



Home > Leadership >

LEADERSHIP HR-MANAGEMENT NEWS

## Agil führen – aber wie?

von Dr. Stefanie Puckett vom 17. Februar 2021

Agile Führung ist mehr als die Einführung agiler Arbeitsmethoden. Ein verhaltensbasiertes Kompetenzmodell zeigt, wie Führungskräfte dabei erfolgreich sind.

Wo agile Arbeitsmethoden Einzug in die Organisationen halten, bleibt für viele Führungskräfte ein Fragezeichen übrig. Stellt eine Firma beispielsweise einen Bereich ganz auf die Methode zur agilen Produktentwicklung Scrum um, sind auf Teamebene gar keine Führungskräfte mehr notwendig. Oft wollen Organisationen aber einfach nur „agiler werden“ und führen ohne größere Umstrukturierungen hier und da Methoden aus dem agilen Sammelsurium, wie etwa die Methode der Produktionsprozesssteuerung Kanban ein, um diese Anstrengungen zu unterstützen. Als Ergebnis erhofft man sich ein schnelleres Arbeiten, das flexibler und unmittelbarer auf Kundenwünsche eingeht und den Kunden schneller Nutzen liefert.

Ist es bereits agiles Führen, wenn man mit seinem Team agile Methoden verwendet? Nein, das ist agiles Arbeiten. Schaut man in die internationale Literatur zu agilem Arbeiten, die vorrangig aus dem Bereich der Softwareentwicklung stammt, stößt man auf den Begriff „Servant Leadership“. Die Führungskraft als Diener des Teams, die das Team befähigt und unterstützt, ihm den Rücken freihält und Hindernisse aus dem Weg räumt. Liest man aber weiter, wird klar, dass dieses Konzept auf den Scrum Master bezogen ist, einem Unterstützer des Teams. Auch hierzulande schwirren verschiedene Gedanken rund um agiles Führen umher, wie zum Beispiel jener, die Führungskraft als Coach zu betrachten. Dann gibt es aber einen Coach, der Mitarbeitende und Teams in ihrer Entwicklung fördert und keine Führungskraft, die auch Strategie und Wettbewerbsfähigkeit im Auge hat.

Dabei wird gerne vergessen, dass eine Führungskraft auch die Aufgabe hat, einen Bereich voranzubringen und dem Unternehmen zu einer wettbewerbsfähigen Position zu verhelfen. Das Einführen agiler Arbeitsmethoden ist eine Reaktion auf Veränderungen am Markt und vor allem bei den Kundenbedürfnissen. Dazu kommt die zunehmende Komplexität von Anforderungen, Prozesse einfach anzufangen, ohne das Endziel (Produkt, Service, Prozess) im Ganzen und/oder im Detail definieren zu können. Gleichzeitig zählt die Reaktionszeit auf neue Entwicklungen und Trends. Hier geben vor allem Daten Auskunft, die in immer größerer Menge und Echtzeit abgerufen werden können. Schnell auf Veränderungen oder neue Impulse zu reagieren ist allerdings riskant, da es zu einer strategischen Verzettelung führen kann. Es braucht ein Ziel, eigentlich eine Vision.

Wenn man agile Führung definiert, muss man folglich daran ansetzen, wie die Führungskraft ihren Teil zur Zukunftsfähigkeit der Organisation beitragen kann. Dies ist eine Anforderung. Agilität spielt hier eine große Rolle, was mittlerweile in Forschung und Praxis akzeptiert ist. Agilität zu schaffen ist daher auch ein Teil der Führungsanforderungen.

Um diese Anforderungen mit einem soliden Kompetenzmodell beantworten zu können, haben die IMD Business School in Lausanne und die Beratungsfirma Metaberatung für das Global Center for Digital Business Transformation, eine Initiative des IMD und von Cisco, eine globale Studie durchgeführt (Wade, Tarling, Neubauer, 2017). Sie bestand aus 19 Experteninterviews mit weltweit positionierten „digital Leaders“, die um eine fragebogenbasierte Studie (Stichprobe: 1.042 Führungskräfte, global) ergänzt wurden. Die Datenerhebung erfolgte zwischen Oktober 2016 und Januar 2017.

Als Grundlage diente ein theoretisches Konzept zu digitaler Geschäftsagilität der IMD Business School (Loucks, Macaulay, Noronha, & Wade, 2016) dazu, wie sich Start-ups und etablierte Unternehmen in stark disruptiven Märkten behaupten. Laut Beobachtungen des IMD gelingt dies über drei erfolgskritische Verhaltensdimensionen, in denen sich jene Unternehmen von traditionellen Unternehmen in stabileren Märkten unterscheiden: Hyperbewusstsein, informierte Entscheidungsfindung und schnelles Handeln (siehe unten).

### **Ein Kompetenzmodell agiler Führung**

Die Studie bestätigte die Relevanz dieser drei Dimensionen digitaler Geschäftsagilität für die Führung und zeigte vier ergänzende Kompetenzen auf, die agile Führung von traditioneller Führung unterscheiden. Ausgewertet wurden die Inhalte aus den Experteninterviews, um ein möglichst vollständiges Bild agiler Führung zu bekommen. Aus statistischen Analysen, beispielsweise von Faktorenanalysen der Daten aus der Fragebogenerhebung, wurden insgesamt sieben Dimensionen abgeleitet.

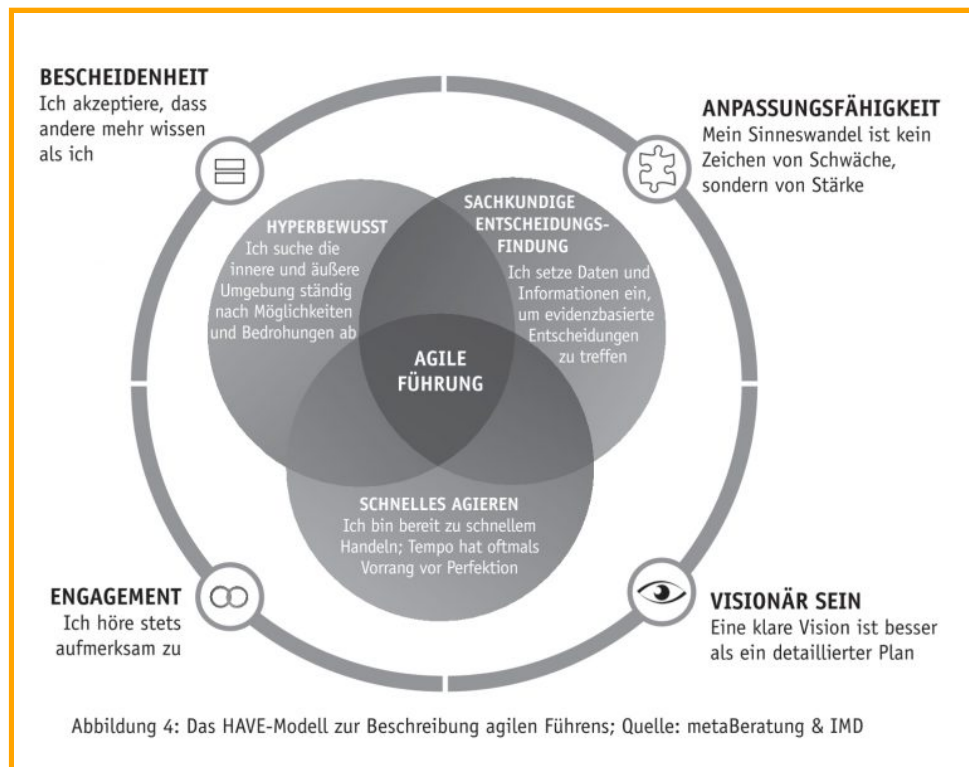
Überprüft wurden die Ergebnisse anhand weiterer Daten und anhand einer unabhängigen Anforderungsanalyse (letztere wird weiter unten beschrieben): Sogenannte agile Führungskräfte mit hohen Werten auf den Dimensionen erzielten bessere Ergebnisse hinsichtlich Erfolgsindikatoren wie Führungseffektivität.

Was konkret das Modell für die tägliche Führungsarbeit und Veränderungsinitiativen bedeutet, und wie sich die Kompetenzen entwickeln lassen, wurde in dem Buch „Agiles Führen“ (Puckett & Neubauer, 2018) ausgearbeitet. Dort wird aufgezeigt, dass agiles Führen zum einen viel mit dem Setzen der richtigen Prioritäten zu tun hat. Zudem zeigt es, dass sich die Kompetenzen in konkretes Verhalten der Führungskräfte übersetzen lassen. Beschrieben wird dabei auch, wie bestimmte Maßnahmen die Agilität im Team fördern, und gleichzeitig die Führungskraft entlasten können.

### **Drei erfolgskritische Verhaltensweisen**

#### *Dimension 1: Hyperbewusstsein (Hyperawareness)*

Dazu gehört das ständige Monitoring von Entwicklungen und Trends. Entwicklungen und Trends werden konsequent und kontinuierlich verfolgt. Dabei geht der Blick nach innen, auf das, was innerhalb der Organisation vor sich geht, und nach außen. Sich entwickelnde Kundenbedürfnisse werden beobachtet und vorhergesagt, anhand paralleler oder möglicher zukünftiger Entwicklungen in der Technologie und im Marktumfeld. Die Beobachtung der Konkurrenz reicht dabei nicht aus. Es braucht einen viel breiteren Blick, der auch Entwicklungen in scheinbar unverbundenen Branchen im Auge behält. Die Führungskraft ist daher immer auf der Suche nach neuen Chancen und Risiken. Sie ist immer auf dem neuesten Stand. Ziel ist es, den sich abzeichnenden Entwicklungen einen Schritt voraus zu sein.



#### Dimension 2: Sachkundige Entscheidungsfindung (Informed Decision Making)

Beim datengeleiteten Entscheiden müssen Daten und Informationen, die unter anderem durch die Anstrengungen des Hyperbewusstseins gesammelt werden, regelmäßig systematisch ausgewertet werden. Es muss sichergestellt werden, dass die vorhandene Information in Entscheidungsprozessen berücksichtigt wird. In manchen Bereichen geht es so weit, Entscheidungen ausschließlich datenbasiert zu treffen. Intuition kommt nur noch dort ins Spiel, wo nicht genügend Daten oder widersprüchliche Daten vorhanden sind.

#### Dimension 3: Schnelles Handeln (Fast Execution)

Entscheidungen müssen schnell getroffen und dann schnell umgesetzt werden. Dabei wird der Schnelligkeit eine höhere Bedeutung zugewiesen als der Perfektion. Auch müssen mehr Risiken eingegangen werden. Schnelle Entscheidungswege, schlanke und flexible Prozesse und eine auf das notwendige Minimum reduzierte Bürokratie sind daher notwendig.

### Vier Kompetenzen – das HAVE-Modell

Zu den drei Verhaltensweisen bzw. Dimensionen brauchen agile Führungskräfte vier weitere Kompetenzen: Humility, Adaptability, Visionary und Engagement – das HAVE Modell.

#### Bescheidenheit (Humility)

Bescheidenheit ist die Grundlage für eine inklusive Zusammenarbeit auf Augenhöhe, in der verschiedene Experten ihr Wissen zusammentragen und unterschiedliche Perspektiven einbezogen werden. Nur so lassen sich die komplexen Herausforderungen bewältigen. Die agile Führungskraft erkennt an, dass sie nicht immer der Experte ist und Ideen von überall innerhalb und außerhalb der Organisation kommen können. Fehler zu akzeptieren und zuzugeben, nach Rat und Feedback zu fragen sind Teil dieser gelebten Bescheidenheit.

#### Anpassungsfähigkeit (Adaptability)

Schnelle Entwicklungen machen es notwendig, den Kurs ständig anzupassen. Projekte zu beschleunigen oder einzustellen, neue Projekte ad hoc zu starten. Verändert sich die Informationslage, müssen Entscheidungen revidiert und Pläne angepasst werden. Eine agile Führungskraft scheut sich nicht davor, einen eingeschlagenen Kurs zu ändern, die eigene Meinung zu ändern und neu zu planen.

#### *Visionär sein (Visionary)*

Insbesondere vor dem Hintergrund kurzfristiger Instabilitäten, braucht es eine stabile langfristige Ausrichtung, die es möglich macht, proaktiv strategisch zu agieren, statt nur notgedrungen auf Veränderungen, nachdem sie passiert sind, zu reagieren. Eine starke und klare Vision gibt Orientierung und bündelt Energie. Beispiel Easy Jet: Eine Vision für die Fluglinie könnte sein, die günstigsten Flüge anzubieten, um allen Menschen das Fliegen zu ermöglichen. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, fokussierte sich das Unternehmen aber nicht nur auf Flüge, sondern stieg ins Plattformgeschäft rund um Reisen und Unterkunft ein und hatte sich auf die Fahne geschrieben, Reisen einfach und erschwinglich zu machen – was zu weiterführenden Ideen anregt.

#### *Engagiertheit (Engagement)*

Die agile Führungskraft ist gut vernetzt, innerhalb und außerhalb der Organisation. So können Impulse anderer schnell aufgegriffen werden, Ideen verknüpft und Menschen mobilisiert werden. Eine kontinuierliche Kommunikation und ein enger Kontakt mit Kunden, Teams und Stakeholdern sorgen dafür, dass Kundenbedürfnisse gehört und berücksichtigt werden und die relevanten Bereiche der Organisation für eine ganzheitliche Betrachtung und reibungslose Umsetzung einbezogen sind.

### **Die Persönlichkeit der agilen Führungskraft**

Im Anschluss an die Studie wurde das HAVE-Kompetenzmodell durch das Unternehmen Hogan Assessments mittels Job- und Anforderungsanalysen nochmals bestätigt. Experten erstellten hierzu ein unabhängiges Anforderungsprofil für die Führungsrolle im agilen Umfeld. Auf Basis der Datenbank von Hogan Assessments wurden Kompetenzen zugeordnet. Diese Ergebnisse glichen Experten mit dem HAVE-Modell ab und konnten es so nochmals unabhängig bestätigen.

Darüber hinaus interessierte die Frage, wie sich das neue Kompetenzmodell auf die Vorhersagekraft von Persönlichkeitseigenschaften für Führungserfolg auswirkt. Experten von Hogan Assessments durchkämmten hierzu nochmals ihre Datenbanken und identifizierten die Persönlichkeitseigenschaften, die sich zuvor empirisch mit den Kompetenzen assoziiert zeigten und gleichzeitig nachgewiesene Zusammenhänge mit Indikatoren des Führungserfolgs auswiesen.

Das Resultat ist ein neues Persönlichkeitsprofil für agile Führungskräfte. Nicht alles, was wir bereits aus jahrzehntelanger Führungsforschung wissen, wird dabei in Frage gestellt, aber es zeigen sich im persönlichkeitsbasierten Anforderungsprofil doch leicht andere Schwerpunkte.

Was bedeutet das für die Praxis? Das heißt, dass viele von uns das Potenzial zu agiler Führung aufweisen, ohne es zu wissen. Eigenschaften, die man bisher im Zusammenhang mit Führung kaum betrachtet hat, werden jetzt relevant. Andere, typische Führungsmerkmale verlieren an Bedeutung.

Den Ergebnissen der beschriebenen Analysen zufolge, ergibt sich das folgende Persönlichkeitsprofil für agile Führung:

Zunächst zeichnet sich die agile Führungskraft über ihre Zielorientierung und ihr Wettbewerbsstreben aus. Dies entspricht dem traditionellen Bild der Führungskraft. Geselligkeit als Komponente der Extraversion hat in seiner Bedeutung leicht zugenommen. Während es für Führungskräfte immer wichtig war, präsent zu sein, gewinnt ein hohes Maß an Interaktion an Bedeutung. Das Gleiche gilt für die Eigenschaft "Offenheit für Erfahrungen". Auch diese gilt zwar bereits als erfolgsrelevant, wird heute aber nochmals wichtiger. Dies erklärt sich damit, dass Veränderung zum Standard wird und mitunter radikaler vorstättgeht und somit ein hohes Maß an Offenheit erfordert. Interpersonelle Sensitivität als Komponente der Verträglichkeit, hat schon vor einiger Zeit ihren Weg in das Führungsprofil gefunden. Die Kompetenzdimensionen Bescheidenheit und Engagement betonen die Wichtigkeit, auf andere Menschen eingehen zu können nochmals.

Die größte Veränderung im Persönlichkeitsprofil ist hinsichtlich Gewissenhaftigkeit zu verzeichnen. Gewissenhaftigkeit hat sich als stabiler Prädiktor für Führungserfolg etabliert. Einige bisher erfolgsrelevanten Facetten der Gewissenhaftigkeit sind in einem disruptiven Umfeld nun aber eher hinderlich. Denn Besonnenheit und Sorgfältigkeit stehen der heute notwendigen Flexibilität im Weg. Neue Paradigmen wie Geschwindigkeit vor Perfektion und Planung nur auf Sicht, fordern niedrigere Ausprägungen bei der Gewissenhaftigkeit.

Gibt es also den perfekten Persönlichkeitstyp für die agile Führungsposition? Ja und nein. Das Kompetenzmodell zeigt, agile Führung lernbar ist. Bestimmte Eigenschaften sorgen dafür, dass die ein oder andere Kompetenz leichter gelernt werden kann. Grundsätzlich kann aber jeder zu einer agilen Führungskraft werden.

## Der Code agiler Organisationen

Agile Führung ist anspruchsvoll. Der Kerngedanke agiler Führung ist es jedoch nicht, alle Antworten zu haben und Lösungen und deren Lösungswege zu diktieren. Im Gegenteil. Agile Führung bedeutet im Kern, in Teams und in der Organisation die sieben Dimensionen zu verankern und die Menschen zu inspirieren und zu befähigen, zur Zukunftsfähigkeit der Organisation beizutragen.

Wie dies gelingen kann, ist in dem Buch „Der Code agiler Organisationen“ (Puckett, 2020) beschrieben. Laut dem **TEC**-Modell müssen drei Grundelemente in der Kultur der Organisation verankert werden, um Rahmenbedingungen zu erreichen, die eine agile (Zusammen-)Arbeit ermöglichen und begünstigen.

Das erste Element ist **Transparenz**. Sie umfasst Aspekte wie die Möglichkeit für alle Mitarbeitenden, auf Daten zuzugreifen, sowohl auf interne als auch auf externe (z. B. Verkaufszahlen, Wettbewerbsindikatoren), wie auch die Transparenz bei Plänen. Wichtig ist auch der Zugang zu Feedback, um die eigenen Arbeitsergebnisse optimieren zu können. Transparenz ermöglicht Mitdenken.

Das zweite Element ist **Empowerment**. Hier geht es darum, nicht nur ein Mitdenken, sondern auch ein Mitgestalten zu ermöglichen. Teams können unmittelbar auf Veränderungen reagieren, da sie Entscheidungen selbst treffen können. Mitarbeitende werden kreativ und optimieren ihre Arbeit selbstständig. Sie haben die Freiheit zu experimentieren und den notwendigen Handlungsspielraum, um die ihnen bestmöglichen Ergebnisse zu erzielen.

Das dritte Element ist **Kollaboration (Collaboration)**. Das geballte Wissen und Können der Organisation wird über den Austausch und das Teilen nutzbar gemacht. Die Einzelnen fokussieren auf gemeinsame Ziele. Es geht nicht mehr darum, eine gegebene Job-Rolle zu erfüllen, sondern darum, jeden Tag aufs Neue zu überlegen, wie man seine Talente am gewinnbringendsten einsetzen kann. Es geht darum, Mehrwert zu schaffen, indem man etwas beiträgt. Dabei ist es ganz gleich, für welches Team oder welche Abteilung oder auch in welcher Rolle. Schließlich ist eine agile Organisation eine lernende Organisation – das dritte Element sorgt dafür, dass Lernen – gerade das Lernen aus Fehlern – im Kleinen sowie im Großen gemeinsam stattfindet. Agil geht nur gemeinsam. Je besser dies gelingt, desto weniger Verantwortung muss die agile Führungskraft auf ihren Schultern tragen. Agilität lässt sich nur gemeinsam erreichen.

## Weitere Literatur

Loucks, J., Macaulay, J., Noronha, A., & Wade, M. (2016). The Digital Vortex: How today's market leaders can beat disruptive competitors at their own game. Lausanne: DBT Center Press.

Puckett, S. (2020). Der Code agiler Organisationen – das Playbook für den Wandel zur agilen Organisationskultur. Göttingen: BusinessVillage.

Puckett, S. & Neubauer, R. M. (2018). Agiles Führen – Führungskompetenzen für die agile Transformation. Göttingen: BusinessVillage.

Wade, M., Tarling, A.; Neubauer, R. M. (2017). Redefining Leadership for a Digital Age. Verfügbar unter <https://www.imd.org/dbt/reports/redefining-leadership/>

## AUTOR(EN)

---



## Dr. Stefanie Puckett

Website

Dr. phil. Stefanie Puckett ist Diplom Psychologin und Direktorin bei dem Unternehmen Metaberatung in München

---