



TRUST
EFFORT
ACHIEVEMENT
MOTIVATION

REFLECT Whitepaper

AGIL FÜHREN 2 KERNKOMPETENZEN & MINDSET

Unsere Arbeitswelt wird immer komplexer und volatiler. Stellen Sie sich vor, alle Ihre Führungskräfte könnten in dieser Umgebung maximal erfolgreich agieren und somit Ihrem Unternehmen zu langfristigem Erfolg verhelfen ...



Agenda

| | |
|---|----------|
| ABSTRACT | 3 |
| EINFÜHRUNG AGILITÄT | 4 |
| Kennzeichen einer agilen Organisation | 4 |
| Führungskräfte als Schlüsselement der Agilität | 4 |
| STOLPERSTEINE AGILER ARBEITSMETHODEN | 7 |
| DIE 4 KOMPETENZEN EINES AGILE LEADERS | 9 |
| Welche Kompetenzen hat ein Agile Leader?..... | 9 |
| Kompetenz 1: „bescheiden“ | 10 |
| Kompetenz 2: „anpassungsfähig“ | 13 |
| Kompetenz 3: „visionär“ | 16 |
| Kompetenz 4: „engagiert“ | 20 |
| MANAGEMENT SUMMARY | 23 |
| UNSERE LEISTUNGEN..... | 24 |

Abstract



Ingo Kallenbach

Geschäftsführer REFLECT GmbH & Co. KG

Die Welt wird **volatiler und komplexer (VUCA)** – und Unternehmen werden agiler, um in dieser „neuen“ Welt zu überleben. Diese Aussage haben Sie in den letzten 3 bis 10 Jahren sicherlich häufig gehört. Auch wir haben das Thema immer wieder in unterschiedlichster Form aufgegriffen.

Agile Methoden und „Frameworks“ halten Einzug in fast alle Konzerne und Mittelständler. Agile Prinzipien und Werte werden auf Poster gedruckt und demonstrativ an Bürowände gehangen. Und agile Artefakte wie Kanban Boards und Haftnotizen säumen die Gänge von Tech Startups und Wirtschaftsriesen. Wie ernst die vielen Unternehmen es mit dem Agil-sein meinen – dazu finden Sie mehr in unseren Notizen zu [„Sense of Urgency“](#) und [„Practice what you preach“](#).

In diesem Whitepaper möchten wir uns mit Ihnen gemeinsam einem Mysterium annähern, das eines der wichtigsten Elemente ist, um Agilität in einer Organisation wirklich zu verinnerlichen, und das dennoch unglaublich schwer zu fassen ist: Unser Fokus liegt auf dem Konzept des **agilen Führens**.

Wir beleuchten konkret, welche **Kompetenzen und welches Mindset** der **Agile Leader** mitbringen muss, um in der heutigen Arbeitswelt erfolgreich agieren zu können. Im Spezifischen werfen wir nachfolgend einen Blick auf **4 Kernkompetenzen**, die aus unserer Sicht besonders entscheidend sind.

Eine inspirierende und zur Reflektion anregende Lektüre wünscht Ihnen,

Einführung Agilität

Im Unternehmenskontext beschreibt Agilität ein ganzheitliches Führungs- und Organisationsprinzip, das Unternehmen dazu befähigen soll, sich kontinuierlich an ihre **komplexe und unbeständige Umwelt (Stichwort VUCA)** anzupassen, also auf die sich permanent verändernden Marktbedingungen **proaktiv zu reagieren**.

Kennzeichen einer agilen Organisation

Agile Organisationen sind im Allgemeinen durch flache Hierarchien, crossfunktionale Teams, Netzwerkstrukturen und den Einsatz von agilen Methoden gekennzeichnet. Die praktische Arbeitsweise in agilen Unternehmen wird durch ein **iteratives Vorgehen** bestimmt, das eine **starke Orientierung am Kunden** miteinschließt. Beim iterativen Vorgehen werden durch kurze und überschaubare Planungs- und Umsetzungszyklen prototypische Vorabergebnisse erzeugt, die in weiteren Zyklen nach und nach an die konkreten (und sich im Laufe des Prozesses auch oft verändernden) Kunden- und Marktbedürfnisse angepasst. Dieses sogenannte „prototyping“ erlaubt durch ein kontinuierliches Überprüfen und Verbessern des Produkts eine Korrektur potenzieller Fehler bereits im Frühstadium. Die Netzwerkstrukturen und crossfunktionalen Teams der agilen Organisation verlangen ein hohes Maß an **Selbstorganisation und Selbstverantwortung** der einzelnen Arbeitsgruppen und Mitarbeiter.

Grundlegend hierfür ist eine Unternehmenskultur, die auf **gegenseitigem Vertrauen** beruht und sowohl die Kompetenzen der einzelnen Mitarbeiter als auch der Teams fördert. Die erfolgreiche Entwicklung von der klassischen zur agilen Organisation ist damit im hohen Maß bestimmt durch die Etablierung einer **offenen Feedback- und Fehlerkultur**, die eine Kommunikation auf Augenhöhe und die Transparenz von Entscheidungen voraussetzt.

Führungskräfte als Schlüsselement der Agilität

Vor allem die Führungskräfte tragen in besonderem Maß zum Grad der Agilität eines Unternehmens bei, da sie die vorherrschenden Verhaltensweisen und damit die Unternehmenskultur prägen. Um agile Prozesse zu fördern und der erfolgreichen Entwicklung von der klassischen zur agilen Organisation den Weg zu ebnet, ist ein **mitarbeiterzentriertes Führungsverständnis** von essenzieller Bedeutung: Die Einführung agiler Methoden verlangt von den Mitarbeitern **eine zunehmende Verantwortungs- und Entscheidungskompetenz**.

Im Gegensatz zu klassischen Unternehmen, in denen die Verantwortung von einer disziplinarischen Führungskraft übernommen wird, wird in der agilen Organisation diese gleichermaßen auf die Mitarbeiter übertragen. Führungskräfte und Mitarbeiter werden damit vor die Herausforderung gestellt, ihre herkömmlichen Rollen zu konfigurieren, sowie ihre Arbeitsweisen und ihr Denken anzupassen. In erster Linie ist es die Aufgabe der Führungskraft, für ihre Mitarbeiter die grundlegenden Rahmenbedingungen zu schaffen, die ein agiles Arbeiten ermöglichen. Agiles Arbeiten stellt in diesem Kontext das **Ergebnis und nicht den Prozess in den Mittelpunkt**. Den Mitarbeitern sollte möglichst viel Spielraum für Kreativität und Innovation gegeben werden, um Lösungswege in Eigenregie erarbeiten zu können. Um diese Ziele zu erreichen und ein agiles Mindset zu etablieren, ist ein **enormes Fingerspitzengefühl** von der Führungskraft gefragt, da die Mitarbeiter sowohl auf neue Abläufe als auch auf ein höheres Verantwortungslevel vorbereitet werden müssen.



Agile Organisationen zeichnen sich durch **flache Hierarchien, crossfunktionale Teams, Netzwerkstrukturen** und den Einsatz **agiler Methoden** aus. Das Führen in der agilen Welt verlangt ein **innovatives Führungsverständnis**, das darauf abzielt, **Verantwortung an die Mitarbeiter abzugeben** und **gegenseitiges Vertrauen** aufzubauen.

Stolpersteine agiler Arbeitsmethoden

Folgende **Hindernisse** sind der Grund dafür, dass sich viele Unternehmen so schwer tun, agiler zu werden (14th Annual State of Agile Report, 2020):

1. Generelle organisationale **Change-Resistenz**: Der Begriff beschreibt eine ablehnende Einstellung von Mitarbeitenden gegenüber einer organisationalen Veränderung, wie beispielsweise der Einführung agiler Arbeitsweisen. Unterschieden werden 3 Formen der Resistenz: (1) die affektive Resistenz bezeichnet eine emotionale Reaktion auf die organisationale Veränderung, (2) die verhaltensbezogene Resistenz beschreibt das aktive Handeln gegen die organisationale Veränderung oder ihre Umsetzung, (3) die kognitive Resistenz meint die negative Haltung gegenüber der organisationalen Veränderung und ihren Folgen.

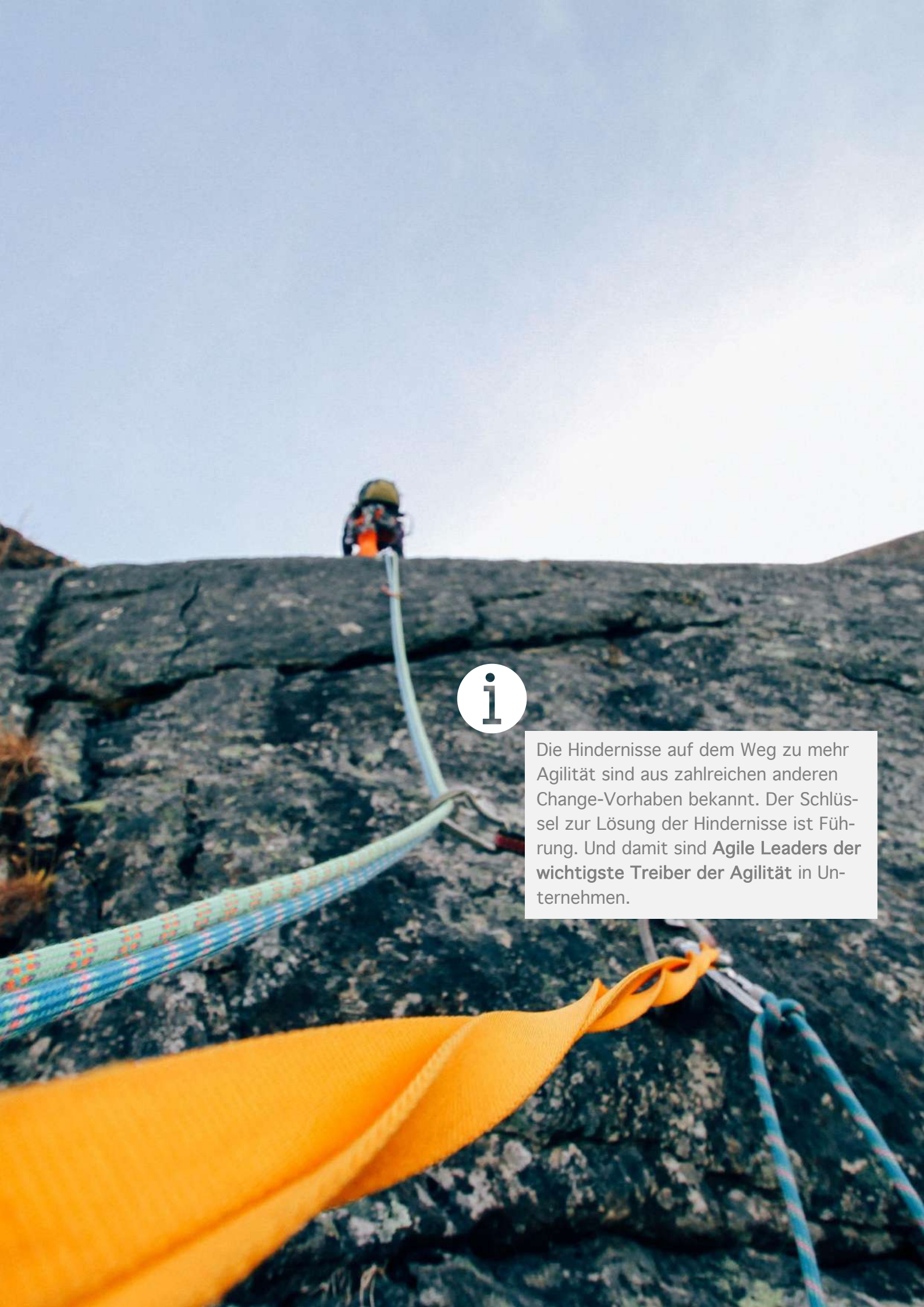
2. Unzureichende **Führungsbeteiligung**: Wenn die eigene Führungskraft den Wandel nicht vorlebt, ist der Anreiz für die Mitarbeiter*innen nur gering – und das wirkt sich auf die komplette Organisation aus.

3. **Unternehmenskultur** widerspricht agilen Werten: Die agile Vision muss in der vorhandenen Unternehmenskultur verankert werden. Neue Verhaltensweisen müssen Teil der Unternehmenswerte, Normen und Richtlinien sein. Insbesondere in den HR-Tools und HR-Systemen (z.B. Recruiting, Performance Management, Zielvereinbarungen) ist die Verankerung unabdingbar.

4. Ungenügende Unterstützung und Förderung durch das **Management**: Veränderungen wie der Wandel hin zu mehr Agilität müssen von der Unternehmensspitze vorgelebt werden. Die Führungsspitze muss zwingend geschlossen für den Wandel eintreten.

Diese 4 Ursachen sind aus der Umsetzung von Change-Projekten bekannt. Nur weil es um Agilität geht, heißt das nicht, dass die Stolperfallen gänzlich andere wären als bei Change-Vorhaben wie Kostensenkung, Reorganisation, Strategiewechsel oder Digitalisierung.

Der **Schlüssel zur Lösung** dieser Hindernisse ist Führung: Denn **gute Führung** kann mit Change-Widerstand umgehen, beteiligt sich an Veränderungsvorhaben, formt und verändert Unternehmenskulturen und „sponsert“ Transformationsvorhaben. Und genau darum braucht es Agile Leaders – sie sind mit der **größte Erfolgshebel**, um Unternehmen agiler zu gestalten. Führungskräfte sind die Treiber der Agilität.



Die Hindernisse auf dem Weg zu mehr Agilität sind aus zahlreichen anderen Change-Vorhaben bekannt. Der Schlüssel zur Lösung der Hindernisse ist Führung. Und damit sind **Agile Leaders** der wichtigste Treiber der Agilität in Unternehmen.

Die 4 Kompetenzen eines Agile Leaders

Gehen wir davon aus, dass Agilität als Kernkompetenz eines Unternehmens die Anpassungsfähigkeit an volatile, komplexe Kontexte beschreibt. Dann sind Agile Leaders Führungskräfte, die in **disruptiven Umgebungen** erfolgreich sind.

Das heißt, in einem VUCA-Kontext ist ein Agile Leader erfolgreicher als eine Führungskraft, die nicht agil führt. Wichtig: Die Definition zeigt auch auf, dass Agile Leaders eben nicht in allen Kontexten, überall und jederzeit erfolgreicher sind als andere Führungskräfte – sondern eben nur in disruptiven Umgebungen. Wenn ein Unternehmen also in einem eher trägen, antizipierbaren Markt agiert, in dem die Erfolgsrezepte von vor 10 Jahren auch heute noch Erfolg versprechen – dann sind in diesem Unternehmen vermutlich die Führungskräfte erfolgreicher, die Effizienz, Standardisierung und Kostenreduktion beherrschen.

Welche Kompetenzen hat ein Agile Leader?

Die Studie „Redefining Leadership for a Digital Age“ des IMD International Institute for Management Development und der metaBeratung GmbH zeigt auf, dass Führungskräfte, die in disruptiven Umgebungen erfolgreicher sind als andere, sich durch ein anderes Kompetenzprofil auszeichnen.

Insbesondere machen 4 personale und sozial-kommunikative Kompetenzen den Unterschied:

Ein Agile Leader ist demnach ...

1. **Bescheiden**, also in der Lage, sich selbst zurückzunehmen, Feedback anzunehmen und von anderen zu lernen.
2. **Anpassungsfähig**, also entwicklungs- und veränderungskompetent und fähig, die eigene Meinung und Vorgehensweise aufgrund wichtiger neuer Informationen zu verändern.
3. **Visionär**, also vorausschauend, inspiriert, passioniert und fähig, eine langfristige Ausrichtung zu verfolgen, auch angesichts kurzfristiger Unsicherheiten.
4. **Engagiert**, also vernetzend, interessiert über-den-Tellerrand-schauend, kommunikativ, mit einem Blick für Trends, und stets im Kontakt mit internen und externen Stakeholdern.

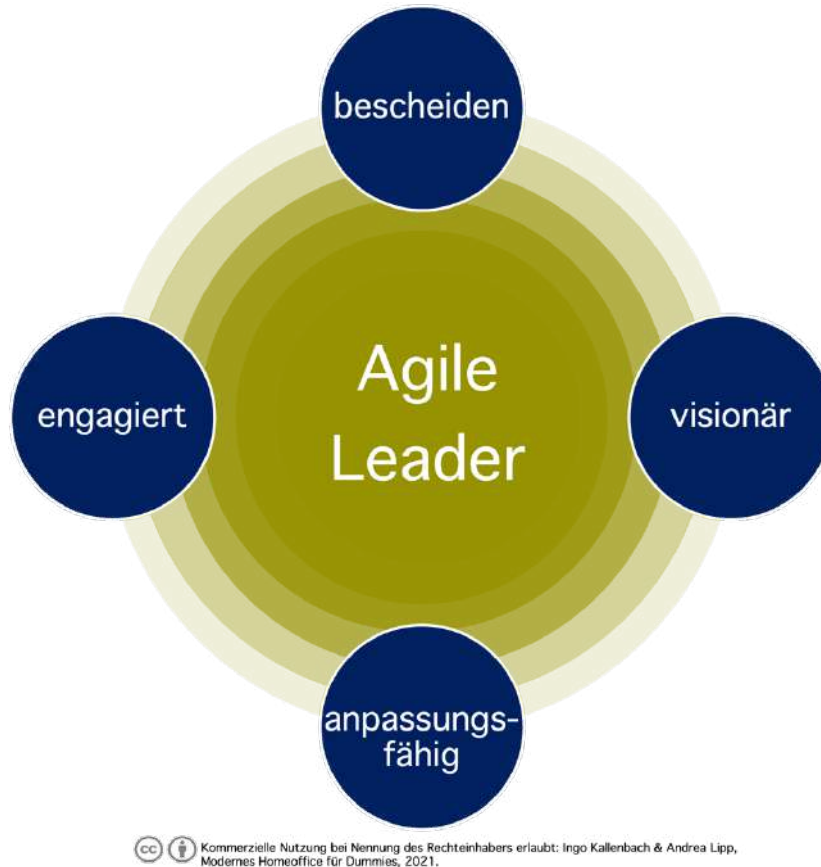


Abbildung 1: Agile Leader

Kompetenz 1: „bescheiden“

Das Aufkommen von Demut und Bescheidenheit in der Führungslehre hat spätestens seit der Verbreitung der sogenannten „Servant Leadership Theorie“ stark zugenommen. Demnach ist **Führung ein Dienst am Geführten**. Der Servant Leader, also die dienende Führungskraft, zeichnet sich unter anderem durch **Empathie, Achtsamkeit** und eben **Bescheidenheit** aus.

Doch weshalb sollte Bescheidenheit in disruptiven Umfeldern eine wichtige Kompetenz sein? Ganz einfach: In einem disruptiven Umfeld **verändern sich die Bedingungen schnell**. Teams können also besonders gut agieren, wenn sie schnell lernen und wenn sie dank ihrer im Team verteilten Kompetenzen rasch reagieren können.

Die Führungskraft in einem solchen Team muss verstehen und verinnerlichen, dass es keine einfachen und klaren Antworten auf komplexe Herausforderungen gibt, und dass **andere Teammitglieder** womöglich besser geeignet sind, um in diesem Moment **Entscheidungen** zu treffen – z.B. da sie andere Kompetenzen und Erfahrungen als die Führungskraft besitzen.

Ist die Führungskraft bescheiden, so ist es für das Team deutlich einfacher, sich auszuprobieren, neue Informationen zuzulassen, und die beste Idee auszuprobieren – statt der Meinung der Führungskraft („Highest paid opinion bzw. higher paid judgement“) zu folgen.

Agile Leader fördern **Lernen im Team** und ermöglichen **Potenzialentfaltung** über das Wissen, die Ideen und die Erfahrungen der einzelnen Teammitglieder, die meist Experten in ihrem Fachgebiet sind. Führungskräfte können insbesondere in disruptiven Kontexten nicht mehr Fachexperten sein und Antworten auf alle Fragen haben. Vielmehr sollten sie das **Expertentum ihrer Teammitglieder** fördern und sich selbst darauf konzentrieren, diesen Experten in einem crossfunktionalen Team Hindernisse aus dem Weg zu räumen sowie eine Umgebung zu gestalten, in der diese schnelle Entscheidungen für das Team treffen können.

Das bedeutet, sich selbst zurückzunehmen, von anderen zu lernen, seine Kunden und Stakeholder wirklich verstehen zu wollen, neugierig zu bleiben, sich überraschen zu lassen, und den Erfolg des Teams vor den eigenen Erfolg zu stellen.



Bescheidenheit ist eine der wichtigsten Kernkompetenzen eines Agile Leaders. Bescheidenheit bedeutet, **sich selbst zurückzunehmen** und anzuerkennen, dass andere Menschen in vielen Situationen kompetenter sind als man selbst – und dass deswegen **diese Menschen** Ideen erarbeiten und **entscheiden** sollten.

Kompetenz 2: „anpassungsfähig“

In vielen Unternehmen herrscht kein echtes Verständnis darüber, wie agiles Verhalten eigentlich aussieht und sich anfühlt. Daher werden oftmals Verhaltensweisen als agil bezeichnet, die nicht wirklich anpassungsfähiges Handeln beschreiben (sondern „nur“ spontanes Handeln).

Um echte Anpassungsfähigkeit und agile Führungskräfte zu erkennen, lassen sich zwei Faktoren des **Entscheidungsverhaltens** heranziehen:

1. *Entscheidungsgeschwindigkeit*: Entscheiden Menschen schnell oder langsam? Auf wieviel Sicherheit warten sie, bevor sie eine Entscheidung treffen? Werden Vorschläge und Empfehlungen schnell und eindeutig beantwortet? Wird bei wichtigen neuen Informationen (sogenannten „game-changing Informationen“) schnell umentschieden?

2. *Entscheidungsgrundlage*: Entscheiden Menschen auf Basis von Zahlen, Daten und Fakten oder eher aus dem Bauch heraus? Werden Vorschläge und Empfehlungen anhand nachvollziehbarer Kriterien bewertet oder eher nach persönlichem Gusto? Werden Entscheidungen begründet oder nur verkündet?

Aus der Betrachtung dieser beiden Faktoren ergibt sich eine einfache **Matrix**, die genutzt werden kann, um in einem Unternehmen investigativ tätig zu werden und **Agile Leaders** zu finden:

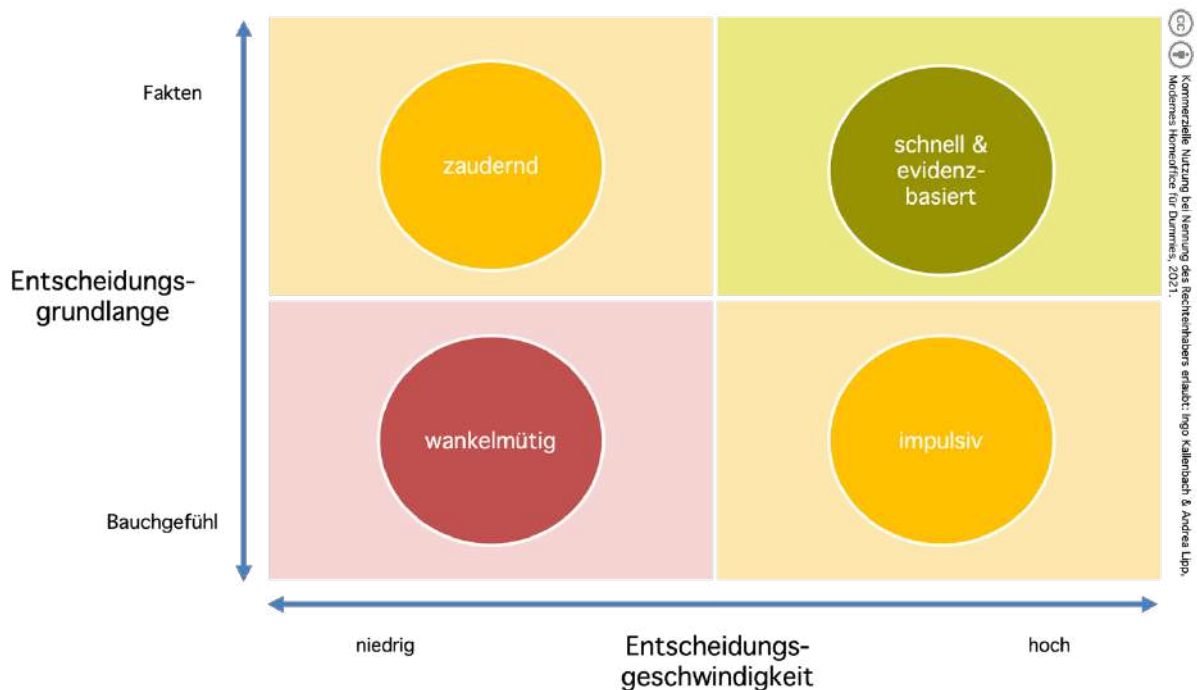


Abbildung 2: Verhaltensmatrix

Die Matrix zeigt: Agile Führungskräfte **entscheiden schnell und evidenzbasiert**, um anpassungsfähig zu bleiben. Dabei helfen ihnen vor allem zwei Haltungen:

1. "Good enough for now, safe enough to try"

Ganz entsprechend dieses soziokratischen Prinzips wissen agile Führungskräfte, dass sie bei den meisten Entscheidungsbedarfen nicht 100% der Informationen haben werden, die für eine Entscheidungsfindung hilfreich wären. Sie geben sich daher mit weniger Informationsfülle zufrieden, und treffen ihre **Entscheidungen auf Basis der wichtigsten verfügbaren Informationen**. Das beschleunigt die Entscheidungsfindung enorm.

Mitarbeiter*innen können ihren Führungskräften helfen, dieses schnellere Entscheidungsverhalten einzuüben, indem sie Entscheidungsbedarfe pragmatisch-strukturiert aufbereiten (z.B. Situation, Komplikation, Lösung; oder Optionenlogik mit begründeter Empfehlung) und gute Antworten auf die wichtigsten Fragen parat haben.

So können Führungskräfte gezielt nach potenziellen Schwachstellen fragen – und bei zufriedenstellenden Antworten auf die Fragen eine schnelle Entscheidung treffen („Habe ich einen gut begründeten schwerwiegenden Einwand? Falls nicht, machen wir's so, wie meine Mitarbeiter*innen empfehlen.“).

2. Fokus auf „game-changing“ Informationen

Agile Leader sind nicht zaudernd, wankelmütig oder impulsiv – auch weil sie ihre Entscheidungen nicht dauernd hinterfragen, sondern nur dann, wenn wirklich **wichtige neue Informationen** auftauchen, sogenannte „game-changing“ Informationen.

Agile Führungskräfte fragen also: „Verändert diese neue Information grundlegend die Prämissen, auf deren Basis wir unsere Entscheidung getroffen haben?“

Diese Haltung ist veränderungsrobust – sie erkennt und akzeptiert Veränderungen, berücksichtigt wichtige Veränderungen schnell, lässt sich aber auch nicht durch jede neue Information verunsichern.

Übrigens: Eine Meinung ist keine Information. Wenn wir hier von Information sprechen, meinen wir **Fakten**. Denn agile Führungskräfte entscheiden möglichst **evidenzbasiert**.



i

Agile Leader sind – genau wie agile Organisationen – **anpassungsfähig**. Das bedeutet, grundsätzlich offen zu sein, die **eigene Meinung** auf Basis wichtiger **neuer Informationen zu verändern** und im Falle auch eigene Entscheidungen und Haltungen zu verändern. Und dies als Stärke zu verstehen und nicht als Schwäche. Besonders gut lässt sich Anpassungsfähigkeit aus einem konkreten Entscheidungsverhalten ablesen. **Je schneller und faktenbasierter Entscheidungen** getroffen werden, desto **anpassungsfähiger** ist eine Führungs-

Kompetenz 3: „visionär“

Führungskräfte sind seit jeher gefordert, Visionen zu entwickeln und zu vermitteln. Die Führungstheorie ist durchtränkt von dem Gedanken, dass eine gute Führerin eine **inspirierende Vision** hat und diese auf begeisternde Art und Weise mit anderen teilt. In der Transformationalen Führungstheorie nennt sich diese Kompetenz bzw. Eigenschaft z.B. „Inspirierende Motivation“.

Politische Führer werden als Vorbilder herangezogen – Martin Luther King oder Barack Obama hatten und haben Visionen für ihr Land. Das Charisma, das wir diesen Persönlichkeiten zuschreiben, empfinden wir auch aufgrund der attraktiven Geschichte, diesem Zukunftsbild, das uns so magisch anzieht. Doch: In einer Welt, die volatiler und komplexer wird, scheint es schwieriger, diese begeisternden Visionen zu zeichnen, denn woher soll eine Führerin denn noch wissen, was in 10 bis 15 Jahren ist? Wie soll sie eine Geschichte erzählen, die möglicherweise nur eine Halbwertszeit von wenigen Monaten hat, weil sich die Rahmenbedingungen radikal ändern?

In der Tat erscheint die Kombination aus langfristigem Denken und schnellem Handeln zunächst als Widerspruch. Doch bei genauerem Hinsehen zeigt sich: **Kurzfristiges Handeln** wird auch dadurch sinnhaft und zielgerichtet, dass es sich an **größeren Zielen und Leitplanken orientiert**.

Mit der Vision im Hinterkopf lassen sich kurzfristige Entscheidungsbedarfe schneller klären. Somit dienen Visionen oder auch Beschreibungen des Purpose einer Organisation als ein Mittel, **Komplexität zu reduzieren**. Denn sie grenzen mögliche Lösungsräume ein. Verfolgt ein Unternehmen die Vision, CO2-neutral zu werden, so kann die Frage: „Wie reisen unsere Vertriebler?“ schneller beantwortet werden – da einige mögliche Optionen von vornherein ausgeschlossen werden können. In diesem Fall können die Entscheider SUVs als Dienstwagen und innerdeutsche Flugreisen schon mal ausschließen.

Die Entscheidung wird beschleunigt, da eine langfristige Vision Leitplanken vorgibt. Ergo: Langfristige Visionen können auch kurzfristig für **Beschleunigung** sorgen.

Und was, wenn die Vision obsolet wird?

In unserer schnelllebigen Welt kann es andererseits passieren, dass Visionen ihre Gültigkeit verlieren oder schlicht nicht mehr erstrebenswert sind – z.B. weil neue Technologien das gesetzte Ziel überflüssig machen.

Daher sollten bereits bei der Visionsentwicklung potenzielle Sollbruchstellen vermieden und regelmäßige Kontrolltermine eingerichtet werden. Sollbruchstellen entstehen meist durch eine **unnötige Spezifizierung bzw. Festlegung**. Beispiel: „Wir wollen der führende Anbieter für Blu-ray Discs sein.“ Diese Vision wäre im Jahre 2007 vermutlich sehr erstrebenswert gewesen. Bereits wenige Jahre später zeigte sich allerdings, dass Video-on-demand und Streaming DVDs und Blu-ray Discs schlicht den Rang abgelaufen hatten. Eine Versteifung auf die Blu-ray Technologie hätte das Beispielunternehmen also vermutlich in den Ruin getrieben. Eine bessere Vision wäre gewesen: „Wir möchten der führende Anbieter für Home Entertainment werden.“ Oder: „Im Jahr 2020 unterhalten wir täglich 5 Millionen Menschen in Deutschland in ihrem Zuhause.“

Die beispielhaften Visionen zeigen, was wir oben mit „Leitplanken“ beschrieben haben. Eine Vision sollte **Spielraum für das „Wie?“** lassen. Der Weg zur Vision muss offen bleiben. Eine Vision ist also nicht das Erreichen des einen Gipfelkreuzes, sondern eher das Bezwingen eines Gebirges.

Darüber hinaus ist es hilfreich, bei jährlichen Veranstaltungen auch **Visionskontrollen** einzurichten, bei denen Mitarbeiter*innen und Kolleg*innen gefragt werden: „Wo stehen wir auf dem Weg zur Vision?“ und „Ist unsere Vision noch relevant? Wandern wir noch im richtigen Gebirge?“

Was unterscheidet Agile Leaders von den Visionären der Vergangenheit?

Agile Leader gehen diese Fragen und die Ambiguität von Visionen mit einer gewissen, aber nicht überheblichen, **Leichtigkeit und Selbstverständlichkeit** an. Dabei helfen ihnen die in diesem Whitepaper beschriebenen Kompetenzen: Bin ich bescheiden, anpassungsfähig und engagiert, bin ich offen, Dinge zu hinterfragen, meinen Mitarbeiter*innen zuzuhören und selbst mit Begeisterung über den Tellerrand zu schauen? Solche Kompetenzen ermöglichen es auch, visionär agieren zu können.

Das Verständnis visionärer Führungskräfte ist somit: Sie **schauen nach rechts und links**, anstatt ein Ziel blind zu verfolgen. Sie schwören andere auf eine Vision ein, ohne ihnen Scheuklappen aufzusetzen. Sie trauen sich, falsch zu liegen und den **Kurs zu korrigieren**, anstatt stoisch weiter zu rennen. Und sie schaffen es, für alle verständlich die **Verbindung vom Morgen ins Heute** zu setzen.

Das Resultat ist ein Kontext, indem man sich orientieren und schnelle Entscheidungen treffen kann. Agile Leader trauen sich, andere an der Vision mitgestalten zu lassen. Es ist nicht ihre alleinige Vision – es ist ein **gemeinsam entwickeltes Bild** von der Zukunft.

Folgende Tipps helfen agilen Führungskräften dabei, visionär zu handeln und zu kommunizieren:

- **Orientierung der Visionsentwicklung und Kommunikation an Paradigmen, nicht an kurzfristigen Trends.** Beispiel E-Roller: Sie sind heute schon Teil des Straßenbildes, aber wie sieht es morgen aus? Im Kern geht es um das Gestalten der Zukunft der Mobilität – und nicht um ein konkretes Fortbewegungsmittel.

- **Schaffung von Mitgestaltungsmöglichkeiten.** Das kollektive Wissen des Unternehmens – kombiniert mit dem Wissen anderer Unternehmen und dem Wissen von Expert*innen – sollte genutzt werden, um eine fundierte Vision zu entwickeln.

- **Rückgriff auf Leitplanken und einen Kompass statt einer klaren Wegbeschreibung.**

Die Frage „Wie erreichen wir die Vision?“ wird vermutlich nie zur vollen Zufriedenheit aller, also mit der eindeutigen Konkretheit eines Navigationssystems, zu beantworten sein. Und das ist gut und richtig so. Anders wäre es zum einen langweilig, zum anderen einer VUCA-Welt nicht angemessen. Daher: Mitarbeiter*innen sollten **grobe Leitplanken** an die Hand bekommen, die klarmachen, in welche Richtung es gehen muss. Das kann mithilfe von Prinzipien oder strategischen Handlungsfeldern geschehen.

Und: Mitarbeiter*innen benötigen einen **Kompass**. Der Kompass ist die Fähigkeit zur Ambiguitätstoleranz, zur Differenziertheit, zum Pragmatismus, zur Kundenorientierung, Iteration und Entscheidungsgeschwindigkeit.

Fällt es schwer, Visionen zu entwickeln und zu kommunizieren – z.B. weil der Lösungsraum gar nicht eingeschränkt werden kann oder es vermieden werden soll, eine grobe Richtung vorzugeben? Dann kann stattdessen die **Beschreibung des Unternehmenssinns** (Purpose) genutzt und die Frage beantwortet werden: „Wozu gibt es dieses Unternehmen?“ Eine Antwort auf diese Frage kann Orientierung für unternehmerisches Handeln und unternehmerische Entscheidungen geben.



Agile Leader sind Visionäre. Aber nicht im klassischen Sinne. Sie sehen Chancen und Möglichkeiten, indem sie die **Außenwelt betrachten**. Sie entwickeln Zukunftsbilder und **beziehen dabei Mitarbeiter*innen ein**. Sie schaffen es, gleichzeitig kurzfristig flexibel zu bleiben, indem sie das „Wie?“ denjenigen überlassen, die situativ am besten entscheiden können. **Der Weg zur Vision bleibt offen.**

Kompetenz 4: „engagiert“

Als „engagiert“ bezeichnen wir Menschen, die sich mit einer gewissen Vehemenz und Klarheit für eine Sache einbringen, die ihnen wichtig ist. Bei agilen Führungskräften lässt sich dieses rege und ambitionierte Eintreten beobachten, wenn es darum geht, für ein Team Hindernisse aus dem Weg zu räumen oder agile Prinzipien wie [Fokus oder Kundenzentrierung](#) zu verteidigen.

Schauen wir uns diese zwei Ausprägungen anhand von Beispielen an, um sie genauer zu verstehen:

1. Team-Ebene: Ein agiles Team hat ein Hindernis: Es wird regelmäßig durch die langsamen Budgetierungsprozesse ausgebremst. Jedes neue Experiment auf dem Weg zum [MVP](#) muss auf kompliziertem Wege budgetiert und in einem vierteljährlichen Entscheidungsmeeting freigegeben werden. Die engagierte Führungskraft bringt sich genau an dieser Stelle ein und nutzt ihre hierarchische Macht sowie ihre unternehmerische Energie, um im Führungskreis kurzfristig einen initialen Workaround zu kreieren und mittelfristig den Budgetierungsprozess umzugestalten bzw. zu „agilisieren“. Wäre die Führungskraft nicht engagiert, würde sie den Prozess als „gesetzt“ wahrnehmen und könnte dem Team gegenüber nur schulterzuckend antworten: „So laufen die Dinge hier halt, da kann man nichts machen.“

2. Prinzipien-Ebene: Der Vorstand will seinen Produktbereich kundenzentrierter aufstellen und im neuen Zusammenarbeitsmodell vor allem agile Methoden nutzen. Mit Hilfe einiger interner und externer Berater entwickelt er ein Organisationsdesign für den Produktbereich und verkündet den Big Bang Rollout in einem Führungskräftemeeting. Die agile Führungskraft erkennt schnell, dass im Designprozess einige agile Prinzipien vergessen wurden. Statt abzuwinken, verächtlich zu schnauben und dem Vorstand seine Fehler vorzuhalten, meldet sie wertschätzend, klar und konstruktiv zurück, welche Ideen sie hat, um den Prozess agil zu gestalten und warum diese Ideen für die Qualität des neuen Designs wichtig sind. Sicherlich wird der Vorstand nicht alle Ideen annehmen – aber stellen wir uns vor, die engagierte Führungskraft kann zumindest dazu beitragen, dass Kunden in den Designprozess involviert werden. Wäre das nicht bereits ein kleiner Schritt in Richtung [ernst gemeinter agiler Transformation](#)?

Engagierte Führungskräfte haben außerdem ein **über den Tellerrand hinausgehendes Interesse**. Ein Interesse für Neuigkeiten aus der eigenen Branche. Eine Neugierde für technologische, ökologische, soziale, politische Trends, die von Relevanz für die eigene Organisation sein könnten. Eine Wissbegierde nach neuem Input, andersartigen Ideen und kreativen Impulsen. Engagierte Führungskräfte erkennt man daran, dass sie leidenschaftlich lernend **Neues ins Unternehmen** tragen. Dass sie den vorhandenen Wissensschatz clever erweitern. Dass sie sich auch mal überraschen oder irritieren lassen.

Und vor allem daran, dass sie dies nicht als Selbstzweck verfolgen, sondern dass sie das Wissen mit den richtigen Personen **vernetzen**, um Mehrwert zu schaffen – statt einer toten Wissensbibliothek.

Engagierte Führungskräfte sind also das, was man in neudeutsch als „Thought Leader“ bezeichnen würde – und diese Rolle verkörpern sie im Optimalfall **nach innen wie auch nach außen**, z.B. in sozialen Medien, auf Konferenzen oder auf Meetups. Damit sind sie eine enorm wichtige Ressource für ihr Unternehmen, da sie die Organisation permeabel, also durchlässig nach außen hin gestalten – und somit den berühmten Silo- oder Käseglocken-Effekt vermeiden (siehe Graphik).

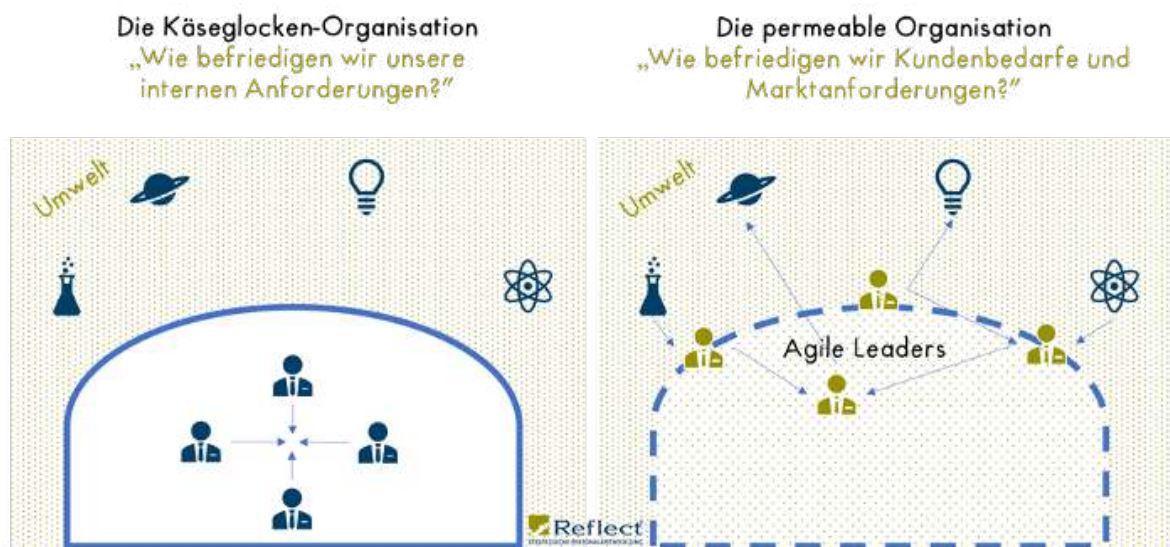


Abbildung 3: Käseglocken-Organisation vs. Permeable Organisation



Agile Führungskräfte erkennen Chancen, in Organisationen **Dinge zu gestalten**. Statt unumstößlicher Herausforderungen sehen sie **Potenzial für Verbesserung**. Sie agieren unternehmerisch und **fördern Neues**, wenn es besser ist als Altes. Engagement zeigt sich in einem leidenschaftlichen Eintreten für die Sache sowie im proaktiven Vernetzen „nach außen“.

Management Summary

Viele Unternehmen müssen **agiler werden**, um auf eine **VUCA**-Welt zu reagieren. **Führung ist einer der größten Hebel**, um Organisationen agil zu gestalten – und Hindernisse auf dem Weg zur Agilität aus dem Weg zu räumen. Das Führen in der agilen Welt verlangt ein **innovatives Führungsverständnis**, das darauf abzielt, **Verantwortung** an die Mitarbeiter abzugeben und gegenseitiges **Vertrauen** aufzubauen.

Manche Führungskräfte sind besser geeignet als andere Führungskräfte, um Teams und Unternehmen in disruptiven Kontexten erfolgreich zu führen. Diese Agile Leaders sind eher bescheiden, anpassungsfähig, visionär und engagiert.

Ein Agile Leader ist ...

1. **Bescheiden**, also in der Lage, sich selbst zurückzunehmen, Feedback anzunehmen und von anderen zu lernen.
2. **Anpassungsfähig**, also entwicklungs- und veränderungskompetent und fähig, die eigene Meinung und Vorgehensweise aufgrund wichtiger neuer Informationen zu verändern.
3. **Visionär**, also vorausschauend, inspiriert, passioniert und fähig, eine langfristige Ausrichtung zu verfolgen, auch angesichts kurzfristiger Unsicherheiten.
4. **Engagiert**, also vernetzend, interessiert über-den-Tellerrand-schauend, kommunikativ, mit einem Blick für Trends, und stets im Kontakt mit internen und externen Stakehold

Wir können Sie und Ihre Organisation auf Ihrem Weg zu mehr Agilität unterstützen? Dann kontaktieren Sie uns jederzeit oder teilen Sie uns Ihre Gedanken und Anregungen mit. Wir freuen uns auf Sie!

Unsere Leistungen

Nicht reden, handeln! Wir stellen Ihre Organisation auf gesunde Füße, ganz egal wo Sie stehen. Mit bewährter Methodik, aber stets offen für Neues. Mit erfahreinem Blick, aber nie betriebsblind.

Unsere Trainer und Berater verfügen über die unterschiedlichsten Hintergründe und haben Expertisen aus diversen Branchen. Sie können sich sicher sein, auch für Ihre Organisation finden wir die bestmögliche Lösung – garantiert.

[Sprechen Sie uns an!](#)

Schildern Sie uns Ihre Situation. Das Erstgespräch ist kostenfrei – und es bringt Sie einen Schritt weiter.

In diesen Bereichen helfen wir Ihnen weiter:

- **Transformation** in eine agile, gesunde Organisation
- **Führungskräfteentwicklung** – Aufsetzen eines ganzheitlichen und stimmigen Entwicklungsprogramms.
- **Gesunde Führung** – außergewöhnliche Leistung durch Potenzialentfaltung.
- **Workplace Change** – Entwicklung von kreativen und neuen Arbeitswelten
- **Werte- und Haltungsarbeit** – Bildung eines „agile mindset“
- **„Komplexithoden“** für die VUCA-Welt: Konsent, konsultativer Einzelentscheid, Agile Projektarbeit, Kompleximeetings, Lean Coffee, Kanban, Scrum
- **Führungskräftecoaching** im Rahmen der anstehenden Veränderungen
- **Expertenvorträge – auch online:** Vorträge zum Grundverständnis von agilem Führen und agiler Transformation
- **Seminare & Workshops (auch virtuell möglich)** zu den Themen Führungskräfteentwicklung, agile Transformation und weitere



Quellen

Digital.ai (2020) 14th Annual State of Agile Report

<https://dorsch.hogrefe.com/stichwort/organisationalen-veraenderungen-resistenz-bei>

Kotter, John P. (2000) Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. Harvard Business Review

Neubauer, Tarling, Wade (2017) Redefining Leadership for a Digital Age. IMD International Institute for Management Development und metaBeratung GmbH

<https://pixabay.com/de/photos/regenschirm-gelb-schwarz-wei%c3%9f-1588167/>

<https://pixabay.com/de/photos/menschen-gruppe-freunde-fauststo%c3%9f-2569234/>

<https://unsplash.com/photos/fIRm0z3MEoA>

Titelseite von RODNAE Productions von Pexels

<https://unsplash.com/photos/fb7yNPbT0I8>

<https://unsplash.com/photos/XmMsdtiGSfo>

<https://www.pexels.com/de-de/foto/frauen-gruppe-spieler-drinnen-6767325/>



**GOOD
NEWS
IS COMING**

Wir teilen unser Wissen gern

Wir haben uns dem Erfolg von Unternehmen verschrieben. Deshalb gibt es bei uns zweimal im Monat sorgfältig recherchierte Artikel mit fundiertem Knowhow in Ihr Postfach.

Hier dreht sich alles rund die Themen agile Transformation, Führung und Personalentwicklung.

[Jetzt kostenlos zum Newsletter anmelden und nichts mehr verpassen](#)

Noch mehr Whitepaper?

Erhalten Sie eine gute Übersicht und gleichzeitig die notwendige Tiefe zu aktuellen Themen.

[Hier geht's zum Downloadbereich.](#)

Reflect GmbH & Co. KG
Insheimer Straße 33
D-76865 Rohrbach
Fon +49 6349 96 30 228
E-Mail info@reflect-beratung.de

