

Agil Führen

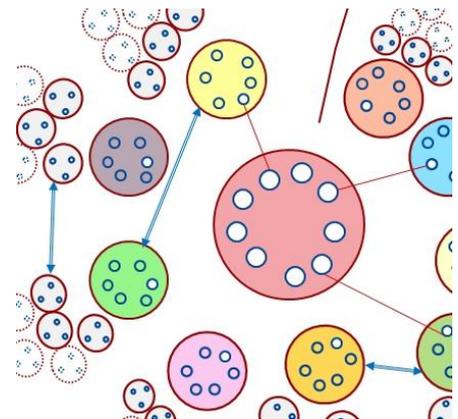
Führen ist wie ein Tanz, sagte Heinz v. Foerster. „Eine gemeinsame Bewegung zwischen Führenden und Geführten, wo jeder Schritt Aktion und Reaktion zugleich ist, wobei man führend Impulse setzt und die Antwort aufnimmt, das Umfeld erkennt und den Rhythmus der Musik nutzt, Orientierung vermittelt und improvisiert“.

Führen ist begeistern, bewegen, inspirieren, im Kontakt sein – mit Respekt, Wertschätzung, Loyalität und Achtsamkeit für sich selbst und das Umfeld. Es braucht die Führungskraft, die sich in Komplexität und Unsicherheit sicher bewegen kann.

Agiles Führen ist die (neue) Kunst, gegensätzliche und widersprüchliche Aspekte zu verbinden: Agilität mit Stabilität, Ungewissheit mit Berechenbarkeit, hierarchische Strukturen mit Selbstorganisation, Routinen der Linienlogik mit agiler Prozesssteuerung, Eigenlogik des Unternehmens mit den Logiken der Kunden.

Es gibt wahrscheinlich kein Unternehmen mehr, in dem ausschließlich nach hierarchischen Prinzipien organisiert und geführt wird. Man wird vielmehr sowohl Hierarchie, als auch Teamarbeit, Selbstorganisation, Matrixstrukturen, sowohl strategisches Alignment als auch hohe Autonomie, sowohl Konzentration auf Zahlen-Daten-Fakten als auch auf Gefühle, Ästhetik und Kultur gleichzeitig vorfinden.

Die Gleichzeitigkeit von Unterschiedlichkeiten ist organisatorische Praxis; Agilität wird bereits gelebt.



Agiles Führen ist eine Antwort auf die Herausforderungen von Komplexität. Komplexität lässt sich weder fassen (eine Paradoxie in sich), noch mit einfachen, linearen Erklärungen steuern. Führen, denken, reflektieren, entscheiden kann man nur **mit der** Komplexität.

Agiles Führen schafft Möglichkeitsräume, in denen sich aus Ungewissheit und Unsicherheit kreative Lösungen entwickeln können: durch gemeinsame Denk-Bewegungen, inspirierende Dialoge, respektvolles Kritisieren, wertschätzendes Nutzen von unterschiedlichen Perspektiven und sozial klugen Entscheidungsprozessen.

Agilität mitgestalten heißt daher im ersten Schritt: beobachten Sie, wie Aufgaben unterschiedlich bewältigt werden und organisieren Sie im Sinne von „Best Practice zu Next Practice“ einen Erfahrungsaustausch. Agile Steuerung arbeitet mit dem „Sowohl-als-auch-Prinzip“. Nutzen Sie also kontinuierliche und temporäre Funktionen, feste und fluide Strukturen, hierarchische und laterale Führungsbeziehungen.

Nur wenn man in Kontakt bleibt, geht der Tanz weiter.

Vier Dimensionen oder Kompetenzen sind die Basis für Agiles Führen:

Entscheiden:

Alle Beteiligten wissen und achten darauf, dass jede Handlung, jede Wahrnehmung, jede Bewertung, jede Risikoeinschätzung auf bewusst oder unbewusst getroffenen Entscheidungen basiert. Und entscheiden heißt Verantwortung übernehmen – auf allen Ebenen.

Beobachten- und Reflektieren:

Alle Beteiligten wissen und achten darauf, dass Entscheiden und Navigieren unter Bedingungen von Ungewissheit und Komplexität auf exzellente Beobachtung angewiesen ist. Daher muss das Beobachten selbst und wie man daraus Schlüsse zieht, beobachtet und bewertet werden.

Experimentieren und Gestalten:

Alle Beteiligten wissen, dass in einem Feld von Komplexität und hoher Ungewissheit durch Prognosen und Hochrechnungen trügerische Illusionen erzeugt werden. Es geht daher um Lernen aus Versuch und Irrtum, um annäherungsweises Entwickeln und Ausprobieren wie es beispielsweise im Design Thinking und Prototyping angewandt wird.

Verstehen der Kunden, der Märkte und Shareholder:

Alle Beteiligten wissen und achten darauf, dass Unternehmen, aber auch Funktionsbereiche innerhalb einer Organisation nur dann Sinn machen, wenn es für das Tun, für Angebote und Leistungen auch interessierte Abnehmer gibt, für die dieses „Produkt“ selbst Nutzen stiftet, eben Sinn macht.

