichkeit

Gute Tests erkennen Sie an den Gütekriterien Normierung, Objektivität, Validität und Reliabilität. Ideal ist es, wenn sich das Verfahren auch immun gegenüber „sozialer Erwünschtheit“ zeigt. Zusätzlich ist aus unserer Erfahrung die Darstellungsqualität im Ergebnisreport mitentscheidend. Nur wenn ich einen Report gern in die Hand nehme, werde ich mit dem Ergebnissen arbeiten.

Wir arbeiten mit unterschiedlichen Verfahren. Gute Erfahrungen haben wir beispielsweise mit dem LINC Personality Profiler (LPP) gemacht. Dieser bildet Charaktereigenschaften, Motive und Kompetenzen gut ab. In BIG 5-Verfahren werden bezogen auf den Charakter fünf voneinander unabhängige Dimensionen betrachtet, die sich zwischen zwei Polen bewegen:

- **Innen- oder Außenorientierung**
- **leistungsorientierte oder flexible Lebensführung**
- **Präferenz für Neues oder Bewährtes,**
- **Team- oder Wettbewerbsorientierung**
- **Empfindsamkeit oder psychische Robustheit**

Neben diesen Persönlichkeitsdimensionen erfassen Verfahren wie der LPP auch Motive und Kompetenzen. Die tieferliegenden Triebfedern, also das „Was“ und „Warum“ sind in den Motiven erklärt. Sie haben Einfluss darauf, was wir im Leben anstreben und welche Ziele wir erreichen möchten. Kompetenzen werden über die Fähigkeiten dargestellt und lassen sich von den Charaktereigenschaften ableiten. Dies ist mit einer hohen Genauigkeit möglich, da zu Korrelationen der Big 5 Dimensionen mit spezifischen Kompetenzen sehr viele gesicherte Forschungsergebnisse vorliegen.

Derartige Testverfahren – optional auch mit Fremdbildeinschätzung – geben wertvolle Hinweise auf die Fragen:

- **Was liegt mir? Welche Kompetenzen habe ich?**
- **Wie wirke ich auf andere?**
- **Wo liegen meine Entwicklungspotenziale?**

Agile Transformation – ohne Persönlichkeits- entwicklung geht es nicht!

Die DB Systel GmbH entwickelt und betreibt IT- und Digitalisierungslösungen für die Geschäftsfelder der Deutschen Bahn AG.

Das Unternehmen mit mehr als 6000 Mitarbeiter:innen befindet sich seit 7 Jahren in einem Prozess der agilen Transformation.

Wie hat Persönlichkeitsentwicklung zum Erfolg beigetragen?

Fotos: © Hager, Raimo.at



Brigitta Hager und Martina Scheinecker

*im Gespräch mit
Ulrike Blumenschein.*

*Die beiden Trigon-Beraterinnen
arbeiten seit einiger Zeit mit der
DB Systel in unterschiedlichen
Settings zusammen.*

*DB Systel hat sich in den
vergangenen 7 Jahren von
einer vormals klassisch-hie-
rarchischen Organisation in
ein Unternehmen mit selbst-
organisierten, adaptiven Netz-
werkstrukturen transformiert.
Woran beurteilt ihr heute den
Erfolg dieser Transformation
und wodurch hat Persönlich-
keitsentwicklung zum Erfolg
beigetragen?*

ULRIKE BLUMENSCHN: Die Transformation war der Weg, den DB Systel für sich gewählt hat, und der iterativ beschritten wurde. Anfänglich tastend, wo es hingehen könnte, aber mit dem Wissen der Dringlichkeit und Wichtigkeit der Veränderung. Also nicht die klassische Reorganisation, sondern ein radikaler – auf nunmehr knapp 600 Teams – fokussierter, agiler Transformationsprozess. Entscheidend dabei: Es wurden nicht nur einzelne Bereiche transformiert, sondern die gesamte Organisation, jegliche Strukturen in allen Bereichen – und der bottom-up-Ansatz. Die Mitarbeitenden haben die besten Informationen darüber, was sich im Alltag konkret ändern muss. Sie müssen den Wandel tragen. Also haben

sie das Recht und die Pflicht, ihn aktiv zu gestalten. Ebenfalls entscheidend: der begleitende Kulturwandelprozess. Die Arbeit der Teams in geteilter Führung erfordert ein grundsätzlich anderes Mindset in der Zusammenarbeit. Dazu gehören ständiges Aushandeln, Reflexion und Selbstaktualisierung der Rolleninhabenden, um nicht nur im „Agile Doing“ zu sein, sondern ins „Agile Being“ zu kommen; also eine Veränderung von Denk- und Handlungslogik mit anderen Regeln.

*Ihr habt eure Haltung, Werte
und Grundsätze für agile Zu-
sammenarbeit in eurem Culture
Book „Der Systel <Code>“ be-
schrieben – da gibt es auch ein
sehr klares Statement zur Not-
wendigkeit der kontinuierlichen
Persönlichkeitsentwicklung. Wie
unterstützt ihr die Mitarbei-
ter:innen dabei?*

Basis für alle Angebote ist unser Menschenbild. **„Alle Menschen haben Initiative und Leidenschaft. Alle Menschen wollen zu einer wertvollen Sache etwas beitragen. Alle Menschen wollen an ihrer Arbeit und ihrer Kooperation mit anderen persönlich wachsen.“**



Ulrike Blumenschein

war Mitglied des Projektteams der Transformation, gleichzeitig bis 2022 Product Ownerin des Betrieblichen Konfliktmanagementsystems und ist jetzt als interne Trainerin, Coach, Mediatorin, Team- und Organisationsentwicklerin bei DB System tätig.

Um vom „Agile Doing“ ins „Agile Being“ zu kommen, braucht es einen Prozess des Kulturwandels und eine veränderte Denk- und Handlungslogik

Was mich gestern erfolgreich gemacht hat, hilft mir morgen eventuell nicht mehr. Das bringt Unsicherheiten, Ängste und Spannungen hervor. Die Beschäft-

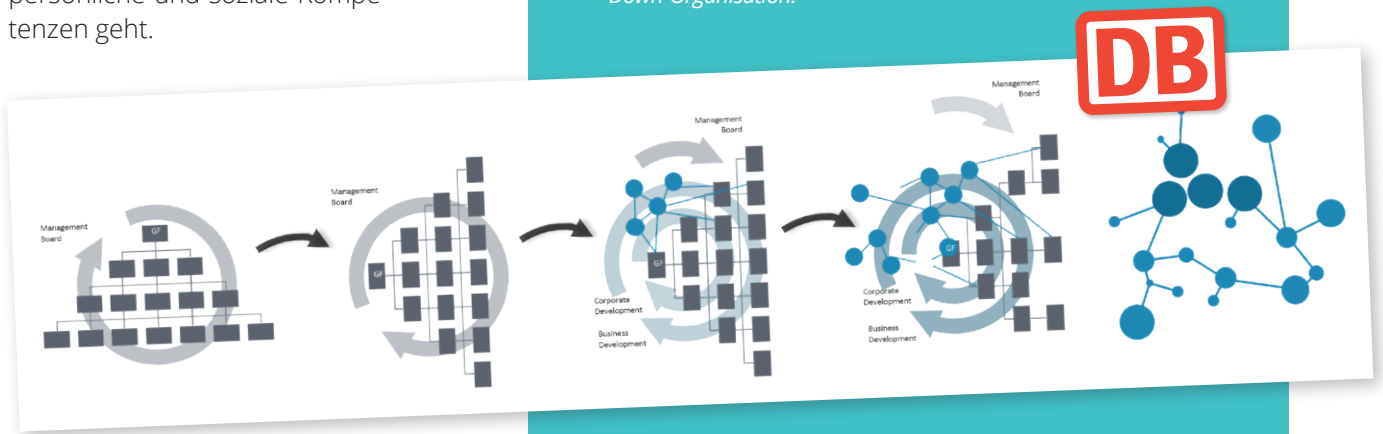
tigung mit den eigenen Stärken und Schatten, inneren (und äußeren) Konflikten wird zu einer fundamentalen Kompetenz, um in Unsicherheit und Ungewissheit



Wir haben das Vertrauen, dass die Menschen so sind und trauen ihnen zu, so zu agieren.“ Da ist die feste Überzeugung, dass das Arbeiten in einem adaptiven Netzwerk aus dezentral agierenden, selbstorganisierten Teams nicht ohne ausgeprägte persönliche und soziale Kompetenzen geht.

Aus dem System <Code>

Für uns bei DB System ist es wichtig, dass alle Mitarbeitenden Selbstführungskompetenzen haben und ständig weiterentwickeln. Dazu gehören die Fähigkeit zur Reflexion, zur ständigen Selbstaktualisierung, die Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme. Und gleichzeitig auch die Offenheit zur Kooperation und die Fähigkeit, Regeln einzuhalten sowie auch mal begründet zu brechen. Der vielleicht wichtigste Faktor, um sich selbst zu organisieren, ist also deine Bereitschaft und Fähigkeit, sich persönlich immer weiter zu entwickeln – weil wir bei DB System viel abhängiger voneinander sind als in einer traditionellen Top-Down-Organisation.



» handlungsfähig zu bleiben und sich den wechselnden Kontexten anpassen zu können. Das beschreiben wir als erforderliches Mindset, um wirksam selbstorganisiert zu arbeiten.

Wir haben seit 2016 den Coachpool „Mitarbeitende coachen Mitarbeitende“ und unser Betriebliches Konfliktmanagement „Dialogging“ aufgebaut mit einer Community von 60 Mitgliedern, die in einem Teil ihrer Arbeitszeit Kolleg:innen unterstützen durch Coaching, Supervision, Konfliktberatung und -begleitung, Workshops, Trainings, etc.

Die Beschäftigung mit eigenen Stärken und Schatten wird zur fundamentalen Kompetenz, um in Unsicherheit und Ungewissheit handlungsfähig zu bleiben

„Führung“ ist auch in der agilen Organisation ein wesentlicher Faktor, um den Erfolg des Unternehmens sicherzustellen. Ihr lebt eine neue Form der „verteilten Führung“ mit den Rollen „Agility Master“, „Product Owner“ und „Umsetzungsteam“. Welche Entwicklungen kannst du da nach 7 Jahren Erfahrung in eurer agilen Organisation erkennen?

Der Umgang miteinander hat sich verändert, ist offener geworden. Auch die Beharrlichkeit dranzubleiben, gemischt mit der Akzeptanz, dass jede und jeder ihren/seinen Blick auf die Welt hat, dass Spannungen was Natürliches sind, Innovation den Diskurs braucht

Innovation braucht Diskurs und Reflexion unterstützt eigenes und organisationales Lernen

und dass Reflexion das eigene und das organisationale Lernen ermöglicht und Entwicklung unterstützt – all das sind meiner Meinung nach gute Entwicklungen!

Was willst du unseren Leser:innen auf ihrem Weg zu einer agilen Organisation mitgeben, die so wie ihr die Persönlichkeitsentwicklung als zentralen Erfolgsfaktor sehen?

Es braucht die Haltung, dass Menschen intrinsisch motiviert wachsen wollen. Dieses Wachsen-Wollen braucht Begleitung und Unterstützung ebenso wie Geduld und Zuversicht, diesen Weg weiterzugehen, auch wenn es mal holprig und anstrengend ist zwischendurch. Und den Mut, auch den Weg als Ziel zu sehen.

Vielen DANK für das Gespräch!



Das Unternehmen Zahlen, Daten, Fakten

10.000.000

Zahl der E-Mails, die jeden Monat konzernweit auf Spam und Viren geprüft werden

28,1%

Anteil Frauen in Führungspositionen

100%

Anteil der Cloud-fähigen IT-Verfahren in der DB Enterprise-Cloud

98

verschiedene Nationen bei DB System

1.075

Zahl der IT-Verfahren, die von DB System betreut werden

6.000

Mitarbeiter:innen

1,22

Mrd. € Umsatz (2021)

114.000

digitale Arbeitsplätze, die von DB System betreut werden

93%

Weiterempfehlungsrate als Arbeitgeber (kununu)

280.000

gemanagte Smartphones und Tablets

144

Zahl der Bahnhöfe, an denen Wifi@DB verfügbar ist