

A group of people in a boat rowing a large green ball. The scene is set against a dark green background. The people are silhouetted against the light, and the ball is a large, textured green sphere. The overall mood is one of teamwork and effort.

Erich R. Unkrig

AGILE FÜHRUNG

Inspirations by ILOS - März 2021

In einem schnelllebigen (Geschäfts-)Umfeld, das von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Mehr-deutigkeit und sogar Widersprüchen geprägt ist, müssen Führungskräfte fast jeden Tag schwierige Entscheidungen treffen. Dabei ist Führen ähnlich wie das Schwimmen im Ozean. Wir tauchen ins Wasser ein und wissen nie wirklich, was als Nächstes passieren wird. Obwohl wir uns der Illusion hingeben, dass das Leben „SSEE“ (Amann/Alkenbrecher 2017) und nicht „VUKA“ ist und damit unter unserer Kontrolle bleibt, ist dies weit von der Realität entfernt.

Denn: Alles verändert sich ständig, und oft sind Situationen, Entscheidungen und die Zukunft unklar, unsicher, ja sogar trübe. Eine von Korn/Ferry vor einigen Jahren mit rd. einer Million Führungskräften durchgeführte Studie zeigte, dass wir uns mit zunehmender Verantwortung immer öfter mit Unsicherheiten und plötzlichen Veränderungen arrangieren müssen. Dabei sollten wir in der Führungsrolle über die Fähigkeit verfügen, auf den ersten Blick scheinbar unzusammenhängende Informationen und unterschiedliche Optionen des Handelns miteinander zu vernetzen, um daraus neue Antworten und innovative Lösungen zu generieren. Dazu gehört das Selbstvertrauen, Entscheidungen der Situation angemessen schnell zu treffen, auch dann, wenn keine uns in ihrer Qualität wirklich überzeugenden Daten vorliegen. Es sind persönliche Qualitäten wie Offenheit, Authentizität, Anpassungsfähigkeit und vor allem die Fähigkeit, anderen aktiv zuzuhören, um die "Grauzonen" zu managen, die sich aus den Ideen anderer Menschen oder auftretenden Situationen ergeben. Agil zu sein ist dabei ein Schlüssel zur Entfaltung unserer Anpassungsfähigkeit. Forschungsergebnisse legen nahe, dass Agilität ein zuverlässiger Indikator für Führungspotenzial ist.

Denn: Als agile Führungskräfte stecken wir den inhaltlichen Rahmen ab, in dem sich unsere Mitarbeitenden autonom und selbstorganisiert bewegen. Dabei definieren wir transparente Prozesse, in denen sie sich als Team mit einer hohen Verantwortlichkeit und Verbindlichkeit kooperieren können.

Was mit einem Schlagwort („Agilität“) hier kurz umrissen ist, beinhaltet ein komplexes Set von Fähigkeiten. Forschungsergebnisse (Swisher 2012; Eichinger 2013) schreiben Menschen, die agil sind, unter anderem Folgendes zu:

- Sie suchen nach Erfahrungen, aus denen sie lernen können.
- Sie haben Spaß an komplexen Problemstellungen und Herausforderungen, die mit neuen Erfahrungen verbunden sind.
- sie haben Interesse daran, einen Sinn und Nutzen in dem zu sehen, für das sie verantwortlich sind.
- Sie sind leistungsstark, weil sie neue Fähigkeiten in ihr Verhaltens- und Handlungsrepertoire aufnehmen und situativ angemessen umsetzen.
- Sie haben aufgrund ihres Lernverhaltens mehr Wissen, mehr Methoden und mehr Lösungen, auf die sie zurückgreifen können, wenn sie mit neuen Herausforderungen konfrontiert sind.

Um in ihrem Verantwortungsbereich Ergebnisse zu erzielen, die einen wirklichen Wert für die internen und externen Stakeholder haben, braucht es insbesondere vier konkrete (Führungs-) Aktivitäten:

(1) Leistungsstarke Teams kultivieren

Ohne leistungsstarke Teams, die die Vision der Führungskraft in die Tat umsetzen, ist es schwer, Ziele zu erreichen. Agile Führungskräfte können solche Teams kreieren, weil sie über die notwendigen Fähigkeiten verfügen, um auf Vertrauen basierende Beziehungen aufzubauen. Gleichzeitig verstehen sie es, den Teammitgliedern das Gefühl zu geben, dass jede/r Einzelne zu den Ergebnissen einen wichtigen Beitrag geleistet hat. Indem sie so das Team motiviert, engagiert und produktiv halten, reduzieren sie toxisches Verhalten, Gleichgültigkeit und Fluktuation auf ein Minimum, was die langfristige Stabilität und Effizienz des Teams und der Organisation als Ganzes erhöht.

(2) Ziele priorisieren

Agile Führungskräfte sind in der Lage, sich an Veränderungen anzupassen, ohne dabei ihre (Unternehmens-) Ziele aus dem Blick zu verlieren. Sie sind grundsätzlich zukunftsorientiert, was ihnen einerseits hilft, das große Ganze zu sehen, und andererseits dabei unterstützt, einen „Fahrplan“ zu erstellen, um von einem Meilenstein zum nächsten zu gelangen. Dies ermöglicht es ihnen, Aufgaben und Ziele so zu priorisieren, dass sichergestellt ist, dass jede Aktion innerhalb der Organisation auf eines oder mehrere langfristige Ziele ausgerichtet ist.

(3) Resilienz fördern

Unabhängig davon, wie gut ein Team geführt wird oder wie klar die Ziele definiert sind, wird jede Führungskraft im Laufe der Zeit mit unerwarteten Herausforderungen und Rückschlägen konfrontiert. Insoweit müssen agile Führungskräfte sowohl selbst resilient sein als auch ihrem Team dabei helfen, sich von Enttäuschungen und Frustrationen zu erholen. Scheitern ist für sie kein Endpunkt, sondern eine Lernmöglichkeit, die Teil des (Arbeits-) Lebens ist und ohne Zweifel zum Erfolg beitragen wird.

(4) Verantwortung übernehmen

Agile Führungskräfte wissen, dass das Versäumnis, Verantwortung für die eigenen Handlungen und Verhaltensweisen zu übernehmen, einer der schnellsten Wege ist, ihre Teams davon zu überzeugen, dass niemand zur Verantwortung gezogen werden muss. Obwohl agile Führungskräfte die Flexibilität haben, Strategien zu ändern und neue Ansätze für Probleme zu wählen, verlieren sie niemals ihre Verpflichtungen aus den Augen oder ignorieren die Zusagen, die sie auf dem Weg gemacht haben.

(M)ein Fazit

Die meisten Führungskräfte sind sich nach meiner Erfahrung der Bedeutung von Agilität bewusst, aber nur wenige setzen tatsächlich Prioritäten bei der Entwicklung dieser entscheidenden Fähigkeit. Das ist schade, denn Agilität zahlt sich aus. Zahlreiche internationale Studien beweisen recht schlüssig, dass Agilität zu einer besseren Unternehmensperformanz führt. Der enge Zusammenhang von Agilität und Leistung ist angesichts der Vielzahl von Faktoren, die den Unternehmenserfolg beeinflussen können, erstaunlich. Und er macht Hoffnung – haben wir doch Agilität im Vergleich zu anderen Faktoren in der eigenen Hand. Packen wir es an!

Amann, E./Alkenbrecher, F. (2014). Das sowohl-als-auch-Prinzip. BoD

Eichinger, R. et al (2013). FYI For Learning Agility - A Must-Have Resource for High Potential Development. Korn/Ferry International

Swisher, V. (2012). Becoming an Agile Leader. Eigenverlag

Unkrig, E. (2018). Das resiliente Unternehmen. Bod