



Agile Führung – Was ist daran so neu?!

Die Geschäftswelt verändert sich radikal, Veränderung wird immer mehr zum Normalzustand. Um Organisationen fit für den Wandel zu machen, gilt es, neben der Organisationsform auch den Führungsstil zu überdenken. Eine Option lautet: agile Führung. Was dies bedeutet und wie eine neue Qualität der Führung entstehen kann, will Bernd Rutz von HR Pioneers aufzeigen helfen.

Die Welt verändert sich, nach seiner Auffassung, radikal, ehemalige Markt- und Innovationsführer wie Nokia, Kodak, Blackberry gehören quasi über Nacht zu den Verlierern. Wie diese radikalen Veränderungen entstehen, zeigen einige Beispiele:

- ▶ **Globalisierung:** Business ist global und die Kunden entwickeln immer speziellere Bedürfnisse. Dazu möchten sie auch noch individuell und persönlich betreut werden. Jeder hat seine Ideen, aber keiner eine allgemeingültige Lösung.
- ▶ **Dynamik:** Jede Frage wird in Millisekunden beantwortet und das rund um die Uhr. Transparenz, Informationsflut, Big Data, Prototypen 1.0, 2.0, 3.0. Outside-in-Kundenfokus, schnelles Lernen und Experimentieren ist heute. Inside-out-Hierarchiefokus, Fehlervermeiden und langsame Pläne war gestern. Dazu scheinen erste Unternehmen Antworten auf diese Dynamik zu finden, wie Semco, Morning Star oder Spotify zeigen.
- ▶ **Digitalisierung:** Von der Wasser- und Dampfkraft (1.0), zur Fließbandfertigung (2.0). Dann die Geburt des PCs sowie automatisierter Produktion (3.0) und jetzt kommt die „Digitalisierung“ beziehungsweise Vernetzung der Dinge (4.0). Dabei geht es nicht um noch mehr, sondern um den neuen Einsatz von Technik und damit um völlig neue „digitale“ Geschäftskonzepte.
- ▶ **Demografie:** Um die „jungen Innovativen“ herrscht ein „War for Talents“ - das ist inzwischen schon bekannt. Diese Generationen Y und Z sind anders vernetzt als die Generationen davor. Sie wollen mehr Autonomie und Freiheit, mehr Leben im Leben und sind technisch hervorragend ausgebildet. Die „alten Erfahrungsträger“ rücken durch die demografische Entwicklung als Arbeitnehmer plötzlich auch wieder in den Fokus. Und in den Unternehmen treffen sie dann in ihrer Unterschiedlichkeit aufeinander.

Kompliziert war die Welt schon immer, aber die meisten Fragen waren mit Logik und einer guten Ursache-Wirkungs-Kausalkette lösbar. In einer solch klar strukturierten Welt waren die traditionellen Management-Ansätze mit denkendem Management und umsetzenden Mitarbeitern, klaren Vorgaben mit „Karotten“-Bonis für unmotivierte Mitarbeiter (Theorie X) sowie langen Planungszyklen und Ressourcen-Denken - menschlich zwar auch schon falsch, aber erfolgreich.

Die Welt ist immer noch kompliziert, doch jetzt ist sie dazu noch komplex. Die Fragen von heute sind immer weniger mit analytischer Logik oder tiefem Fachwissen lösbar. Wir haben es mit Fragen zu tun, auf die es keine eindeutig richtigen Antworten mehr gibt. Wir müssen uns diese Antworten heute schrittweise erarbeiten, aus Fehlern schnell die richtigen Lehren ziehen und aus Erfolgen die wichtigen Faktoren ableiten. Aber auf unseren Erfahrungen können wir uns dann nicht mehr lange ausruhen. Die Herausforderungen heißen Veränderungen und ständiges Lernen, darauf müssen wir uns einlassen.



Erfahrungen und Prinzipien agiler Unternehmen

Wie sehen solche dynamikrobusten Unternehmen nun aus, die agil und erfolgreich der Komplexität trotzen? Es gibt Muster, Erfahrungen und Prinzipien, die erfolgreiche agile Unternehmen gemeinsam haben, unter anderem:

- ▶ Agile Unternehmen bewegen sich weg vom Silo- beziehungsweise Abteilung- Denken, mit den typischen Macht- und Budgetkämpfen. Sie erschaffen Organisationen, die ihre Wertschöpfungskette vom Kunden aus denken und die Umsetzung in interdisziplinären sowie crossfunktionalen (selbst-)verantwortlichen Teams ermöglichen. Das Unternehmen ist auf den Kunden ausgerichtet und nicht auf die Geschäftsführung.
- ▶ Agile Unternehmen verstehen, dass starre Regeln oder detaillierte Langfristplanung einer flexiblen und schnell reagierenden Organisation im Wege stehen. Natürlich sind Orientierung und grobe Eckpfeiler für eine gemeinsame Ausrichtung wichtig, der Fokus agiler Unternehmen liegt jedoch mehr auf agilen Prozessen, Werten und Prinzipien, um Handeln gemeinschaftlich auszurichten. Unter diesen Prämissen denkt man Organisation als kollaboratives Netzwerk von Kundenteams. Dafür braucht es vernetzte - auf Transparenz und Vertrauen basierende - selbst organisierte und kooperative Zusammenarbeit. (Mehr zu den Grundlagen agilen Arbeitens lesen Sie im „Agilen Manifest“, das US-Softwareentwickler im Jahr 2001 verfasst haben, am Ende dieses Dokuments)
- ▶ Weitere „Bauelemente“ beziehungsweise Prinzipien agiler Organisationen sind Empowerment und Selbst Organisation. Die Teams erhalten nicht nur vollständige Transparenz und Kunden Verantwortung, sondern dürfen jetzt alle notwendigen Entscheidungen selbstverantwortlich treffen, ihre Arbeit selbst planen und auf der Basis eines täglichen Austauschs Hindernisse gemeinsam beseitigen. Die Teams nutzen zur übergreifenden Synchronisierung, zur Implementierung von Verlässlichkeit gegenüber Stakeholdern sowie zur Etablierung gemeinsamer Planungs- und Lernprozesse einen gemeinsamen Arbeitsrhythmus, fest definierte Verantwortungsrollen sowie feste Meetings. Es geht dabei um frühe und regelmäßige Produktlieferung sowie kontinuierliches Überprüfen und Anpassen - natürlich zusammen mit den externen und internen Kunden. Dieses kontinuierliche Streben nach Verbesserung braucht aber eine entsprechende unterstützende Kultur, basierend auf Vertrauen, Mut, Wertschätzung, Offenheit, Fehlertoleranz und Respekt.

Eine neue Führungshaltung wird erforderlich

Agile Führung scheint nichts grundsätzlich Neues zu sein, doch scheint sich nun die Haltung bezüglich guter Führung deutlich verbessern zu müssen.

Im Einzelnen bedeutet das: Führungskräfte agieren auf Augenhöhe mit ihren Mitarbeitern. Sie erschaffen Rahmenbedingungen, in denen agiles Arbeiten möglich ist. Sie arbeiten aktiv an der Kulturveränderung, an der Unternehmensentwicklung und an der Visionsvermittlung. Außerdem entwickeln sie jeden Mitarbeiter individuell auf der Basis der persönlichen Bedürfnisse und Motive sowie der jeweiligen Stärken und Talente. Disziplinarische Aufgaben wie Urlaubsgenehmigung, Personalauswahl, Budgetplanung oder gar Vergütungsentscheidungen werden dabei je nach Grad der Selbstorganisation immer weiter in Richtung Team delegiert.

Bleibe Führung weiterhin ein hierarchisch, arbeitsteiliges Denkmodell, würde sie zum kritischen Engpass, da eine Führungskraft kaum mehr in der Lage ist, die Wünsche und Bedürfnisse des Markts oder gar jedes Kunden wirklich zu kennen. Entscheiden lediglich (Engpass-) Führungskräfte, dauern die Prozesse schlicht zu lang. Im Veränderungsprozess von einem klassischen zu



einem agilen Unternehmen kommt der Führungskraft eine besondere Bedeutung zu. Zum einen muss sie aktiv eine Gestaltungsrolle übernehmen und damit als Vorbild vorausgehen. Zum anderen ist sie maßgeblich selbst durch die Veränderung betroffen.

Zukünftiges Kompetenzprofil einer Führungskraft

Welche Kompetenzen benötigen Führungskräfte nun, um in dieser komplexen (VUCA-) Welt als Führungskraft erfolgreich zu sein? Der US-amerikanische Managementexperte Jim Collins führt es auf die essenzielle Frage zurück: „Warum will ich führen?“ Er beantwortet diese Frage unter anderem mit einer Aussage von James McGregor Burns: „Wahre Menschenführung ist, wenn Menschen dir nur dann folgen, wenn sie die Möglichkeit hätten, es nicht zu tun.“ Selbstreflexion beziehungsweise seine eigenen Werte, Bedürfnisse und Motive zu kennen und zu verstehen, sind die Basis, um authentisch als Vorbild zu agieren. Wer seine Stärken und Schwächen kennt, ist in der Lage, sich und anderen mit Wertschätzung, Offenheit und Respekt zu begegnen und zu entwickeln.

Interdisziplinäre Teamstrukturen beziehungsweise flexible Netzwerke führen dazu, dass Teamfähigkeit sowie die Fähigkeit, Teams zu führen, zu entwickeln und auszurichten immer wichtiger werden. Einfühlungsvermögen und Empathie für unterschiedliche Erfahrungen, Denk- und Handlungsweisen bilden die Grundlagen, um interne und externe Schnittstellen zu tragfähigen Nahtstellen zu entwickeln.

Interkulturelle Kompetenz sowie die Fähigkeit, virtuelle Teams zu führen, wird in der internationalen und globalen Zusammenarbeit als Führungskompetenz noch wichtiger. Getragen werden diese Kompetenzen von einer hohen Kommunikationsfähigkeit - sowohl im Vermitteln von Inhalten als auch im aktiven Zuhören.

Abgerundet wird das Kompetenzprofil von einer hohen Ambiguitätstoleranz, basierend auf einer hohen Flexibilität und Lösungskompetenz, um in diesem auf Unsicherheit basierenden Umfeld Prioritäten definieren, Entscheidungen treffen, Chancen erkennen und ergreifen zu können. Und damit operative Umsetzungskompetenz durch nachhaltige Ergebnisse zu zeigen.

Führungskräfte dürfen endlich führen

Zur Rolle der Führungskraft: Ist sie im agilen Umfeld Führungskraft oder Coach? Manager oder Leader? Hier geht es nicht um „entweder oder“, sondern um „sowohl als auch“. Als Führungskraft gilt es, Dinge, Zahlen und Prozesse zu managen. Das muss effektiv und effizient sein, das ist Pflicht. Als Leader gilt es, Menschen zu entwickeln und zu coachen. Das ist die Kür.

Quelle: Bernd Rutz, W+W, 01_2016



Prinzipien guter Führung

Zwei Ansätze zeigen exemplarisch, was gute Führung ausmacht. Beispiel 1 zeigt acht Schlüsselqualitäten eines Leaders, die der US-Internetriese Google anhand der Ergebnisse einer internen Studie definiert hat. In Beispiel 2 wird erfolgreiches Führungsverhalten aus dem Modell der Transformationalen Führung abgeleitet.

Beispiel 1 Prinzipien guter Führung laut Google-Studie:

- ▶ Sei ein guter Coach.
- ▶ Befähige dein Team und kümmere dich dann nicht um jede Kleinigkeit.
- ▶ Zeige Interesse am Erfolg und am Wohlergehen deiner Leute,
- ▶ Sei produktiv und orientiere dich an Ergebnissen.
- ▶ Sei ein guter Kommunikator und höre deinem Team zu.
- ▶ Unterstütze deine Mitarbeiter in ihrer Karriereentwicklung
- ▶ Zeige eine klare Vision und nachvollziehbare Strategie.
- ▶ Besitze die notwendigen fachlichen Fähigkeiten, um dein Team beraten zu können.

Beispiel 2 Führungsprinzipien laut dem Modell der transformationalen Führung:

- ▶ Sei ein Vorbild.
- ▶ Fordere andere heraus (Inspiration).
- ▶ Rege andere zur Leistung an (Stimulation).
- ▶ Handle unternehmerisch (Innovation).
- ▶ Entwickle Kompetenzen (Enabling).
- ▶ Kommuniziere fair (Consideration).

Das „Agile Manifest“

Im Jahr 2001 haben 17 Softwareentwickler in den USA das sogenannte „Agile Manifest“ verfasst. Ihre Grundsätze zeigen, worauf sich agiles Arbeiten fokussiert:

„Wir erschließen bessere Wege, Software zu entwickeln, indem wir es selbst tun und anderen dabei helfen. Durch diese Tätigkeit haben wir diese Werte zu schätzen gelernt:

- ▶ **Individuen und Interaktionen** mehr als **Prozesse und Werkzeuge**
- ▶ **funktionierende Software** mehr als **umfassende Dokumentation**
- ▶ **Zusammenarbeit mit dem Kunden** mehr als **Vertragsverhandlung**
- ▶ **Reagieren auf Veränderung** mehr als das **Befolgen eines Plans**

Das heißt, obwohl wir die Werte auf der rechten Seite wichtig finden, schätzen wir die Werte auf der linken Seite höher ein."

Erläuterung: Transformationale Führung ist ein Konzept für einen Führungsstil, bei dem durch das Transformieren (lat.: transformare - umformen, umgestalten) von Werten und Einstellungen der Geführten – hinweg von egoistischen, individuellen Zielen, in Richtung langfristiger, übergeordneter Ziele – eine Leistungssteigerung stattfinden soll. Transformationale Führungskräfte versuchen, ihre Mitarbeiter intrinsisch zu motivieren, indem sie beispielsweise attraktive Visionen vermitteln, den gemeinsamen Weg zur Zielerreichung kommunizieren, als Vorbild auftreten und die individuelle Entwicklung der Mitarbeiter unterstützen (Quelle: Wikipedia)