

Agile Führung

Agiles Führen: Verhalten an Herausforderungen anpassen

Seit einiger Zeit erobert der Begriff agile Führung die Arbeitswelt. Das Verständnis hat sich verändert, wie Unternehmen zu führen sind. Agilität meint Beweglichkeit, wenn wir einen Menschen beschreiben. Im Gegensatz zu Stabilität verdeutlicht Agilität flexibles Reagieren, Festgefahrenes, althergebrachte Strukturen hinter sich zu lassen und auf Anforderungen des New Work adäquat einzugehen. In erster Linie sollten Führungskräfte abseits ausgetretener Pfade neue Wege suchen. Ihr Vorbild ist entscheidend, zeigt Entwicklungspotenzial für alle. Wie werden Visionen entwickelt? Kompetenzfähige Teams zusammengesetzt? Wie wird Respekt gelebt, wie gute Kommunikation in einem Unternehmen erzeugt? Agiles Führen ist ein Begriff mit vielen Facetten.

Flexibilität

Der aus dem Softwarebereich stammende Begriff hat Management- und Organisationsstrukturen erobert und mit Leben gefüllt. Globalisierung und damit verbundene digitale Vernetzung sind ohne agilen Führungsstil kaum mehr vorstellbar. Dies betrifft drei Bereiche: ein bewegliches Mindset, veränderbare Arbeitsprozesse sowie eine flexible Organisationsstruktur. Für Führungskräfte bedeutet dies, ihr Verhalten neu zu bewerten, die eigene Rolle und das eigene Verhalten zu hinterfragen und möglicherweise neu auszurichten. Was meint ein bewegliches Mindset, wie ist es mit der Organisation eines Unternehmens und der Arbeitsweise verbunden? Fangen wir bei der Bedeutung an, die eine Führungskraft einnehmen sollte.

Autoritäre Modelle haben ausgedient. Visionen entwickeln, Fähigkeiten erkennen, Zuhören und Coachen sind die Merkmale neuer Führungskräfte. Damit verbunden: eine Haltung des Dienens, die Anforderung an sich selbst, ein Vorbild zu werden. Und zwar für Ziele, die als Vision entwickelt werden. Führung heißt neu definiert: weg vom Entscheider zum sensiblen Lenker. Führungskräfte sollten ein Coach sein, der in der Lage ist, Talente der Mitarbeiter zu erkennen und diese zu fördern.

Wertschätzend kommunizieren

Dies kann bedeuten, für bestimmte Entwicklungsaufgaben passende Teams

zusammenzustellen, die wertschätzend und einander anregend Aufgaben selbständig umsetzen. Warum sollte allein der Chef entscheiden? Agiles Verhalten zeigt Vertrauen in die eigenen Mitarbeiter, setzt auf weniger Kontrolle. Aufgaben und auch Entscheidungen werden delegiert. Die Führungskraft der Zukunft glänzt nicht in erster Linie durch Fachwissen, sondern durch ihre Fähigkeit, Potenziale zu entdecken und zu entwickeln.

Motivieren ist hier ein wichtiges Stichwort. Dahinter steht die Erkenntnis: Je mehr sich Mitarbeiter mit Aufgaben, Werten und Arbeitsfeld identifizieren, umso fokussierter wird gearbeitet. Wer nicht an die eigenen Fähigkeiten glaubt, kann keine gute Leistung bringen. Werden hingegen Stärken erkannt, gefördert und wertgeschätzt, entsteht ein Klima des Miteinanders und des Vertrauens. Kommunikation findet auf Augenhöhe statt, nicht durch argwöhnisches Beobachten, Aburteilen oder Kontrollieren.

Für Arbeitsprozesse ist dies in jeder Hinsicht förderlich. Oftmals, gerade in großen Unternehmen, sind Führungsetagen zu weit von den eigentlichen Aufgabenfeldern entfernt. Es dauert schlicht zu lange, wenn Chefin oder Manager jedes Detail kontrollieren und jede Entscheidung selbst fällen möchten. Einerseits steht dahinter die Erkenntnis, nicht Superman oder Superwoman zu sein, der oder die alles weiß oder gar besser kann. Andererseits leitet sich daraus das Vertrauen ab, durch kompetente Mitarbeiter und engagierte Teams effiziente, schnelle und richtige Lösungen herbeiführen zu können. Schließlich kann keine Führungskraft jeden Kundenwunsch oder jede Nuance eines veränderten Marktes jederzeit im Blick haben! Agiler Führungsstil ist daher die Antwort auf die Frage, wie in einer zunehmend komplexen Arbeitswelt fortlaufend angepasste Firmenvisionen entwickelt und auf viele Schultern verteilt umgesetzt werden können.

Interkulturelles Miteinander

Zu agilem Handeln gehört zwingend ein interkulturelles Verständnis. Dieses zeigt sich bei der Teamzusammenstellung, Teamführung und Teamentwicklung rekurrend auf einer hohen Kommunikationskultur, die Zuhören ebenso ins Zentrum stellt wie eigenes Reden oder Handeln. Virtuelles Arbeiten und damit virtuelle Teams, verlangen nicht nur gute Fremdsprachenkenntnisse. Von Vorteil sind auch kulturelle Unterschiede, wie Gespräche zu führen sind. Während beispielsweise deutsche Verhandler schnell zum Punkt kommen, ist es in südamerikanischen Ländern Gepflogenheit, Gespräche über persönliche Fragen nach dem



Wohlbefinden der Familie einzuleiten und darüber eine Vertrauensbasis herzustellen.

Gebündelt lassen sich diese Skills für New Work folgendermaßen beschreiben:

- Unternehmerisches Denken, innovatives Handeln und ausgeprägte Kundenorientierung gehen Hand in Hand.
- Flexibilität und Anpassungsfähigkeit sind gefragt.
- Lösungsorientierung hängt mit Mitarbeitermotivierung zusammen.
- Hohes Kommunikationsniveau ist verbunden mit Offenheit, Toleranz und Selbsterkenntnis.
- Delegation in Teams ist ebenso wichtig wie das Führen auch virtueller Arbeitsgruppen.

Eine agile Arbeitswelt schafft enorme Möglichkeiten, setzt Potenziale frei. Die Forderung ist: Heraus aus der Enge eingefahrener Strukturen! Dann wird derjenige zum überzeugenden Leader für seine Mitarbeiter, der mit oben genannten Fähigkeiten überzeugt.