

AGILES FÜHRUNG

Vertrauen und loslassen – Führung in der agilen Welt



© mutsMaks/iStock/Thinkstock/Getty Images.

Interview mit Angelika Westerwelle und Nicole Pollok, Ge.on BGM

In einer sich permanent verändernden und zunehmend digitalisierten Arbeitswelt wandelt sich nicht nur die Art, wie wir arbeiten, sondern auch die Art, wie wir führen und geführt werden. Insbesondere agiles Arbeiten setzt eine neue Kultur der Führung voraus. Was verbirgt sich hinter dem Schlagwort „agiles Führen“?

Nicole Pollok: Führung beschreibt ja immer eine

Art des Miteinanderarbeitens. Das Adjektiv davor konkretisiert, wie wir das tun wollen. Die agile Arbeitsweise basiert auf einer anderen Haltung dem Menschen gegenüber als bei traditionellen Arbeitsweisen. Das ist auch Maßgabe für eine Führung, die im agilen Setting wirkungsvoll ist.

Wie hat sich agile Führung historisch entwickelt?

Angelika Westerwelle: Historisch betrachtet, haben agile Methoden zwei Wurzeln: Zum einen haben Firmen festgestellt, dass sie mit traditionellen Arbeitsweisen nicht schnell genug sind, um

kurzfristig auf neue Themen zu reagieren. Zum anderen sind Menschen dann besonders motiviert, wenn sie mitgestalten können. Das lässt sich auch neurologisch nachweisen. Um Schnelligkeit und Flexibilität zu ermöglichen und Mitarbeiter eher zum selbstinitiierten Handeln zu motivieren, ist auch eine andere Form der Führung erforderlich. Anders als angenommen braucht es beim agilen Arbeiten nicht weniger Führung, sondern eher mehr. Die Führung ist hier aber in erster Linie dazu da, eine Plattform zu schaffen, um Mitarbeitern zu ermöglichen, sich selbst weiterzuentwickeln und Themen voranzutreiben.





Angelika Westerwelle,
Geschäftsführerin (li.),
und Nicole Pollok (re.),
Regionalleiterin EAP-Experten-
beratung, beide
Ge.on BGM GmbH.

Link zur Studie

Die Studie der ias-Gruppe „Außen agil, innen traditionell – Unternehmen zwischen den Welten“ lässt sich kostenfrei (pdf) anfordern unter: redaktion@ias-gruppe.de

Was braucht es, um eine agile Führungshaltung in einem Unternehmen mit Leben zu füllen?

Nicole Pollok: Agile Methoden zielen darauf ab, Kundenbedürfnisse schneller und genauer zu erfassen und zu befriedigen. Dazu werden Teams aus Mitarbeitern mit sehr unterschiedlichen Fähigkeiten zusammenstellt, die mit der größtmöglichen Selbständigkeit an den Themen arbeiten. Eine Führungsperson braucht an oberster Stelle Vertrauen in die Mitarbeiter und die Fähigkeit loszulassen. Andernfalls lässt die geforderte Schnelligkeit nicht möglich.

Was fällt Führungskräften bei der Umstellung ihres Führungsverhaltens am schwersten?

Nicole Pollok: Die größte Herausforderung besteht für sie darin, den Wandel im Kopf hinzubekommen, dass man als Führungskraft nicht mehr so führen kann, wie man es gelernt hat, also auf der Basis von Hierarchien und zum Teil auch mit der Ausübung von Macht. Im Gegenzug müssen Führungskräfte lernen, darauf zu vertrauen, dass sich die Teams aufgrund der Erfahrung und Kompetenz der Mitarbeiter selbst organisieren können. Dieses Loslassen ist für viele Führungskräfte eine ganz neue Erfahrung. Das klingt trivial, ist es aber ganz und gar nicht. „Aber ich muss doch eingreifen, ich kann die Mitarbeiter doch nicht selbst entscheiden lassen“, werfen Führungskräfte häufig in Diskussionen als Gegenargument ein. Dieses innere Spannungsfeld psychisch auszuhalten und dabei auf sich selbst zu vertrauen, ist für viele Führungskräfte die eigentliche Aufgabe. Sie brauchen generell eine hohe Bereitschaft zur Selbstreflexion.

Wie können Führungskräfte ein Team mitnehmen, in dem Personen in unterschiedlichem Tempo lernen?

Angelika Westerwelle: Es ist wichtig zu schauen, inwieweit die Mitarbeiter fähig sind, Agilität zu leben. Vermutlich ist in den meisten Teams die gesamte Bandbreite vorhanden. Dann ist es sinnvoll, erst diejenigen ins Boot zu holen, die sich schon mehr zutrauen. Diese können dann ihren Kollegen vorleben, wie es gehen kann. Mitarbeiter, die sich nicht ohne weiteres auf agile Arbeitsweisen einlassen, stellen oft ganz schlaue Fragen oder haben Hinweise darauf, was noch nicht funktioniert. Viele Führungskräfte erleben derartige Fragen als

Widerstand. In Wirklichkeit sind sie eine wertvolle Ressource aus dem System, die aufzeigt, an welchen Stellen noch einmal nachgeschärft werden muss.

Nicole Pollok: Dieses Beispiel macht den erforderlichen Haltungswandel sehr deutlich. Führungskräfte brauchen eine große Kritikfähigkeit. Selbst wenn sie angefeindet werden, sollten sie das nicht persönlich nehmen, sondern versuchen herauszuhören, wo etwas verbessert werden kann. Damit bekommt der Mitarbeiter das Signal, dass er gehört wird. Widerstand impliziert zwar, dass der Mitarbeiter etwas nicht will, doch darum geht es gar nicht immer. Vielmehr muss die Führungskraft hinhören, um zu erfahren, was ein Mitarbeiter braucht, damit er wirksam werden kann.

Welche Maßnahmen können Unternehmen und Führungskräfte im Wandel von traditionell zu agil unterstützen?

Nicole Pollok: Zunächst gilt es zu hinterfragen, ob die Einführung agiler Methoden bei dem eigenen Unternehmen tatsächlich hilfreich ist. Das ist besonders dann der Fall, wenn eine gewisse Komplexität vorherrscht. Agile Führung funktioniert nur, wenn auf allen Ebenen das richtige Mindset vorhanden ist. Dieses kann man nicht bauen, sondern es muss vielmehr aus dem Inneren aller Beteiligten wachsen.

Welche Schritte sollte ein Unternehmen bei der Einführung agiler Führung zuerst unternehmen?

Angelika Westerwelle: Das Unternehmen sollte sich Zeit nehmen, um eine gemeinsame Haltung zu entwickeln. Dies gelingt durch viel Austausch und durch einen Perspektivwechsel, indem sich Führungskräfte zum Beispiel in die Produktion oder in andere Abteilungen oder zu Lieferanten begeben. In der Umsetzung ist häufig die Begleitung durch einen externen Berater sinnvoll. Dabei ist weniger oft mehr. Der Berater sollte vor allem mit Moderation oder Impulsen unterstützen. Und last, but not least gilt es dranzubleiben und nicht müde zu werden. Ein derartiger Wandel braucht einfach auch viel Zeit.

Das Interview führte Dr. Guido Birkner.