

Agile Leadership

Frank Weber

Krisenfest führen in Zeiten der Veränderung

Die Geschäftsmodelle der meisten Unternehmen werden eine tiefgreifende Transformation erleben. Dies hat unterschiedliche Ursachen. Einmal die zahlreichen technologischen Neuerungen mit den Stichworten mobiles Internet, Cloud-Technologie Big Data und signifikant erhöhte Rechner-Leistungen sowie Sharing Economy. Die Digitalisierung als sogenannte vierte industrielle Revolution wird von demografischen und sozio-ökonomischen Entwicklungen begleitet. Veränderte Arbeitsbedingungen und Flexibilisierung von Arbeitsvereinbarungen, gestiegene Lebenserwartungen und eine massiv ansteigende geopolitische Volatilität verschärfen den Anpassungsdruck der Unternehmen zusätzlich. Diese Entwicklungen werden spürbare Auswirkungen auf die Mitarbeiterführung haben.

In der Praxis aber sind Inhalte und Vielfalt der beschriebenen Entwicklungen für viele Unternehmen heute noch nicht greifbar. Zahlreiche Studien belegen, die Unternehmen unterschätzen die Dynamik dieser Transformation und deren zum Teil disruptiven Auswirkungen. Manche werden nun anführen, Veränderungen und Verdrängungen von bestehenden Technologien gab es doch schon immer, und führen als Beispiele den Niedergang der Kutschen und Segelschiffe an.

Das schafft nur trügerische Ruhe und erinnert an das Kaninchen vor der Schlange. Während es früher mitunter Dekaden dauerte, bis sich neue Technologien etablierten, hat bei dieser vierten industriellen Revolution die Geschwindigkeit und Komplexität massiv zugenommen. Entsprechend schnell müssen Unternehmen reagieren. 2008 gründeten zwei kalifornische Studenten ein kleines Unternehmen zur Vermittlung von Übernachtungen – Airbnb. Es ist heute weltweit grösster Anbieter von Übernachtungen und liegt mit seinem Unternehmenswert weit oberhalb von etablierten grossen Hotel-Ketten. Die rasante Verbreitung des mobilen Internets beschleunigt diese Entwicklung. Während vor gut fünf Jahren gerade einmal 20% der Weltbevölkerung ein Smartphone hatten, beträgt die Zahl heute über 80%.

Diese Dynamik zu ignorieren wäre grob fahrlässig. Mittelständische Strukturparameter müssen auf Innovation, Transformation und Agilität umgestellt werden. Mögliche branchenfremde Konkurrenten und disruptive Technologien aus anderen Bereichen werden sonst nicht identifiziert. Notwendige Anpassungen erfolgen nur reaktiv und können nicht schnell genug vollzogen werden, da sich innerhalb des Unternehmens die dafür notwendigen Ressourcen nicht rechtzeitig mobilisieren lassen. Vormalig robuste Unternehmen können schneller als je zuvor in eine Schiefelage geraten.

NEUE LEBENSWELT. Mit diesen Entwicklungen treten Mitarbeiter und Führungskräfte der Unternehmen in neue Lebenswelten. In diesen können Führungskräfte oder Unternehmer nur noch bedingt einschätzen,

- wie sich Ihr Markt in den nächsten fünf Jahren entwickeln wird,
- welche Produkte dann aufgrund des technischen Fortschritts möglich sind,

- welche (branchenfremden) neuen Wettbewerber plötzlich auftauchen und
- welche Konsequenzen sich hieraus für Ihr Geschäftsmodell ergeben werden.

Stabilität ist eine Illusion – dauerhafte Veränderung die Realität. Wir müssen uns von dem tiefmenschlichen Wunsch nach Kontrolle verabschieden. So auch von der wissenschaftlichen Betriebsführung in den stabilen Welten eines Frederick W. Taylor. Die Fähigkeiten, in dieser unsteten Welt unternehmerisch erfolgreich tätig zu sein, haben sich stark gewandelt. Es reicht nicht mehr aus, über solide Finanzen und ein gutes Produktportfolio oder einen guten loyalen Kundenstamm zu verfügen. Ausgefeilte Strukturen und Prozesse, lange Zeit ein Erfolgsmerkmal robuster Unternehmen, lähmen heute eher die Fähigkeit zur schnellen Reaktion und Anpassung. Vor allem das Leadership wird eine vollkommen neue Bedeutung erlangen und sich zu einem der wesentlichen Erfolgsfaktoren robuster Unternehmen entwickeln.

WIR BRAUCHEN «DIGITAL LEADERS». Doch was bedeutet es, Führungskraft im Digitalzeitalter zu sein? Digital Leader zu werden? Führungskräfte müssen hierzu keine Programmiersprachen wie Cobol, C++ oder Java zu lernen. Das mag im ersten Moment beruhigend klingen, ist es aber faktisch nicht. Denn eine Programmiersprache zu lernen und dann damit anschliessend zu arbeiten ist vergleichsweise einfach zu dem, was vielen Führungskräften bevorsteht. Der Übergang zur digitalen oder auch agilen Führung gleicht einer Neuprogrammierung des eigenen Führungsverständnisses. Diese Art der Führung basiert auf anderen Grundverständnissen, Werten und Kompetenzen. Unternehmensweit ist eine andere Führungskultur zu entwickeln und auch nachhaltig zu etablieren.

Was waren «Chefs» bislang? In der Regel waren sie Vorgesetzte und agierten im Dreiklang von Experte, Manager und Führungskraft. Die beiden ersten stellen keine grossen Herausforderungen dar. Experten schöpfen aus ihrem jahrelang kultivierten Fachwissen und übernehmen Sachaufgaben oder leiten Mitarbeiter bei solchen an. Manager beschäftigen sich mit sachlichen und zeitlichen Ressourcen. Planen und budgetieren diese, vereinbaren Ziele und kontrollieren deren Erreichung. Zudem schaffen sie Strukturen und Prozesse. Experte und Manager

sein, hat bislang bei den meisten Vorgesetzten den grössten Zeitanteil in Anspruch genommen. Was dann noch an Zeit für die Führungsaufgaben übrig bleibt, konzentriert sich vornehmlich auf die üblichen Mitarbeitergespräche – Feedback geben, fördern und entwickeln.

AUTORITÄRE FÜHRUNG IST VERGANGENHEIT. Vielfach gehören die klassischen Vorgesetzten eher zu den Freunden des mehr oder weniger autoritären Führungsstils, bei dem der Entscheidungsspielraum eher bei einem selber als bei den Teams liegt. Das passt bei vielen zum Selbstverständnis, schliesslich hat man ja als Chef die Entscheidungs- und Kontrollgewalt und grenzt sich mit dieser von anderen ab, vor allem von den eigenen Untergebenen. Wo kämen wir denn da hin, wenn mein Team innerhalb bestimmter Grenzen (die es dann auch noch massgeblich mitbestimmt) selber entscheidet, so ein Abteilungsleiter neulich im Zwiegespräch. Wenn der Entscheidungsspielraum stärker beim Team liegen würde, wüsste er ja gar nicht mehr, was er den lieben langen Tag tun sollte.

Das alles wird sich ändern, schneller als vielen lieb ist. Inzwischen leben wir in einer VUCA-Welt (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity). Hinter diesem oft verwendeten Begriff steht die Beschreibung einer vollkommen neuen Lebenswelt, auf die sich die etablierten Führungskräfte in sehr kurzer Zeit werden einstellen müssen. Die Herausforderung wird darin bestehen, kurzfristig zu erkennen und zu verstehen, wie sich die Welt um sie herum verändert und dieses dann in ein deutlich verändertes Führungsverhalten zu überführen.

BEZIEHUNGSMANAGEMENT IST DIE ZUKUNFT. Die dauerhafte Veränderung wird zur neuen Realität. Damit bekommen auch Führungskräfte eine neue Aufgabe. In der neuen Welt wandeln sie sich vom kontrollierenden und anweisenden Vorgesetzten zum Beziehungs- und Netzmanager auf Augenhöhe.

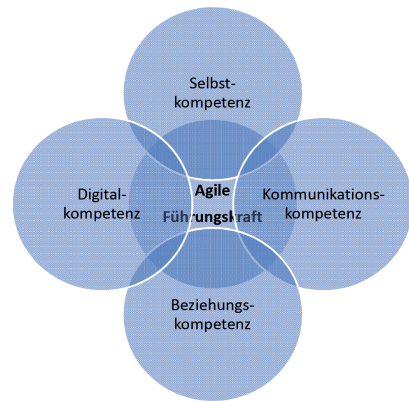
Die gute Nachricht ist: In dieser VUCA-Welt bekommt Führung eine stärkere Bedeutung als je zuvor. Je volatil, unbestimmbarer, komplexer und auch widersprüchlicher das Umfeld der Unternehmen wird und je stärker sich dieses mit dauerhaften Veränderungen beschäftigen muss, umso mehr sehnen sich die Mitarbeiter nach Halt und Orientierung. Doch wer gibt dieses Gelände, an dem sich Mitarbeiter durch den Wandel hangeln können? Das ist die originäre Führungsaufgabe in der neuen Welt: Fokus und Orientierung geben. Die Vision und das Big Picture sowie die Zusammenhänge vermitteln, aber auch Vertrauen und Eigenverantwortlichkeit fördern. Zunächst aber jedoch sich selbst führen und Werte leben bzw. vorleben.

AGILE FÜHRUNGSKRÄFTE MIT NEUEN KOMPETENZEN.

Die erste Stufe auf dem Weg zur digitalen oder agilen Führungskraft besteht in der Eigenentwicklung, im Erwerb von vier wichtigen Kompetenzen (Abb 2.), die eine agile Führungskraft auszeichnet.

ABBILDUNG 2

Die vier Kompetenzen der agilen Führungskraft



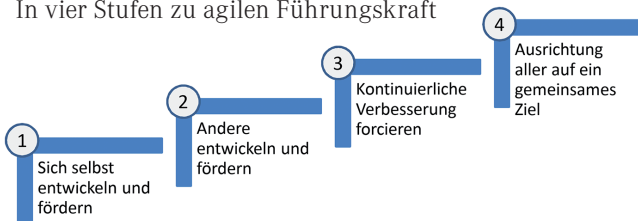
Selbstkompetenz: Arbeite an Deiner eigenen Persönlichkeit. Lerne Dich kennen, reflektiere Deine Bedürfnisse und Werte. Was davon ist hilfreich und was behindert? Lerne Dich selber zu führen, bevor Du andere führst. Kern der agilen Führung ist die Verpflichtung Vorbild zu sein und die gemeinsam definierten Werte und Prinzipien zu verinnerlichen und vorzuleben. Dafür Sorge zu tragen, dass Worte und Taten kongruent und alle Aussagen im Zeitablauf konsistent sind. Nur so entsteht das nötige Vertrauen von Mitarbeitern.

Kommunikationskompetenz: Ein häufig unterschätzter Punkt, denn Kommunikation ist doch alltäglich und funktioniert scheinbar selbstverständlich. Hinterfragt wird sie erst bei Missverständnissen – dann, wenn die Leistungsfähigkeit bereits leidet, weil die Menschen nicht mehr bei der Sache sind und nur vermuten, statt zu wissen. Zu den Kernwerten des Agilen Manifestes gehört die offene und transparente Kommunikation. Diese zu leben wird im starken Masse von der eigenen Kommunikationskompetenz und auch Bereitschaft zum Einsatz dieser geprägt. Bei Offenheit und Transparenz tun sich viele klassische Führungskräfte sehr schwer. Es geht zudem darum zu lernen und anzuwenden, was die zwischenmenschliche Kommunikation prägt und wie diese gestaltet werden kann. Mit den Zielen Vertrautheit und zwischenmenschliche Nähe herzustellen und zu halten. Orientierung zu geben aber auch die Lösung von Problemen zu initiieren.

Beziehungskompetenz: Hierunter verstehen wir die Kompetenzen, die zum Auf- und Ausbau tragfähiger zwischenmenschlicher Beziehungen erforderlich sind. Fällt hier das Stichwort Einfühlungsvermögen in andere Personen und Systeme, so wird es vielleicht jene geben die sagen, Empathie sei keine Kompetenz. Forscher des Max-Planck-Instituts für kognitive Neurowissenschaften in Leipzig sind jedoch davon überzeugt, dass sich das richtige Mass an Einfühlungsvermögen ebenso erlernen lässt wie etwa Matheformeln oder Vokabeln. Eine Studie von Erica Hepper von der Universität von Surrey zeigt sogar, dass auch für ausgeprägte Narzissten Hoffnung besteht,

ABBILDUNG 1

In vier Stufen zu agilen Führungskraft



Empathie zu erlernen. Empathie ist trainierbar, Einfühlungsvermögen lässt sich schärfen und Beziehungskompetenz lässt sich aufbauen. Sicher ist dieser Punkt eng verbunden mit der Selbstkompetenz. Ist man nicht bereit, regelmässig das eigene Verhalten und dessen Wirkung zu hinterfragen, entwickelt man sich als Person nicht weiter und die Arbeit an der Beziehungskompetenz ist nahezu unmöglich.

Die Digitalkompetenz fängt mit dem Bewusstsein an, dass der technische Fortschritt neue Problemlösungen ermöglicht und die sich daraus ergebenden Möglichkeiten aktiv zu nutzen sind. Es geht aber auch darum, eine digitale Vision und eine digitale Agenda für das Unternehmen sowie den eigenen Verantwortungsbereich zu entwickeln. Weiter geht es um den passenden Einsatz von Collaboration Tools für eine reibungslose Kommunikation und Zusammenarbeit sowie die Integration solcher Tools in die eigene Führungsarbeit. Bei virtuellen Teams etwa dürfen für die Führungskraft Instant Messaging oder Wikis keine Fremdworte sein. Sie müssen selbstverständlich in die eigene Arbeit einfließen.

Stufe 2 zur Etablierung agiler Führung ist die Bereitschaft und Befähigung zur Entwicklung anderer Personen – eigener Mitarbeiter oder auch Kolleginnen oder Kollegen auf der Führungsebene. Im Zentrum dieser Arbeit steht die Erforschung, Entwicklung und Aufrechterhaltung von notwendigen Kompetenzen bei anderen. Aber auch die Ermächtigung und Befähigung von Mitarbeitern oder Teams ist Bestandteil dieser Stufe und das Schaffen von Rahmenbedingungen für Engagement und Motivation. Kern aller Überlegungen und Massnahmen dieser zweiten Stufe ist, Potenziale und Kompetenzen von Menschen und Teams zu erkennen und zu fördern, um diese dann im Sinne des Unternehmensziels zu nutzen. Gute und wirkungsvolle Führungskräfte treibt immer die Frage um, was sie tun können, damit das eigene Team und auch das Umfeld noch erfolgreicher agieren können.

Stufe 3 besteht darin, den Willen zur kontinuierlichen Verbesserung zu forcieren. Dieser Schritt hat seine Wurzeln im Japanischen Kaizen (Kai = Veränderung, Wandel; Zen = zum Besseren). Aus diesem Namen lassen sich die beiden Stossrichtungen ableiten – rasch auf veränderte Rahmendaten reagieren und die Dinge besser machen. Nicht nur kontinuierliche Qualitätssteigerung und Kostensenkung, sondern ständig besser werden in allem was man tut. Hierzu gehören auch das Aufgeben von Glaubenssätzen und das Hinterfragen von Erfolgsmustern. Die Stufe 4 wird in der angelsächsischen Literatur häufig mit Alignment beschrieben. Die Ausrichtung aller im Unternehmen an einem gemeinsamen Ziel oder einer gemeinsamen Vision. Dieses umgangssprachliche «Wir ziehen alle an einem Strang» erlaubt, dass Mitarbeiter und Teams zur Verwirklichung eines gemeinsamen Ziels mit Eigeninitiative und selbstständig wirken können, um die Reaktionsgeschwindigkeit deutlich zu erhöhen. Dieser Prozess verläuft in drei Etappen:

1. Schaffen einer kraftvollen und attraktiven Vision
2. Erarbeiten einer Strategie zur Verwirklichung dieser Vision
3. Schaffen einer von passenden Werten geprägten Unternehmenskultur und das Vorleben dieser.

IN VIER STUFEN UND MIT VIER KOMPETENZEN ZUM ZIEL – NICHT MIT MIR! Die beschriebenen vier Stufen bauen aufeinander auf und die vier Kompetenzen sind zwingend

erforderlich für ein erfolgreiches Agieren auf den Stufen 2 bis 4. Was aber, wenn man dazu keine Lust hat? Wenn es zu mühevoll ist? Was, wenn man der Meinung ist, in den verbleibenden Jahren bis zur Pensionierung wird es auch noch mit der anweisenden Macht der hohen Rückenlehne gehen? Weil – so der Gedanke – sich die Welt nun ja so schnell auch nicht ändern wird.

DIE DYNAMIK DER TECHNISCHEN ENTWICKLUNGEN WIRD KOLLEKTIV UNTERSCHÄTZT. Bereits 2001 hat der Leiter der technischen Entwicklung bei Google, Raymond «Ray» Kurzweil, auf der Grundlage von langjährigen Statistiken beschrieben, dass alle biologischen und technologischen Entwicklungen exponentiell erfolgen. Wir aber nehmen diesen Fortschritt aus der Vergangenheitsbetrachtung als lineare Entwicklung wahr und projizieren diese Linearität auch auf die Zukunft. Tatsächlich aber macht der technische Fortschritt viel schnellere und grössere Fortschritte. Die Konsequenz? Wir unterschätzen Geschwindigkeit und Ausmass des technischen Wandels und befinden uns dadurch in einer trügerischen und sehr gefährlichen Ruhe.

ABBILDUNG 3
Digitaler Darwinismus

Konsumverhalten, das eintritt, wenn sich die Gesellschaft und ihre technologischen Möglichkeiten schneller entwickeln als die Fähigkeit der Unternehmen sich anzupassen.

KULTURWANDEL ZUR AGILITÄT ALS HAUPTAUFGABE. Alle Führungskräfte werden sich ändern müssen, wollen sie das eigene Unternehmen nicht um die eigene Zukunft bringen oder sich um ihren Job.

Wie wir in unserem im Juni 2017 erscheinenden Buch «Robuste Unternehmen» beschreiben, ist Agile Führung einer der zentralen 5 Erfolgsfaktoren, um auch künftig zukunftsfähig zu sein. Die Etablierung von agilem Denken und die Bereitschaft sich vom klassischen Vorgesetzten zum Digital Leader zu entwickeln ist ein zwingend notwendiger Kulturwandel. Einer, der aufgrund der exponentiellen Entwicklungen keinen Aufschub gestattet und auch schnell umzusetzen ist. Es ist nicht die stärkste Spezies, die überlebt, auch nicht die intelligenteste, es ist diejenige, die sich am ehesten dem Wandel anpassen kann, das wusste schon Darwin vor 200 Jahren.

AUTOR. Frank Weber ist Inhaber von weber.advisory und Hochschuldozent. Er beschäftigt sich schwerpunktmässig mit Entwicklungs- und Veränderungsvorhaben von Unternehmen und auch Topmanagern. Dabei widmet er sich der Effizienzsteigerung von Führungs-, Kommunikations- und Veränderungsprozessen. Mit seinen Kunden arbeitet er am agilen Mind-set. Als Lehrbeauftragter an der Hochschule Fresenius lehrt er Change- und Innovations-Management sowie Leadership. Weber ist Top-Speaker zum Thema agiler Unternehmenskulturen.