

# Kultur zählt

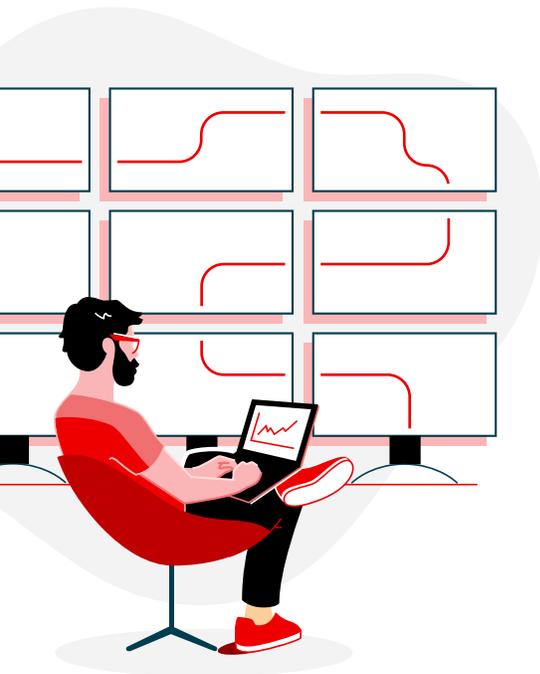
Ein Guide für IT-Führungskräfte  
zur Entwicklung offener Teams



Basierend auf „*Organize for Innovation*“ von  
Jim Whitehurst

Senior Advisor und ehemaliger President, IBM, und ehemaliger President  
und CEO, Red Hat

# Wechsel zu einem offenen Führungsstil



In einer Zeit globalen Wandels erkennen Organisationen, warum die Innovations- und Anpassungsfähigkeit für ihr Überleben entscheidend ist. Genau wie Störungen des Marktes sind auch Innovationen unvorhersehbar, kaum zu kontrollieren, geschweige denn planbar. Deshalb fragen sich Führungskräfte, wie sie kreative, reaktionsschnelle Organisationen aufbauen können, ohne dabei jedes Ergebnis oder jede Handlungsweise vorschreiben oder für jede Eventualität planen zu müssen.

**Ihre Antwort haben  
Führungskräfte in der  
Organisationskultur  
gefunden.**

Organisationskultur steht für mehr als nur Anreize am Arbeitsplatz. Sie ist das Ergebnis einer gemeinsamen Kultur, die aus Werten, Prioritäten und Perspektiven besteht, ausreichend Kontext bietet und Teams verbindet. Eine innovative Organisation anzuführen, bedeutet, die Art von Kultur zu schaffen, die einer Organisation selbst in den stürmischsten Zeiten dabei hilft, Erfolg zu haben (und nicht nur neue Tischtennisplatten in den Pausenraum zu stellen).

Aus diesem Grund hinterfragen Führungskräfte ihren Führungsstil. Sie überlegen sich, wie sie inspirieren, die Richtung vorgeben und auf Feedback eingehen können. Sie müssen dafür sorgen, Werte, Prinzipien und Normen in ihren Organisationen zu verankern und damit Mitarbeitende unterstützen, selbst in Zeiten großer Veränderungen zusammenzuhalten.



Die IT-Führungskräfte von heute müssen neben technischen Kompetenzen **auch kulturelle Kompetenzen besitzen.**

## Mike Kelly

*Die offene Organisation – Ein Guide für den Kulturwandel in IT-Unternehmen<sup>1</sup>*



Laden Sie „IT-Führung in der neuen Normalität“ herunter. Dieser Bericht von Harvard Business Review Analytic Services erläutert die Top-Prioritäten von CIOs.

[Bericht herunterladen](#)

<sup>1</sup>Kelly, Mike, et al. [Die offene Organisation – Ein Guide für den Kulturwandel in IT-Unternehmen](#). Red Hat Inc., 2017.

## Führungskräfte lassen sich in ihrer Arbeit von offenen Prinzipien leiten.

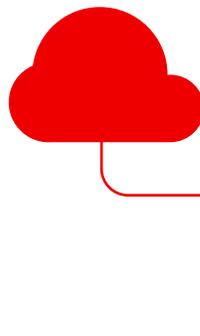
Eine offene Organisation anzuführen, heißt, Verbindungen zu schaffen: Menschen untereinander und mit einer größeren, gemeinsamen Vision zu verbinden. Es heißt, die Bedeutung des Scheiterns zu überdenken und ein Gefühl von Verantwortung innerhalb der gesamten Organisation zu schaffen. Es heißt, transparent zu sein im Umgang mit Problemen, Sorgen und Grenzen. Kurz gesagt, heißt es, die Umstände zu schaffen, die andere brauchen, um ihre beste Arbeit zu leisten.

Manche Führungskräfte glauben, dass eine solch vertrauensvolle Arbeitsweise mit einem Verlust von Einfluss einhergeht. Tatsächlich ist es aber so, dass Führungskräfte so viel wie möglich mit ihren Organisationen teilen sollten. Durch das Teilen von Informationen schaffen Führungskräfte das Umfeld, das Teams brauchen, um eine Verbindung zwischen ihrem Engagement und der Mission der Organisation herzustellen.



Erfahren Sie, wie Sie in Ihrer Organisation eine Kultur der Innovation schaffen können. Laden Sie das E-Book „Die offene Organisation – Ein Guide für den Kulturwandel in IT-Unternehmen“ herunter.

[E-Book herunterladen](#)



# 97 %

aller Führungskräfte weltweit sagen, dass erfolgreiche Transformation in ihrer Branche 2021 wichtiger werden wird.<sup>2</sup>

Dieses Umfeld zu schaffen, ist eine äußerst wichtige Arbeit. In der dritten jährlichen Umfrage zur digitalen Transformation, die von Harvard Business Review Analytic Services durchgeführt wurde, gaben 97 % der befragten Führungskräfte weltweit an, dass die erfolgreiche Transformation 2021 und darüber hinaus in ihrer Branche als Wettbewerbsfaktor an Bedeutung gewinnen wird. 89 % erkannten, dass die Pandemie die Bedeutung der Organisationskultur beim Thema digitale Transformation noch verstärkt hat.<sup>2</sup>

Wie wir arbeiten, ist im Wandel. Das bedeutet, dass die Faktoren, die Mitarbeitende langfristig für ihre Arbeit motivieren, sich ebenfalls ändern. Mitarbeitende, die sich mit dem Erfolg oder Scheitern eines Projekts persönlich verbunden fühlen, investieren mehr Energie in dieses Projekt.

Es wird deutlich, dass unsere herkömmlichen Strategien zur Förderung von Engagement nicht mehr funktionieren und es jetzt an der Zeit ist, unsere Ansätze zu überdenken.



<sup>2</sup> Harvard Business Review Pulse Survey, gesponsert von Red Hat. „Beschleunigte Transformation für eine Welt nach COVID-19“. 2021.

# Seien Sie Katalysator, kein Befehlshaber

Führungskräfte herkömmlicher Organisationen sind Befehlshaber: Sie befehlen und verordnen den Zweck ebenso wie die Mittel und überwachen Mitarbeitende, um sicherzustellen, dass sie die Anweisungen genau befolgen. Führungskräfte offener Organisationen sind Katalysatoren. Hier erfahren Sie, wie sie das erreichen:



## Seien Sie die Triebkraft des Wandels.

Eine Führungskraft alten Stils kommt immer in Versuchung, einzugreifen, Entscheidungen zu erzwingen und Befehle zu erteilen. Katalysatoren hingegen glauben, dass die richtigen Gespräche und Zusammenarbeit dazu führen, dass ihre Organisation bessere Resultate erzielt.



## Lassen Sie los.

Gute Führungskräfte geben ihren Mitarbeitenden genug Struktur vor, um ihnen zu zeigen, dass sie auf dem richtigen Weg sind, schreiben aber selbst keinen bestimmten Weg vor. Sie wollen stattdessen, dass die Mitarbeitenden selbst dazu in der Lage sind zu bestimmen, wo es lang geht.



## Legen Sie Wert auf Verbindung.

Als offene Führungskraft ist es schwieriger, Katalysator statt Befehlshaber zu sein. Sie müssen aufhören, anderen Vorschriften zu machen. Statt dessen kommt es darauf an, zur richtigen Zeit Verbindungen zwischen den richtigen Menschen und Ideen herzustellen. Es sind diese Verbindungen, die zu den folgenreichsten Innovationen führen.



Ein offener Führungsstil ist wie ein Balanceakt: Führungskräfte balancieren stets die Kompetenzen, Persönlichkeiten und kulturellen Besonderheiten, die sie in ihren Kollegen sehen.

Führungskräfte werden zu Katalysatoren, wenn sie aufhören zu glauben, dass nur sie es am besten wissen. Es kommt auf die gemeinschaftliche Leistung an. Der Nutzen für die Organisation ist die Mühe wert.



Die Entscheidung zu gemeinsamem Handeln und die Überlegung, wie das am besten gelingt, bringt offene Führungskräfte zu einer wichtigen Erkenntnis: **Eine Gruppe erzielt immer bessere Ergebnisse als eine Einzelperson.**

**Jim Whitehurst**

*Organize for Innovation<sup>3</sup>*



In dieser Webcast-Serie erfahren Sie, was Fachleute über einen offenen Führungsstil sagen.

[Jetzt ansehen](#)

## Checkliste für offene Führungskräfte

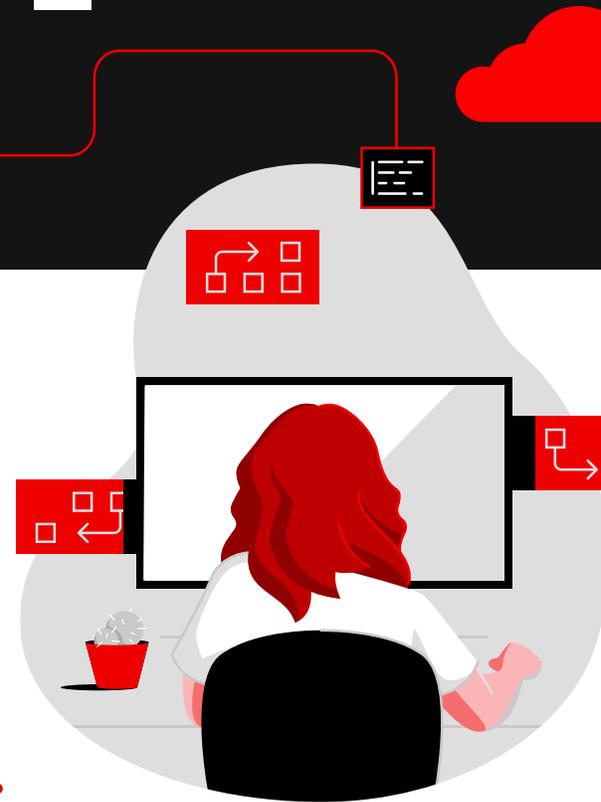
Eine offene Führungskraft benötigt:

- Die Bereitschaft,**  
Vertrauen zu fördern und Informationen zu teilen
- Die Wertschätzung**  
von Transparenz und Zusammenarbeit, wann immer dies möglich ist
- Die Sensibilität**  
für die Gemütslage, Emotionen und Interessen der Menschen in ihrer Organisation
- Das Wissen**  
nicht nur darüber, was geteilt werden sollte, sondern auch über die Art und Weise, wie es geteilt wird
- Die Überzeugung,**  
dass Gruppen immer bessere Performance zeigen als Einzelpersonen, die allein arbeiten
- Das Vertrauen,**  
dass diese Gruppen für den erforderlichen Wandel sorgen

<sup>3</sup> Whitehurst, Jim. [Organize for Innovation](#), Red Hat, 2021.

# Kultur schaffen – mit Klarheit

Offene Führungskräfte leben die Verhaltensweisen vor, die sie in anderen sehen wollen. Sie befähigen ihre Teams, sich so zu verhalten, dass die Organisation davon profitiert. Anstatt einfach nur zu befehlen, sammeln offene Führungskräfte vor wichtigen Entscheidungen relevante Daten, um ihren Teammitgliedern einen relevanten Kontext zu bieten. Durch klare Zielvorgaben können Mitarbeitende ihre eigene Kreativität und Initiative einbringen, um die Organisation bei der Erreichung ihrer Ziele zu unterstützen. Hier erfahren Sie, wie Sie das erreichen:



Schaffen Sie eine Kultur, in der Ziele klar und transparent sind.

Veröffentlichen Sie die Ziele, verfolgen Sie ihre Einhaltung, und überprüfen Sie sie regelmäßig. Dadurch sind die gemeinsamen Ziele für alle klar, und es ist wahrscheinlicher, dass sie von allen verfolgt werden.



Gehen Sie davon aus, dass alle die besten Absichten haben.

Dieser Ansatz erfordert einen starken Instinkt und Vertrauen, dass Mitarbeitende und Teams das Bestmögliche aus den ihnen zur Verfügung stehenden Daten, Ressourcen und Perspektiven herausholen. Gehen Sie nicht vom Schlimmsten aus, sondern lassen Sie Mitarbeitende ihre Absichten unter Beweis stellen – positiv oder negativ.



Motivationen sind unsichtbar. Handlungen sind hingegen sehr sichtbar. **Die Art, wie wir beides verbinden, ist wichtig.**

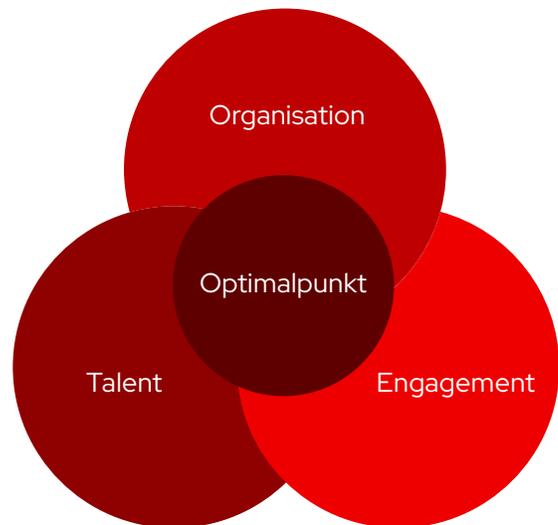
**Jim Whitehurst**  
*Organize for Innovation*<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Whitehurst, Jim. [Organize for Innovation](#), Red Hat, 2021.



## Üben Sie sich in Geduld.

Bevor Sie voreilige Schlüsse über Absichten ziehen, machen Sie sich mit der Perspektive der Personen vertraut. Haben sie denselben Kontext wie Sie? Verstehen Sie alles, was sie tun? Manchmal sehen andere einfach nicht das, was Sie sehen. Das, was für Sie eine große Sache ist, kann für andere unwichtig sein. Nehmen Sie sich die Zeit für ein Gespräch und bringen Sie Ihre Prioritäten in Einklang.



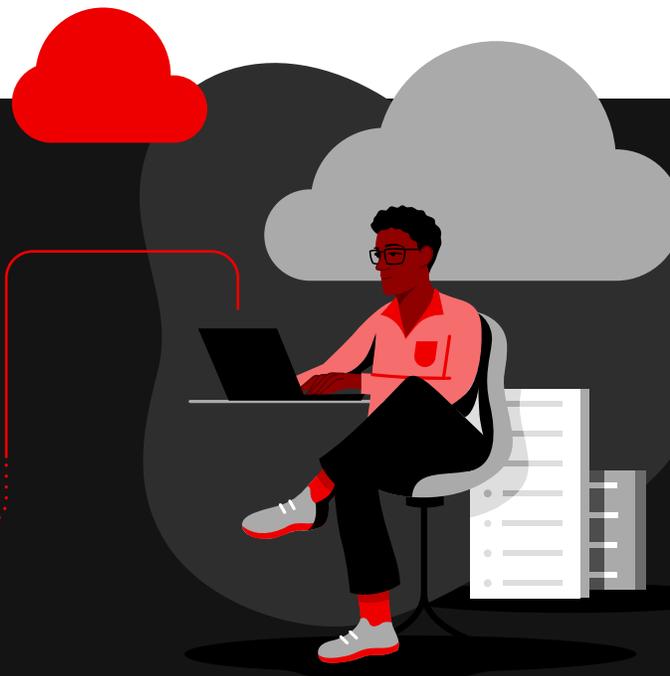
Wenn offene Führungskräfte sich so verhalten, wie sie es von anderen erwarten, schaffen sie transparente und vertrauensvolle Organisationskulturen, in denen Zusammenarbeit leichtfällt. Offene Führungskräfte schaffen einen Raum, in dem sich Mitarbeitende verbunden und motiviert fühlen und ihre Arbeit sehr wichtig nehmen. An diesem Schnittpunkt zwischen den Bedürfnissen der Organisation, den Talenten einer Person und dem individuellen Engagement können Mitarbeitende ihre beste Arbeit verrichten, wodurch Transformation stattfinden kann.

Red Hat verwendet intern das Modell [Organisation Engagement Talent](#) für Coaching, Entwicklung und Planung.



Weitere Artikel und Ressourcen über offene Führung und Management.

[Artikel lesen](#)



# Alte Gewohnheiten ablegen

Um in einer Organisation eine Innovationskultur zu schaffen, müssen Sie frische Ideen mit den wertvollen Einsichten in Einklang bringen, die Führungskräfte der Organisation im Laufe der Zeit erlangt haben. Dieser Prozess ist niemals abgeschlossen. Aber um die besten Resultate zu erhalten, ist es ausschlaggebend, dass Organisationen regelmäßig überprüfen, wie sie auf den Wert neuer Ideen reagieren.

Zu verstehen, was sich ändern muss, ist nur ein Teil des Prozesses.

Offene Führungskräfte verstehen, dass nachhaltige Veränderungen oft erfordern, tief sitzende Gewohnheiten abzulegen und schwierige Entscheidungen zu fällen. Harte Wahrheiten müssen anerkannt, Ziele und Einsatz müssen reflektiert werden. Hier erfahren Sie, wie Sie das erreichen:



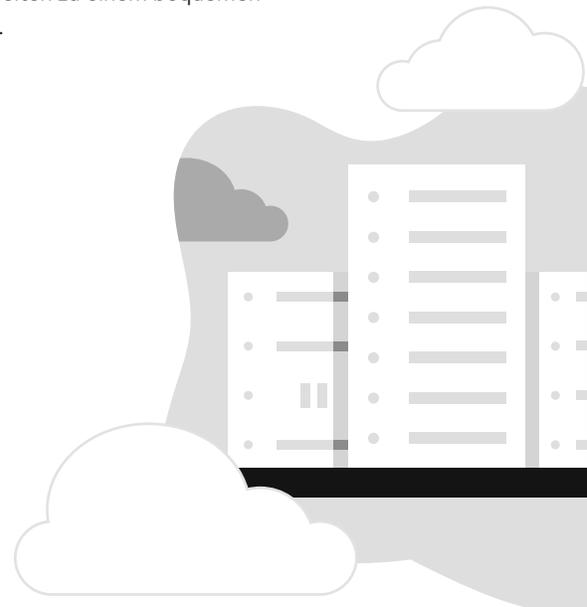
## Mehr Einsatz zeigen, weniger Befehle erteilen.

Die Innovation von heute verlangt von Führungskräften, einen Teil ihrer Kontrolle aufzugeben. Dazu gehört, Entscheidungsprozesse in Richtung kundenorientierter Mitarbeitender zu verlagern, um eine Selbstmotivation zu inspirieren. So wird Erfolg angeleitet, statt zu versuchen, Performance durch Erlasse und Kommandos von oben zu verbessern.



## Neue Standards setzen.

Gewohnheiten können zu Standards werden, die Sie für neue Arbeitsweisen blind machen. Innovation erfordert es, mit diesen Gewohnheiten zu brechen. Wenn wir nicht vorsichtig sind, verführen uns Gewohnheiten zu einem bequemen Stillstand.





## Kurzfristig Schmerz, langfristig Gewinn.

Eine Organisationskultur zu verändern, erfordert fast immer kurzfristige Unbequemlichkeiten, um langfristige Vorteile zu erhalten. Es ist nicht einfach, auf Stimmen aus der Organisation zu hören und zu erfahren, dass unsere Pläne vielleicht gar nicht so gut sind, wie wir dachten. Von anderen wieder und wieder eines besseren belehrt zu werden, erfordert Demut. Offene Führungskräfte schätzen Komplexität, vermeiden vereinfachte Problemdiagnosen und beginnen mit Ehrlichkeit und Überzeugung, den Weg der Veränderung zu beschreiten.

**Es erfordert harte Arbeit, eine offenere, inklusive und meritokratische Führungskraft zu werden.**

Jede Art von Veränderung, egal, ob sie persönlich oder organisatorisch ist, ist in der Theorie gar nicht schwer. Doch die Veränderungen in der Praxis durchzuführen, ist oft sehr viel schwieriger.



Damit Ihre Organisation agiler werden kann, müssen Sie **weniger Vorschriften machen und mehr Einsatz zeigen.**

**Jim Whitehurst**

*Organize for Innovation*<sup>3</sup>



Sie möchten mehr erfahren?

Jetzt das komplette E-Book „*Organize for Innovation*“ von Jim Whitehurst herunterladen.

[E-Book herunterladen](#)

Entdecken Sie weitere Informationen, Studien und E-Books zum Thema **digitale Transformation.**

Wie man in einer Zeit der Disruption führt, erfahren Sie in:

[Testen. Lernen. Ändern. Technologischen Wandel bewältigen: Ein Guide für IT-Führungskräfte.](#)

<sup>3</sup> Whitehurst, Jim. *Organize for Innovation*, Red Hat, 2021.