

# Anhang - Fallbeispiele

## 1. Fall: Situative Führung einer Mobility as a Service Entwicklung

### Herausforderung

Um national reisenden Fahrgästen Reiseangebote, unabhängig vom Verkehrsmittel, zu bieten, entwickeln wir für Mobilitäts- und Serviceanbieter eine gemeinsame Kundenplattform. Kunden von Verkehrsbetrieben ermitteln mit der Lösung die optimale Reiseroute und kaufen Ticket- sowie Serviceangebote, z.B. Skimiete am Zielort. Ich habe keine direkte Weisungsbefugnis, sondern muss situativ mit den Menschen agieren und sie motivieren. Die einflussreichsten Stakeholder-Gruppen sind:

- Externe Auftraggeber von Verkehrsbetrieben und Mobilitätsanbietern. Sie erwarten viele Funktionen und digitale Kanäle zu den Kunden (B2C) zum günstigen Preis.
- Interner Auftraggeber, die in Vorleistung gehen und Einnahmen erwarten (B2B).

### Situation

Als Product Owner steuere ich die Erwartungen der internen und externen Auftraggeber, realisiere Software mit einem agilen Team, integriere Leistungen aus dem Grosskonzern und optimiere den Kundennutzen der Plattform, für nachhaltigen Erfolg.

### Wie können wir?

Wie können wir situativ Stakeholder integrieren und falls nötig Einfluss begrenzen, um Produkt und Menschen zu mehr Gesamterfolg zu führen?

### Implementation

Grundidee ist Massnahmen, nach den New-Leadership Kriterien Beziehung, System, Partizipation und Sinn, pro Stakeholder-Gruppe zu identifizieren, die situativ angewendet Produkt und Menschen zu mehr Gesamterfolg zusammenführen.

### Externer Auftraggeber

- **Beziehung:** Technische Projektleiter fürs «Was» inkludieren und beim «Wie» Grenzen setzen. Massnahme: gemeinsam Roadmap entwickeln, mit Forecast- und Progress-Daten besser informieren. Historisch etablierte Einflussnahme aufs Team situativ klar begrenzen.
- **System:** Markt verträgt SBB Alternative. Nicht nur B2B, sondern End2End Lösung entwickeln. Massnahme: Mit User Research und Prototypen B2C Lösung optimieren.
- **Partizipation:** Explizit Wünsche und Prioritäten abholen. Massnahme: mehr 1:1 Gespräche führen.
- **Sinn:** Plattformstrategie und Vision unklar. Massnahme: Strategie und Vision-Workshop organisieren.

### Interne Anbieter

- **Beziehung:** Netzwerk zum internen Anbieter aufbauen. Massnahme: Ansprechpartner identifizieren (Produkt Manager)

- **System:** Sicherstellen, dass internationale Anbieterstrategie zum Schweizer Markt passt. Massnahme: Über gemeinsam Strategie und Kollaborationsmöglichkeiten entwickeln.
- **Partizipation:** Gemeinsame Strategie und Entwicklungskapazität sicherstellen. Massnahme: Ersten CR auslösen, um Zusammenarbeit gemeinsam aufzubauen.
- **Sinn:** Keine gemeinsame Strategie und Vision vorhanden. Massnahme: Anbieterstrategie eruieren und in die eigene Produktstrategie integrieren.

## Erkenntnis

Wenn die Gesamtsituation für Stakeholder und Akteure unbefriedigend ist, z.B. aufgrund Ressourcenmangel oder weniger als erhofften Einnahmen, dann kann zwar situativ ein Führungsgespräch erfolgreich sein, jedoch verpufft mit Rückkehr der Umsetzungsrealität schnell die ursprünglich positive Wirkung des Führungsgesprächs.

Wichtig ist, Perspektiven für den jeden einzelnen Menschen zu schaffen, z.B. «Du bekommst Verstärkung» und z.B. mit einer Stellenausschreibung eine hohe Gesagt-Getan-Rate umzusetzen. Gleichzeitig gilt es systemisch ungünstige Konstellationen schnellstmöglich zu ändern, z.B. von Auftraggeber-zentrierter auf Benutzer-zentrierte Entwicklung umzustellen, um einen nachhaltigen Service-Erfolg zu erreichen und somit Auftraggeber glücklich zu machen. Das New-Leadership Modell hat mich weniger in der situativen Führung unterstützt, jedoch gut in der Projektreflexion.

## 2. Fall: Situative Führung in einer Werbeagentur

### Herausforderung

Die Werbe- / Kommunikationsbranche befindet sich seit geraumer Zeit in einem Transformationsprozess. Getrieben durch die zunehmende Digitalisierung sowie den Einsatz neuer Technologien geraten traditionelle Geschäftsmodelle von Agenturen unter Druck. Die Auftraggeber sind aufgrund des rasanten Wandels immer stärker verunsichert. Ihre Loyalität zu den bestehenden Agentur-Partnern ist tendenziell abnehmend. Gleichzeitig treten immer wieder neue Player in den Markt ein.

### Situation

Mitarbeiter in Agenturen sind stärker denn je gefordert, Marktentwicklungen zu antizipieren sowie Veränderungsprozesse aktiv mitzugestalten. Verunsicherte Kunden wünschen sich einen Partner «auf Augenhöhe». Reine Fachkompetenz ist für eine ganzheitliche Betreuung von Kunden-Etats nicht mehr ausreichend. Für eine kleine Werbeagentur mit beschränkten personellen und finanziellen Ressourcen stellt diese Tatsache eine besondere Herausforderung dar.

### Wie können wir?

Wie können Entdeckungsfreudigkeit und Veränderungswille der einzelnen Mitarbeiter gefördert und zukünftige Herausforderungen in einem gemeinsamen Lern- / Austauschprozess besser «gestemmt» werden?

## Implementation

Individuell auf die unterschiedlichen Bedürfnisse, Aufgabensituationen, Erfahrungslevels und persönlichen Eigenschaften der einzelnen Mitarbeiter eingegangen, habe ich im Rahmen meiner lateralen Führungsfunktion verschiedene Ansätze situativ eingebracht und «getestet» - Auszug:

- Verschiedene Sichtweisen / Perspektiven durch Fragen ermöglichen und selbständiges Handeln / Entscheiden fördern (Intellektuelle Stimulierung)
- Stärkerer Einbezug in «Senior-Aufgaben» (individuelle Förderung)
- Mehr Support geben / Rücken freihalten, damit vermehrtes Experimentieren möglich wird (Servant Leadership)
- Gemeinsame Brainstorming-Sessions über mögliche Zukunftsszenarien institutionalisieren (Dialogisches Leadership)
- Aufgabengebiet stärker auf persönliche Interessen ausrichten (Job Crafting Leadership)
- Eigenes Handeln in einem systemischen Kontext erkennen / einordnen können (Intellektuelle Stimulierung)
- Rollenwechsel und «Mini-Mentoring» bei bestimmten Aufgaben (individuelle Förderung)

Die beschriebenen Ansätze dürfen keinesfalls als isolierte, kurzfristige Einzelmassnahmen betrachtet werden. Viel eher sind sie als integrativer Bestandteil eines fortlaufenden Beziehungsprozesses in einem organisatorischen System und unternehmerischen Kontext zu verstehen.

## Erkenntnis

Der New Leadership-Ansatz beinhaltet zwar die wesentlichen Bestandteile eines modernen, menschenzentrierten Führungsansatzes. Eine «strikte» Anwendung in der Praxis ausgehend vom dargestellten Modell ist aber aus meiner Erkenntnis nur bedingt möglich. Situative Führung habe ich während der bewussten Anwendung als zu komplex wahrgenommen, als dass diese in einem «Modell» exakt abgebildet werden könnte. Die konkreten Handlungen im (Führungs-)Alltag sind viel eher intuitiv erfolgt, da jede Situation, jeder Moment eines fortlaufenden Beziehungsprozesses wieder in einem neuen Kontext stehen kann. Einflussfaktoren wie Vertrauen, Rituale und Traditionen innerhalb einer Organisation tragen aus meiner Sicht ebenfalls zur erwähnten Komplexität der Situativen Führung bei. Oft geht es nur in sehr kleinen Schritten vorwärts und das «Frustrationspotential» kann teilweise gross sein. Der New Leadership-Ansatz stellt für mich ein Orientierungsrahmen dar, welchen ich primär während der Selbstreflexion bewusst berücksichtige. Die erlebte und gelebte Realität im hektischen Agentur-Alltag erfolgt aber oft abseits jeglicher «Best Practice-Modelle».

### 3. Fall: Situative Führung in unterschiedlichen Rollen

#### Herausforderung

Meine Problemstellung beschäftigt sich damit, wie ich in verschiedenen Situationen und in unterschiedlichen Rollen, situativ angepasst meine Führungsrolle leben kann. In meinem Arbeitsalltag bin ich als Fachprojektleiter eines mittelgrossen Innovationsprojekts jeden Tag mit sehr unterschiedlichen Problemstellungen und Personen aus mehreren Geschäftseinheiten im Dialog.

Als Mentorin von Nachwuchsführungskräften im Förderprogramm meines Arbeitgebers darf ich vier top motivierte junge Leute begleiten, die sich selber und ihren Platz im Unternehmen kennenlernen möchten.

Bei der Renovation meines Elternhauses in Tirol bin ich als Bauherrin die Auftraggeberin und habe dadurch mit dem Architekten, Fachleuten (z.B. Statiker), Handwerkern und den lokalen Behörden zu tun.

Wie kann ich sicherstellen, dass ich in den unterschiedlichen Situationen richtig agiere?

#### Situation

In der modernen Arbeitswelt geht es immer mehr um Kommunikation und die Kunst adressatengerecht zu kommunizieren. Wir befinden uns in teilweise komplexen Organisationsstrukturen, die historisch gewachsen sind, zum Beispiel der Matrixorganisation, in der laterale und Linienführung konkurrenzieren können. Im privaten Bereich lässt der Paragraphenschwengel und die Vielfalt an Zuständigkeiten auf der Behörden- wie der Handwerkerseite die Realisation einer scheinbar kleinen Renovation zu einem Grossprojekt mutieren.

Was bedeutet in diesem Kontext also richtig agieren? Woran kann man messen, ob man richtig gehandelt hat. Das Verständnis von richtig geht eng einher mit dem Begrifflichkeit von Erfolg. Wie kann man also feststellen ob man erfolgreich war? Es muss zuerst klar sein, was das Ziel ist, welches verfolgt wird, nur dann kann man auch seriös feststellen, ob es erreicht wurde und sich der gewünschte Erfolg eingestellt hat.

#### Wie können wir?

Wir gehen davon aus, dass mit einer adressatengerechten Kommunikation, sowie situativer Führung, die auf die unterschiedlichen Bedürfnisse und Erwartungshaltungen eingeht, die besten Ergebnisse zu erzielen sind. Wie kann ich mich optimal auf ein wichtiges Gespräch / Meeting vorbereiten?

#### Implementation

Als Experiment habe ich in drei oben genannten Situationen meine Kommunikation und mein Auftreten entsprechend meiner Einschätzung der Situation angepasst. Im Projektmeeting mit anspruchsvollen Stakeholdern war ich bemüht, seriös und kompetent zu agieren. Ich hatte die Agenda des Meetings sowie die Unterlagen frühzeitig verschickt, habe alle Punkte die während dem Meeting genannt wurden aufgenommen und anschliessend ein Protokoll verschickt.

Für die jungen Führungskräfte im Förderprogramm habe ich einen gemeinsamen Lunch auf der Josefswiese organisiert und am Nachmittag haben wir in einem Workshop an ihrer Fragestellung für das Projekt gefeilt.

Der Termin mit den Handwerkern in Tirol findet erst noch statt, aber ich habe meine Outdoorklamotten und Bergschuhe schon bereitgelegt.

## Erkenntnis

Nach der Durchführung der Experimente stellte sich mir die Frage, inwiefern nun der Erfolg anders oder das Ergebnis schlechter gewesen wäre, hätte ich mich anders verhalten. Es war eigentlich nicht möglich die Zielerreichung zu quantifizieren. Bei einmaligen Aktionen und Meetings, wie zum Beispiel mit den Nachwuchskräften sowie den Handwerkern, ist es noch einfacher den Erfolg an konkreten Ergebnissen festzumachen. Im Umfeld eines Projektes, welches über mehrere Jahre läuft, wird es wesentlich schwieriger, die Auswirkung eines Meetings oder einer Unterhaltung im Gesamtkontext zu bewerten. Was kann man also mitnehmen? Am meisten habe ich davon profitiert, dass ich mir Zeit genommen habe und mich ganz konkret auf die verschiedenen Situationen und besonders die Personen mit denen ich es zu tun haben werde vorbereitet und eingestellt habe. Dazu habe ich mir anhand des Leadership-Canvas vor dem Treffen bzw. Meeting strukturiert Gedanken gemacht zum Ziel des Meetings sowie dem Hintergrund und der Motivation der verschiedenen Teilnehmer.