



Führungskompetenz-Check

# Wie agil sind Sie?

Was sind die Voraussetzungen für agiles Führen? Inwieweit verlangt Agilität neue Verhaltensweisen und Kompetenzen von der Führungskraft? Über diese Fragen wird derzeit viel diskutiert. Ein globales Forschungsprojekt hat sie nun beantwortet. Anhand der erhobenen Eckpfeiler für agile Führung lässt sich überprüfen: Wie agil bin ich?



## Preview

- ▶ **Globale Studie:** Wie Agilität empirisch erfasst und konkret greifbar gemacht wurde
- ▶ **Hyper, quick, data:** Die drei Verhaltensdimensionen der agilen Führung
- ▶ **HAVE-Modell:** Die Kompetenzen agiler Führung
- ▶ **Alles neu?** Inwieweit klassische Führungswerte zu überdenken sind
- ▶ **Agile together:** Über die Rolle des Teams für eine agile Führungskraft

Wenn es im Management und in der Organisationsentwicklung derzeit ein Wort in aller Munde gibt, dann das: Agilität. Agilität gilt als der Weg, um Unternehmen durch die digitale Transformation und die VUKA-Welt zu führen. Sie wird auf Messen und Kongressen als Konzept der Zukunft gehandelt. Und bei der Frage „Wo liegt die Lösung zu künftigen Herausforderungen?“, lässt sich darauf wetten: Die vielfach geäußerte Antwort heißt „in agiler Führung“.

Dabei fällt auf: So viel, wie über Agilität geredet wird, so abstrakt ist Agilität noch immer als Konzept. Wie agile Führung wirklich aussieht, was sie ausmacht, welche Kompetenzen sie einer Führungskraft abverlangt, und in welchen Punkten sich Führung ändern muss, wenn sie agil werden will – all das wird unterschiedlich und meist aus dem Bauch heraus beantwortet.

Wir Berater vom HR-Consulter metaBeratung wollten dem daher in Partnerschaft mit der Business School IMD in Lausanne systematisch auf den Grund gehen. Gemeinsam mit dem Global Center for Digital Business Transformation – einer Initiative des IMD und des US-amerikanischen IT-Unternehmens Cisco – ging es uns darum herauszufiltern, was agile Führung tatsächlich über Ländergrenzen hinweg kennzeichnet und welche Fähigkeiten sie abverlangt. Dazu wurde ein groß angelegtes Forschungsprojekt unternommen. In einer empirischen, internationalen Studie wurden per Interview bzw. Fragebogen weit über 1.000 Führungskräfte zu agiler Führung und agilen Führungseigenschaften befragt. Die Hauptbestandteile der Untersuchung erfolgten zwischen Oktober 2016 und Januar 2017.

## Globale Studie: Welche Kompetenzen brauchen agile Leader?

Basis des Vorgehens, um den agilen Kompetenzen auf die Spur zu kommen, war eine Analyse der praktischen Beratungsfälle des IMD sowie eine Betrachtung von Startups durch das IMD. Denn Startups zeichnen sich allgemein dadurch aus, dass sie (noch) keine klassischen Hierarchiestrukturen ausgeprägt haben, sondern andere Formen der Führung und Zusammenarbeit pflegen, die unbürokratisches Agieren erlauben: Die Mitarbeitenden arbeiten meist als Team, engagieren sich für ihre gemeinsame Idee und tun alles dafür, um diese auf dem Markt zu etablieren. Von der IMD-Initiative untersucht wurde: Worin im Einzelnen unterscheiden sich Startups von traditionellen Unternehmen? Und welche Verhaltensweisen haben sich in diesen als entscheidend erwiesen, um sich in disruptiven Märkten durchzukämpfen?

Für die Analyse, welche Kompetenzen den herausgefilterten Verhaltensweisen zugrunde liegen und ob weitere Aspekte ergänzt werden müssen, mit denen man sich agiler Führung annähert, wurden im Anschluss 19 Experteninterviews mit weltweit positionierten „Digital Leaders“ geführt. Leute wie Russell Quirk, CEO des US-amerikanischen Online-Händlers eMoov, Alexander Dahm, Technikchef bei Airbus, und Jeff Immelt, der bis August 2017 CEO bei General Electric war, berichteten, wie sie managen und führen, um ihr Unter-

nehmen in einem disruptiven Umfeld auf Erfolgslinie zu halten.

### Digital Leaders verraten ihre Geheimnisse zu agiler Führung

Die Erkenntnisse aus den Interviews dienen in Verbindung mit den zuvor vom IMD identifizierten Verhaltensweisen als Ausgangspunkt, um 73 Items über mögliche Kennzeichen von agiler Führung zu entwickeln. Diese wurden unter global 1.042 Führungskräften abgefragt, sodass die Erkenntnisse aus den Experteninterviews überprüft, geschärft und eingeordnet werden konnten.

Die Ergebnisse zeigen: Agile Führung bedeutet keine 180-Grad-Wendung weg vom klassischen Leadership. Im Gegenteil, viele Führungsmerkmale sind hier wie da gleich: Wie beim klassischen Führen kommt es in der agilen Führung darauf an, einen

Sinnzweck zu vermitteln, Mitarbeiterentwicklung zu fördern und das Erreichen gesteckter Ziele sicherzustellen. Doch hat das Forschungsprojekt herauskristallisiert: In ein paar wesentlichen Punkten unterscheidet sich agile Führung im Vergleich zur klassischen Führung – wobei die Unterscheidung vor allem in der *Intensität* und *Konsequenz* liegt, mit der agile Führungskräfte in diesen Punkten vorgehen.

Zum einen sind es die vom IMD identifizierten Verhaltensdimensionen, die agile Führungskräfte im disruptiven Marktumfeld an den Tag legen. Es sind drei Dimensionen, und diese Dimensionen beziehen sich mehr auf das Managen und weniger auf den Umgang der Führungskraft mit ihren Mitarbeitenden. Zum anderen gibt es vier Kompetenzen, durch die das abverlangte Verhalten erleichtert wird und die vor allem im Verhältnis der Führungskraft zu ihrem Team und ihrem Umfeld zum Tragen kommen. In puncto Verhalten sind bei agiler Führung diese Dimensionen zentral:

### Die drei Verhaltensdimensionen agiler Führung

#### Verhaltensdimension Nr. 1

#### **Hyper-Bewusstsein durch ständiges Beschaffen von Informationen.**

Agile Führungskräfte zeichnen sich dadurch aus, dass sie mit großer Aufmerksamkeit permanent aktuelle Entwicklungen monitoren. Das Forschungsprojekt zeigte, dass agile Führungskräfte ständig auf dem Laufenden sind, was Entwicklungen im Markt und im technologischen Bereich angeht. Sie verfolgen nicht nur genau, was bei der Konkurrenz und den Kunden aktuell passiert, sondern erspüren auch Trends. Agile Führungskräfte tun alles, um zu verstehen, welche Bedürfnisse die Kunden morgen haben werden; und zu erahnen, welche Bedürfnisse anzusprechen sind, um neue Kunden zu gewinnen.

Darüber hinaus legen agile Führungskräfte besonderes Augenmerk auf Technik, das heißt: Auf der Suche nach Möglichkeiten, Instrumenten und Wegen, mit und auf denen sich Lösungen für Probleme und Bedürfnisse generieren lassen, beziehen sie moderne Technologien ein. Sie investieren Zeit, um mit neuen Tools neue Lösungen zu



### Lesetipps

#### ► **Stefanie Puckett, Rainer M. Neubauer: Agiles Führen – Führungskompetenzen für die agile Transformation.**

BusinessVillage, Göttingen 2018, 29,95 Euro.

Welche Kompetenzen braucht eine agil führende Führungskraft? Leicht verständlich geben die Autoren Antworten und zeigen, wie Unternehmen mit agiler Führung zukunftsfähig werden. Das Buch enthält den 73 Items umfassenden Selbsttest, der Kern der im Artikel beschriebenen Studie war.

#### ► **Jeff Loucks, James Macaulay, Andy Noronha, Michael Wade: Digital Vortex. How Today's Market Leaders Can Beat Disruptive Competitors at Their Own Game.**

DBT Center Press, Plano/Texas 2016, 21,52 Euro.

Das englischsprachige Buch erklärt, wie Unternehmen sich erfolgreich auf einem disruptiven Markt behaupten und welche drei agilen Verhaltensweisen Manager dabei zeigen müssen. Die Analysen fußen auf Interviews und Analysen der Business School IMD.

#### ► **managerSkills: Agile Führung**

[www.managerseminare.de/Dossiers/254942](http://www.managerseminare.de/Dossiers/254942)

Acht Artikel zur Frage, wie Führung agil wird und sich in Organisationen eine agile Kultur etabliert.

#### ► **Studie**

Auf der Website der metaBeratung gibt es unter [www.metaberatung.com](http://www.metaberatung.com) und dem Link „Publikationen“ die im Artikel beschriebene Studie zum kostenlosen Download. Sie umfasst 15 Seiten in englischer Sprache.

finden, auch wenn sich Nutzen und Mehrwert erst später einstellen. Die Fragen, mit denen sich agile Führungskräfte im Zusammenhang mit Technik beschäftigen, kamen in den Startup-Analysen, aber auch in den nachfolgenden Interviews zum Ausdruck: Welche Möglichkeiten eröffnen aktuelle neue Technologien? Welche Möglichkeiten eröffnen Technologien von morgen? Welche Technologien könnten noch entwickelt werden, die eine Antwort auf ein neues Bedürfnis wären?

Um Prognosen zu stellen und Trends zu erspüren, um Logiken zu erkennen, auf die sich die Organisation kurz- oder langfristige ausrichten kann, nutzen agile Führungskräfte als wesentliche Quelle die Echtzeit-Datengenerierung. Ein genanntes Beispiel, um Marktbedarf in Echtzeit zu ermitteln: Wirtschaftliche Entwicklungen werden überwacht, indem beobachtet wird, wie viele Lastwagen eine Fabrik täglich verlassen.

Agile Führungskräfte wissen nicht nur um die herausragende Bedeutung der Daten, sie richten sich auch danach – zum Beispiel, indem sie sich auch auf die Suche nach bislang ungenutzten Möglichkeiten begeben, Daten zu erheben. Dabei beobachten sie auch Entwicklungen in anderen Feldern als der eigenen Branche. Zudem ziehen sie eigene Eindrücke als Seismograph heran. Die hohe Ambiguität, wenn scheinbar nicht zusammenpassende Entwicklungen aufgespürt werden, halten agile Führungskräfte aus. Wie die Betrachtung von Startups und

agilen Leadern zeigte, fällt es diesen nicht schwer, mit Unsicherheiten und Mehrdeutigkeiten umzugehen.

Insgesamt bestätigte das Forschungsprojekt: Auch viele klassische Führungskräfte verfolgen Trends und erheben Informationen. Doch zu Tage kam: Neu sind die Intensität, der Aufwand und Umfang, mit denen in der agilen Führung Trends verfolgt und Daten erhoben werden.

### Verhaltensdimension Nr. 2

#### Sachkundige, datenbasierte Entscheidungsfindung.

Während es bei der Dimension Hyperbewusstsein im Grunde um das Aufspüren von Information geht, spezifiziert die zweite Dimension, wie mit den Informationen umgegangen wird. Agile Führungskräfte lassen sich bei ihren Entscheidungen weniger von ihrem Bauchgefühl leiten, als es klassische Führungskräfte tun. In der klassischen wie der agilen Führung sind Informationen und Daten die Grundlage der Entscheidung. Doch während klassische Führungskräfte zur Bewertung der Datenlage am Ende häufiger ihre Intuition als Entscheidungshilfe heranziehen, suchen agile Führungskräfte verstärkt nach weiteren Daten und rechnen sie gegeneinander, bevor sie ihrem Bauch vertrauen. Dabei beziehen sie konsequent auch Informationen ein, die unbequem sind, statt wegzuschauen und fahrlässig auf



Den Beitrag gibt es auch zum Hören:  
[www.managerSeminare.de/podcast](http://www.managerSeminare.de/podcast)

## MODERNE ORGANISATIONEN – WAS BRAUCHT'S?



- » **PERSÖNLICHKEIT & FÜHRUNG**  
OFFENE SEMINARE... WENN'S UM DEN KERN GEHT.
- » **LEADERSHIP & TEAM**  
INHOUSE-ANGEBOTE... DAMIT'S MITEINANDER LÄUFT.
- » **CHANGE & AGILITÄT**  
CONSULTING... WENN'S WACHSEN SOLL.

**JANUS** 

Organisationsentwicklung  
Teamentwicklung  
Persönlichkeitsentwicklung



Download des Artikels und Tutorials:  
QR-Code scannen oder  
[www.managerseminare.de/MS248AR01](http://www.managerseminare.de/MS248AR01)

# Tutorial Kompetenzen für agiles Führen



Orientierung, wie agiles Führen gelingt, geben die Ergebnisse aus einem globalen Forschungsprojekt. Die Business School IMD und die Firma metaBeratung haben sieben Verhaltens- bzw. Kompetenzdimensionen ermittelt, aus denen neue Anforderungen für den agilen Führungsalltag resultieren.

## 1) Hyper-Bewusstsein und 2) Sachkundige Entscheidungsfindung

Führungskräfte müssen permanent **Informationen und Datensammeln** und auswerten, um kluge Entscheidungen treffen zu können.

Holen Sie Ihr Team an den Tisch und finden Sie zweierlei heraus: 1. Wer in Ihrem Team hat Zugang zu welchen Informationen/hat welches Wissen/hat welche Erfahrungen? Wie lassen sich neue Quellen erschließen? 2. Wie kann im Team neue Information effektiv eingebracht und angewendet werden, um Chancen zu entdecken und Entscheidungen zu treffen?

## 3) Schnelles Handeln und 4) Anpassungsfähigkeit

Gefragt sind sich selbst steuernde Teams, die den Kunden im Blickfeld haben und an ganzheitlichen Lösungen arbeiten. Dabei müssen die Teams schnell reagieren und Produkte wie Produktentwicklungen anpassen, sobald sich Kundenwünsche ändern oder der Markt dies erfordert.

► Besprechen Sie mit Ihrem Team, was nötig ist, damit die Mitarbeitenden **selbstgesteuert und eigenverantwortlich arbeiten**, Kundenfeedback möglichst umgehend erfahren und darauf schnell reagieren können.

► **Beseitigen Sie Bremsklötze** und Arbeitshürden wie: Genehmigungsschleifen, die Notwendigkeit zur Abstimmung mit unterschiedlichen Stellen, die ausführliche Planung und Dokumentation einer neuen Lösung/Veränderung.

## 5) Bescheidenheit und 6) Engagement

In der heutigen Komplexität und Veränderungsgeschwindigkeit können auch Führungskräfte nicht alles wissen und nicht immer

die besten Antworten haben. Die alles wissende Führungskraft gehört der Vergangenheit an.

► Beziehen Sie andere in Entscheidungen ein und prüfen Sie neue Fakten oder Sichtweisen. Revidieren Sie Ihre ursprüngliche Meinung, wenn die andere Sichtweise oder die neuen Fakten Ihnen das nahelegen. **Begründet seine Meinung zu ändern**, zeugt heute von Führungsstärke, nicht von Schwäche.

► Teilen Sie Ihrem Team mit, dass Antworten gemeinsam zu suchen sind. Machen Sie sich und Ihren **Mitarbeitenden** deutlich, dass diese kluge Köpfe sind und **Experten für ihren Job**. Machen Sie den Mitarbeitenden klar, dass sie viel Wissen, Erfahrungen und Ideen einbringen können, auf die Sie nicht verzichten wollen und dürfen.

► Fordern Sie Ihr Team heraus, **unternehmerisch zu denken**, und geben Sie Rückmeldung für unternehmerisches Handeln – Fehler dürfen passieren.

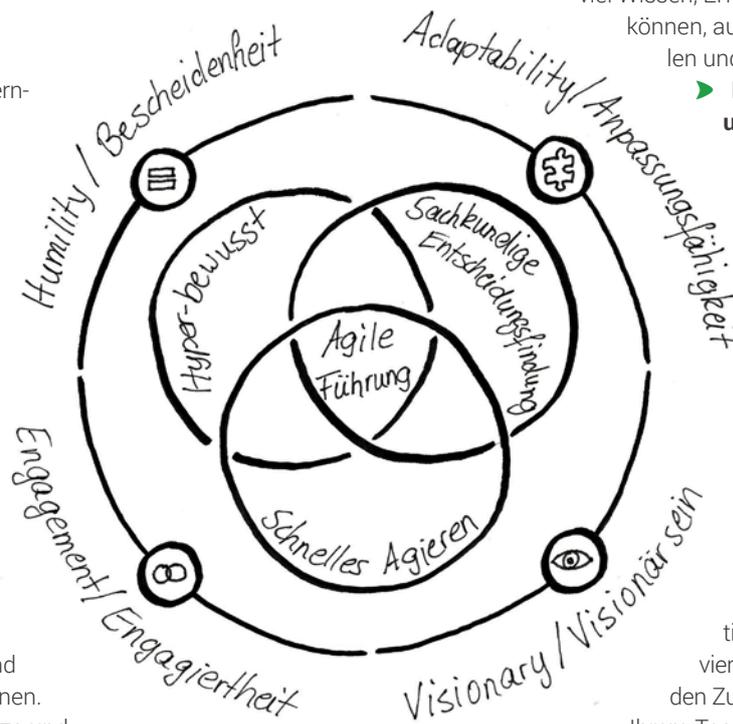
► **Lösen Sie sich von hierarchischen Strukturen und Silos**. Ermuntern Sie Ihr Team, sich zu vernetzen und die eigene Arbeit über Netzwerke zu organisieren.

## 7) Visionär sein

Die Vision verkörpert das große Zielbild einer Organisation. Sie inspiriert zu Ideen, motiviert zu Leistung und ist Kleber für den Zusammenhalt. Sprechen Sie mit Ihrem Team über das große Zielbild der Organisation. Wenn Ihnen das Thema Vision

zu abstrakt erscheint, fragen Sie: Was treibt Ihr Team an, jeden Tag sein Bestes zu geben? Wie können Sie mit Ihrer Arbeit einen **Unterschied in der Welt** machen?

► Nutzen Sie die **Kraft von Gedankenspielen**. Angenommen, Sie haben alle Ressourcen zur Verfügung: Wohin können Sie Ihre Abteilung/Ihr Produkt/Ihren Service in zehn Jahren entwickeln? Zehn Jahre später: Was haben Sie dann erreicht?



Quelle: [www.managerseminare.de](http://www.managerseminare.de); Stefanie Puckett; Grafik: © metaberatung und IMD 2017/Stefanie Diers, managerSeminare

Gewissheiten oder die Kenntnis potenzieller Bedrohungen zu verzichten.

Ganz ohne Intuition gehen auch agile Leader nicht vor – doch, so zeigen die Analysen: Sie sehen ein zu großes Risiko darin, die intuitive Komponente einer Entscheidung nicht weitestgehend zu reduzieren. Sie haben vor Augen: Intuition ist nichts weiter als die Ansammlung von un- und vorbewussten Erkenntnissen, die auf bisherigen Erfahrungen beruhen. Agile Führungskräfte machen sich klar: In einer Welt, die volatil und ungewiss ist, die sich digital transformiert und morgen ganz anders aussehen wird als heute, sind Erfahrungen aus der Vergangenheit nicht repräsentativ und damit nicht maßgeblich.

Zudem zeigten die Untersuchungen: Eine agile Führungskraft handelt mit noch größerer Eigenverantwortung als eine klassische. Statt zu beschließen „Ich lass das lieber meine Chefin entscheiden“, sagen sie sich „Hier muss ich noch weitere Informationen oder Daten einholen“.

### Verhaltensdimension Nr. 3

#### Schnelles Handeln.

So bedachtsam agile Führungskräfte im Vorfeld bei der Entscheidungsfindung sind, so schnell sind sie hinterher bei der Umsetzung der Entscheidung – und in diesem Punkt unterscheiden sie sich am deutlichsten von klassischen Führungskräften. Die Analysen haben gezeigt: Der Fokus agiler Führungskräfte liegt nicht auf Planung, nicht auf Dokumentation und auch nicht auf Testen und Optimieren. Beim Umsetzen gilt für sie: Schnelligkeit geht vor Perfektion, Umsetzen geht vor Planen.

Die Gespräche mit agilen Leadern haben ergeben: Diese Führungskräfte tun alles dafür, den Fuß in die Tür zu bekommen, und der Erste zu sein. Optimieren tun sie dann, wenn das Produkt oder der Service auf dem Markt oder der Prozess eingerichtet ist. Auf diese Weise halten sie das Unternehmen anpassungsfähig. Agile Führungskräfte sagen sich: Wie das Produkt oder die

Leistung tatsächlich für den Kunden am besten ist, zeigt sich ohnehin erst im laufenden Betrieb. Das vorbeugende Sichern des Qualitätsstandards und das Vermeiden von Risiken und Fehlern bei der Umsetzung von Entscheidungen haben für agile Führungskräfte eine niedrigere Priorität verglichen mit schnellem Handeln.

#### HAVE-Modell: Die vier Kompetenzen agiler Führung

Führung passiert nicht im Vakuum, sie involviert ein System. Wer effektiv führen will, muss an dieses anknüpfen und es bewegen. Um das auf wirksame Weise tun zu können und gleichzeitig die geforderten drei Verhaltensdimensionen umzusetzen, bedarf es insbesondere vier Kompetenzen. Die Befragung der 1.042 Führungskräfte und die Interviews der 19 Experten haben gezeigt: Im Kanon agiler Kompetenzen stechen besonders Bescheidenheit (**H**umility), Anpassungsfähigkeit (**A**daptability), Visionäres Denken (**V**isionary) und Engagiertheit (**E**ngagement) hervor – zusammengefasst ergeben sie das Kürzel bzw. Modell „HAVE“. Diese HAVE-Kompetenzen sind es, die auf die drei Verhaltensdimensionen wie ein Katalysator wirken.

Bescheidenheit und Engagement haben dabei etwas mit der inneren Haltung gegenüber anderen zu tun und damit, wie die Führungskraft mit ihrem Umfeld interagiert. Anpassungsfähigkeit und das Visionäre beschreiben dagegen auf die Aufgabe bezogen, was und wie gearbeitet wird – und warum. Konkret bedeuten die Kompetenzen:

#### Humility/Bescheidenheit

Der Faktor Bescheidenheit meint vor allem „intellektuelle Bescheidenheit“ – ein Begriff, den Lazlo Bock, ehemals Senior Vice President bei Google, verwendet. Er sagt auf LinkedIn: „Google looks for the ability to step back and embrace other people's ideas when they're better. It's intellectual humility. Without humility, you are unable to learn.“ „Intellektuelle Bescheidenheit“



## Zukunftskompetenzen im Fokus unserer Weiterbildungen

Menschen bewegen – Wandel begleiten – Zukunft gestalten

### Kompaktweiterbildung für Führungskräfte und Berater

Moderne Management Methoden

Umfang: drei Module à drei Tage

Start: November 2018

### Coachingausbildungen für Führungskräfte und Berater

- **Systemisches Businesscoaching C18**

Zertifizierte Ausbildung über 2 Jahre in 10 Blockseminaren à drei Tage

Start: 18.10.2018 **Noch ein freier Platz!**

- **Systemisches Businesscoaching C19-W**

Zertifizierte Ausbildung über 2 Jahre im wöchentlichen Rhythmus

Start: 30.05.2019

- **Systemisches Businesscoaching C19**

Zertifizierte Ausbildung über 2 Jahre in 10 Blockseminaren à drei Tage

Start: 24.10.2019

### Aufbauweiterbildung für Coaches und Berater

Coaching mit Pferden

Umfang: 4 Tage

Termin: 08. - 11.11.2018

Alle Informationen zu unseren Weiterbildungen, Informationstagen und Kosten finden Sie online unter: [www.istob-aka.de](http://www.istob-aka.de)

 **istob** Management Akademie

Richard-Strauss-Straße 56  
81677 München  
+49 (0) 89.54 32 02 35  
[info@istob-aka.de](mailto:info@istob-aka.de)  
[www.istob-aka.de](http://www.istob-aka.de)

heißt: Die agile Führungskraft erkennt an, dass sie nicht immer der Experte bzw. die Expertin ist und dass andere mitunter mehr wissen und bessere Ideen haben. Sie weiß: Diese Haltung ist Voraussetzung, um von anderen zu lernen und eine Kultur zu schaffen, in der die Potenziale, die Ideen und das Wissen aller Mitarbeiter genutzt werden.

Agile Führungskräfte sehen sich nicht als diejenigen, die alle Antworten haben, sondern als Personen mit den richtigen Fragen. Sie haben verinnerlicht: Bescheidenheit ist

der Ausgangspunkt, um auf Augenhöhe zu führen, und die Basis für eine Fehlerkultur. In Zahlen: 86 Prozent der alles in allem agilen Leader unterstützen ihr Team, und 50 Prozent der agilen Führungskräfte sind auf hohem Level lernbegierig. Bescheidenheit mag als Kompetenz plausibel erscheinen, ist jedoch ein Riesenschritt – denn: Führungskräfte, die sich stark mit ihrer Position identifizieren und die hierarchisch geprägt sind, empfinden Bescheidenheit häufig als Machtverlust.

### Adaptability/Anpassungsgabe

Die Studie bestätigte, was im Zentrum der allgemeinen Diskussion über agile Führung steht: Agile Führungskräfte arbeiten iterativ. Sie suchen nicht den großen Wurf, sondern gehen Schritt für Schritt vor. Dabei passen sie ihr Vorgehen permanent an, wenn die äußeren Umstände dies erfordern. Mit anderen Worten: Ihre Arbeit richtet sich nicht nach vollständigen, bis ins Kleinste ausgearbeiteten Lösungen und zielt nicht auf ein perfektes, von vornherein feststehendes Gesamtergebnis. Entsprechend haben sie auch keinen umfassenden, starren Plan, um an ein Endergebnis zu gelangen. Vielmehr strukturieren sie ein komplexes Vorhaben in kleine, schnell erreichbare Teilziele, da das Endergebnis meist noch nicht im Detail bekannt ist oder sich die Anforderungen daran erst entwickeln.

Die Befragungen haben gezeigt: Anpassungsfähigkeit bedeutet für agile Führungskräfte: Ausprobieren und Experimentieren, frühzeitiges Einholen von Feedback und ein sofortiges Reagieren darauf. Auf einem individuellen Level bedeutet Anpassungsfähigkeit: offen sein für Veränderung.

Agile Leader haben keine Angst, dass ihnen ein Zacken aus der Krone bricht, wenn sie ihre Meinung wechseln, sobald sie überzeugt sind, dass das Umswitchen nötig ist. Und sie haben auch kein Problem, den Richtungswechsel überzeugend den Stakeholdern, Kunden und ihren Teams zu kommunizieren. Lothar Raif, zu Zeiten der Studienbefragung Direktor bei der Credit Suisse AG, sagt dazu: „You have to be able to say, okay, yesterday I said left and today, based in this, we are going right.“ Den Ergebnissen der Studie zufolge sind immerhin 67 Prozent der agilen Leader auf sehr hohem Level und ohne Angst bereit, Richtungsänderungen vorzunehmen und einmal gewonnene

## Kurztest: Wie agil sind Sie?

**Agile Führung verlangt eine in manchen Punkten andere Haltung und andere Verhaltensweisen als klassische Führung. Wer die nachfolgenden Kriterien mit „Ja“ beantworten kann, ist auf dem Weg zur agilen Führungskraft und besitzt wichtige Voraussetzungen, um mit seinem Unternehmen in einem komplexen, disruptiven Umfeld auf Erfolgskurs zu bleiben.**

### 1. In Bezug auf Sinn und Zweck des Unternehmens:

Wissen wir, wohin es gehen soll? Und wissen wir, warum wir dorthin streben? *Indizien:*

- ▶ Es existiert eine starke, inspirierende Vision, an der nicht gerüttelt wird.
- ▶ Jeder weiß, welchen Wert die eigene Arbeit hat, und wie jeder einen Unterschied im Leben/Arbeiten des Kunden bewirken kann.

### 2. In Bezug auf den Rahmen für Potenzialentfaltung:

Kann bei uns ein unternehmerischer Geist entstehen? Und schöpfen wir das kollektive kreative Potenzial unserer Organisation aus? *Indizien:*

- ▶ Unsere Führungskräfte führen auf Augenhöhe, jeder bringt sich ein.
- ▶ Fehler dürfen passieren, Risiken werden eingegangen, Ideen belohnt.
- ▶ Effektive und wachsende Netzwerke sichern den organisationsübergreifenden Austausch.

### 3. In Bezug auf Daten zur Informationsgewinnung:

Entdecken wir frühzeitig Chancen? Identifizieren wir Risiken frühzeitig?

Holen wir uns Informationen für Innovation? *Indizien:*

- ▶ Wir sind auf dem neusten Stand, was Entwicklungen in Markt und relevanter Technologie betrifft.
- ▶ Es gibt etablierte Prozesse, über die Daten systematisch gesammelt und für Entscheidungen ausgewertet werden.

### 4. In Bezug auf Anpassungsfähigkeit und Flexibilität:

Können wir unsere PS auf die Straße bringen? Sind wir anpassungsfähig?

*Indizien:*

- ▶ Auf Impulse für Veränderungen in den Spezifikationen einer Lösung/eines Produktes/Prozesses wird schnell reagiert.
- ▶ Hürden für eine schnelle Umsetzung sind weitgehend beseitigt – z.B. lange Genehmigungsschleifen.
- ▶ Mitarbeitende haben maximalen Handlungsspielraum.
- ▶ Die Teams agieren selbstgesteuert.

Quelle: Stefanie Puckett

# AGILE FÜHRUNG UND ZUSAMMENARBEIT

Weiterbildung mit Mehrwert:  
das Berlitz Seminarangebot.

Seminare  
auf Deutsch  
und Englisch  
buchbar!

## KOMPETENZEN, DIE SIE WIRKLICH WEITERBRINGEN

**Agile Unternehmen** haben in der sich stetig wandelnden Arbeitswelt große Chancen, stehen aber auch vor neuen Herausforderungen. Denn zukunftsfähige und nachhaltige Strukturen können nur geschaffen werden, wenn soziale und kommunikative Kompetenz, Motivation, Begeisterungsfähigkeit und die richtige innere Einstellung zu bestimmten Aspekten bei den handelnden Personen vorhanden sind. Berlitz bietet Ihnen maßgeschneiderte, praxisnahe Weiterbildungslösungen für den nationalen und globalen Kontext und steht beratend an Ihrer Seite.

Entdecken Sie unser neu geclustertes Seminarangebot, zum Beispiel mit diesen agilen Themen:

### AGILES FÜHREN



#### Ihr Nutzen

- Sie erhalten kompaktes Führungswissen für Ihre agile Führungsrolle
- Überblick über die wichtigsten agilen Tools
- Entwickeln Sie Ihr persönliches Mindset in Richtung Zukunft

### COLLABORATION – ERFOLGREICHE ZUSAMMENARBEIT IN AGILEN TEAMS



#### Ihr Nutzen

- Stärkung Ihrer agilen Soft Skills für erfolgreiche Teamarbeit
- Individuelle Methoden für Ihr Team
- Potenzial agiler Entwicklungsmethoden für Ihr Team erschließen

Den neuen Katalog mit unserem Seminarangebot 2019  
finden Sie unter: [www.berlitz.de/katalog](http://www.berlitz.de/katalog)

Oder nutzen Sie direkt unsere Beratungskompetenz  
für Ihren Erfolg: Telefon +49 69 666 089 336



**Berlitz**<sup>®</sup>

Speak with Confidence

Erkenntnisse und gestrickte Pläne immer wieder neu zu bewerten und anzupassen.

### Visionary/Visionär sein

Mit seinem Team eine Vision zu verfolgen, ist zwar für jede Art von Führung wichtig – bei agiler Führung jedoch umso mehr, da nur durch das Wissen um das große Ziel der Organisation die ständigen Justierungen und Richtungswechsel der agilen Führungskraft für das Team verstehbar und auszuhalten sind. Besonders deutlich wurde das in den Interviews, in denen allen voran Russell Quirk, CEO von eMoov, es auf den Punkt bringt, wenn er sagt: „You have to wear your Vision on your sleeve.“ Was nichts anderes bedeutet als: Agile Führungskräfte tragen ihre Vision vom Unternehmen wie eine Banderole vor sich her – und bei denjenigen, die im visionären Denken und im Aufbau von Zukunftsbildern besonders kompetent sind, wird die Vision zu ihrer Marke.

Eine gute Vision inspiriert zu Ideen, motiviert zu Leistung und ist Kleber für den Zusammenhalt in der Organisation. Agile Leader wissen ihre Mitarbeitenden mit der Vision zu begeistern, während sie gleichzeitig kurzfristig auf dem Weg dorthin aktuelle Anpassungen an neue Situationen vornehmen. Ebenfalls deutlich wurde: Agile Führungskräfte denken groß und mitunter durchaus auch etwas verrückt, wenn sie eine Vision kreieren. Dabei erlauben sie sich auch, die kollektive Kreativität ihres Teams anzuzapfen und gemeinsam am großen Zielbild zu arbeiten.

### Engagement/Engagiertheit

Agile Leader führen engagiert, was heißt: Sie stehen ständig im Austausch mit ihren Mitarbeitenden, mit Kollegen und Kunden und beziehen andere in ihre Gedanken und Entscheidungen ein. Engagiertheit ist zum einen die soziale Ader des Hyper-Bewusstseins: Die agile Führungskraft stößt disruptives Denken und neue Ideen auf und hält sich über Interessengruppen auf dem Laufenden. Zum anderen ist Engagiertheit die Grundlage dafür, starke Allianzen zu schmieden, das eigene interne wie externe Netzwerk stetig zu erweitern und den eigenen Einfluss auszubauen. Mit anderen Worten: Agile Führungskräfte

zeigen soziale Kompetenz. Dabei liegt es ihnen im Blut, dass gutes Zuhören eine wichtige Fähigkeit ist, um an Informationen zu kommen und die eigenen Überzeugungen zu überdenken.

Eine agile Führungskraft investiert mehr Zeit in Kommunikation, Interaktion und Netzwerken als eine klassische Führungskraft. 85 Prozent von ihnen garantieren einen häufigen konstanten Austausch an Informationen mit dem Team, und 86 Prozent ermutigen ihr Team häufig dazu, Sichtweisen und Meinungen zu hinterfragen.

**Zu einer agilen Führungskraft wird man nur mit dem Team**

Für Führungskräfte heißt all das: Manche Eigenschaften, auf die sie als klassische Führungskraft setzen konnten, sind in einem disruptiven, volatilen Umfeld in manchen Situationen eher kontraproduktiv. Statt eines gewissenhaften Strukturierens und Planens wie beim klassischen Führen zählt beim agilen Führen das Ausprobieren. Mitunter sind auch auf den ersten Blick verrückte Gedanken gefragt – verrückt im wahren Wortsinn gemeint, nämlich: verrückt von der Norm. Statt Ansagen zu machen, zählt in manchen Situationen mehr das Zuhören. Statt der Neigung, das Ruder in die Hand zu nehmen, zählt das Loslassen.

Die wichtigste Bestätigung aus dem Forschungsprojekt aber ist: Agilität lässt sich nicht überstülpen. Wer agil führen und agiles Arbeiten ermöglichen will, muss das Team einbeziehen und gemeinsam mit den Mitarbeitenden überlegen: Was braucht das Team, um optimal arbeiten zu können? Wo sieht das Team Chancen und Verbesserungsmöglichkeiten? Was meint das Team, wie diese sich verwirklichen lassen? Was muss dafür eingerichtet, was aus dem Weg geräumt werden?

Und die vielleicht wichtigste Erkenntnis, die im Rahmen des Modells herausgearbeitet worden ist, lautet: Authentisch und erfolgreich gelingt agile Führung vor allem dann, wenn Führungskräfte auf ihren Stärken aufbauen und auf eigene Weise agil führen. Als agile Führungskraft kann man neue Stärken an sich entdecken und bisher ungenutzte Potenziale ausschöpfen. Das bedeutet auch: Manch einer, der sich bisher gar nicht in einer Führungsrolle gesehen hat, hat vielleicht das Potenzial zur agilen Führungskraft.

Stefanie Puckett



Foto: metaBeratung

Die Autorin: **Dr. Stefanie Puckett** arbeitet als Director beim HR-Consulter metaBeratung. Ihre Themen: Organisations- und Führungskräfteentwicklung mit Fokus auf agile Transformation und agile Führung. Kontakt: [www.metaberatung.com](http://www.metaberatung.com)



# Wissen aufbauen

Training *aktuell* + managerSeminare – das Duo für Profis

nur **6,60 Euro**  
zusätzlich im Monat\*

Nach ihrem Profi-Upgrade erhalten Sie weiterhin **managerSeminare** mit allen Zusatzservices und außerdem:

- 12 x jährlich Training *aktuell*
- Vollzugriff auf das digitale Archiv von Training *aktuell*
- 20 % Ermäßigung beim Einkauf von Fachbüchern und Trainingskonzepten der Edition Training *aktuell*
- Flatrate auf über 4.000 Tools, Bilder, Inputs und Verträge von [www.trainerkoffer.de](http://www.trainerkoffer.de)
- Jährlich eine Marktstudie als eBook gratis



Jetzt upgraden:  
[www.managerseminare.de/profipaket](http://www.managerseminare.de/profipaket)  
E-Mail: [abo@managerseminare.de](mailto:abo@managerseminare.de)  
Telefon: 0228/97791-23

\*Jahresabo **managerSeminare** = 168 Euro  
Profipaket Jahresabo = 248 Euro