

## Leadership-FA-EH-R-T-E – Agil Führen

Von Martina Eckert<sup>1</sup>

Mit den Leadership-FA-EH-R-T-En will das Institut ViWa e.V. kompakte Impulse anbieten, mit denen Sie in Ihrem Führungsalltag eine größere Wirksamkeit erzielen können. Wir legen sozusagen eine Spur. Wir ermuntern Sie, sich in fünf Schritten mit einem Aspekt von Führung zu beschäftigen.

Probieren Sie die Vorschläge aus. Natürlich kann man nicht erwarten, dass Sie sofort Erfolge erzielen - vieles kann erst dann überzeugen, wenn Sie es wiederholt praktizieren. Führung ist immer individuell. Passen Sie die Hinweise auf Ihre persönliche Situation an. Allgemeingültige Rezepte gibt es nicht.

**Leadership-FA-EH-R-T-En sind folgendermaßen aufgebaut:**

**FA** - Im ersten Schritt vertiefen Sie ihr Wissen über allgemeine Informationen und **Fakten**,

**EH** - im zweiten **explorieren** Sie, inwiefern man die Fakten auf Ihr Umfeld, ihren beruflichen **Hintergrund** (z.B. auf Ihre Position oder Verwaltungs- und Unternehmenskultur) übertragen kann,

**R** - Sie **reflektieren** ihre eigenen Potenziale und mögliche persönliche Hürden,

**T** - planen dann erste Schritte für Zukünftiges **Tun** bzw. erfahren, was Sie besser nicht tun sollten, wenn Sie Führung erfolgreich praktizieren wollen.

**E** - Die **Evaluation** machen Sie zeitverzögert.

<sup>1</sup> Dr. Martina Eckert ist Diplom-Psychologin und seit 1998 Professorin für Psychologie an der FHÖV NRW. Von 08/2016 bis 08/2018 war Sie als stellvertretende Leiterin an die Fortbildungsakademie des Ministeriums des Innern NRW Mont Cenis in Herne abgeordnet. Im Frühjahr 2018 legte sie den „Kompass Führungsfortbildung“ – einen Referenzrahmen für Führung und Führungsfortbildung (internes Papier) vor. Die Leadership-FA-EH-R-T-En werden fortgeschrieben und auf der Institutshomepage veröffentlicht.

### Agil Führen

#### Fakten (FA-EH-R-T-E)

Unter **Agiler Führung** versteht man die Zusammenarbeit in fluiden Verantwortlichkeiten oder als Selbstorganisation. In der „Light-Version“ kann das bedeuten, dass ein Team projektbezogen jenseits von formalen Zuständigkeiten gemeinsam Problemlösungen erarbeitet oder „Produkte“ herstellt. Wenn überhaupt jemand führt, dann in flachen Hierarchien – oder es übernimmt z.B. ein Gruppenmitglied diese Funktion. Es wird (temporär) dazu bestimmt oder sogar (phasenweise) zum/zur „Vorgesetzten“ gewählt.

Im Extremfall gibt es in agilen Arbeitsgruppen gar keine Führung, sondern im Prozess wechseln die Verantwortlichkeiten. Diese ergeben sich dann aus der Dynamik des Prozesses/der Aufgabendefinition. Mitarbeiter/-innen arbeiten in diesem Fall selbstorganisiert nach einem Kodex, für den zuvor ein gemeinsames Commitment entwickelt wurde. Auch der Ziel- und Handlungsrahmen wird in diesen Fällen nicht mehr durch eine Führungskraft vorgegeben.

Agilität hat ihren Reiz, weil sie suggeriert, dass der Einfluss von Macht und Autorität reduziert wird und stattdessen Partizipation und demokratische Strukturen in Arbeitsprozessen gelebt werden. Die Führungsforschung belegt, dass Agilität in verschiedenen Zusammenhängen Vorteile mit sich bringt: 1. Das Team befindet sich in der Pionierphase, 2. alle Mitglieder haben ein hohes Commitment für die Erreichung eines gemeinsam gesteckten Ziels, 3. die Gruppe ist nicht zu groß und hat eine hohes Maß an Kohäsion und 4. die Mitglieder verfügen im relevanten Bereich über ähnlich gute – häufig interdisziplinär wirksame und zusätzlich soziale! - Kompetenzen.

Der Verzicht auf eine formale Führungsperson in agilen Zusammenhängen ist bei Experten/-innen aus sozialpsychologischer Sicht nicht unumstritten. Es gilt nämlich als erwiesen, dass das Herausstechen einer Person in einer „Quasi-Führungsrolle“ im Prozess der Gruppenbildung mehr als wahrscheinlich ist - und zwar auch dann, wenn man etwas anderes vereinbart hat oder der gemeinsame Kodex als Orientierungsrahmen für ausreichend gehalten wird. Insbesondere wenn Entscheidungen zu treffen sind, zwischenmenschliche Konflikte auftreten oder Verantwortung für Risiken übernommen werden muss, geht es selten ohne eine Person mit expliziten Führungskompetenzen und Führungsauftrag. Nicht immer setzen sich bei ungeklärten Rollen oder im Krisenfall Personen durch, die über relevante Führungskompetenzen verfügen – unbewusste Sympathie-, Konformitäts- und Selbstdarstellungsmechanismen können also für Arbeitsgruppen zum Risiko werden, wenn Führung sich ohne Anwendung geeigneter Kriterien sozusagen "organisch ergibt". Aufgrund der hohen Kohäsion, die Kernelement agiler Strukturen ist, ist es zudem möglich, dass krisenhafte oder suboptimale Entwicklungen länger als unter dem Einfluss konventioneller Führungskonstellationen akzeptiert werden und Nachsteuerung zu spät erfolgt.

Ein weiterer Aspekt wird häufig unterschätzt: Die Vielfalt von Bedürfnissen und Motiven in Arbeitsgruppen lässt unter gruppenspezifischen Gesichtspunkten nicht die Schlussfolgerung zu, dass sich alle Akteure immer als Teil einer Teamplayer-Community empfinden – die gilt aber als zentrale Voraussetzung für Agilität.

Vieles, was für agiles Führen prognostiziert wird, hat zuweilen eher den Charakter einer idealtypischen Wunschvorstellung als eines robusten, allgemeingültigen Orientierungsrahmens für Führung. Umso mehr muss man sich mit dem Trend auseinandersetzen.

Dass „agiles Führen“ aktuell eine hohe Attraktivität hat und zu den modischen Modellen für Zusammenarbeit zählt, hat mit verschiedenen Faktoren zu tun, beispielweise mit folgenden:

1. Eine junge Generation von Fach- und Führungskräften hält es aufgrund eigener Sozialisations-erfahrungen für nicht zielführend, sich ohne weiteres hierarchischen Strukturen unterzuordnen, die ihr Qualifikationspotenzial oft nicht oder erst

sehr spät (wenn z.B. eine bestimmte Position im Unternehmen erreicht worden ist) nutzt.

2. Diese jungen Fach- und (potenziellen) Führungskräfte gehen häufig nicht mehr davon aus, dass sie den Beruf, den sie gerade ausüben, auch über die Lebensspanne hinweg als einzige Perspektive verfolgen. Sie sind also risikoreicher, veränderungswilliger und möchten in aktuellen beruflichen Bezügen Selbstwirksamkeit erfahren. Für die Bindung an den Beruf/die Aufgabe haben intrinsische Motivation und Flow-Erleben oft größere Bedeutung als externe Belohnungssysteme - vor allem wenn diese nicht Leistung sondern Anpassung an eine tradierte Organisationskultur belohnen.

3. Zur Bewältigung komplexer Zusammenhänge und bei Vorhandensein eines starken Innovationsdrucks ist es notwendig, Kräfte zu bündeln und sich gegenüber effizienten – häufig kreativen – Optionen zu öffnen. Das heißt der „Entwicklungsdruck“ im Aufgabengebiet/in der Gesellschaft lässt es oft nicht zu, unproduktive, problemdistanzte oder zur Trägheit führende Schleifen zu drehen, die starre Zuständigkeiten oder Säulenstrukturen leider oft mit sich bringen.

**Hinter dem Ruf nach agiler Führung steckt also beides: Veränderte Entwicklungsgeschwindigkeiten – häufig verbunden mit der Erwartung von Ergebnisoffenheit in unbestimmten (organisationalen bzw. gesellschaftlichen) Zusammenhängen – und der Wunsch nach einem Menschenbild/Führungsverständnis, in dem Individualisierung, das Aufgehen in Arbeitsprozessen und die Selbstwirksamkeitserfahrung eine große Rolle spielen.**

**Es sollte Führungskräften darum gehen, die positiven, gewinnbringenden Elemente in das eigene Führungshandeln einzubauen und auf die Praxis zu adaptieren. Die Relevanz für die öffentliche Verwaltung zu leugnen kann keine Option sein.**

**Wir laden Sie ein, dazu ein paar Aspekte zu reflektieren.**

## Explorieren des Hintergrunds (FA-EH-R-T-E)

Für die Verwaltung klingt die Abkehr von Zuständigkeiten und hierarchisch strukturierter Zusammenarbeit exotisch bis unrealistisch. Trotzdem zeigt sich bereits in technologisch innovativen (z.B. zur Vorbereitung der Digitalisierung der Verwaltung) oder sozial brisanten Bereichen (z.B. Integration), dass sich ohne agile, projektorientierte Arbeitsprozesse auch in der Verwaltung keine zufriedenstellenden bzw. nachhaltigen Ergebnisse erzielen lassen. Im Oktober 2018 überraschte der Bundesminister für Arbeit mit der Gründung einer Denkfabrik für Digitalisierung mit agilen Komponenten. Nichts ist unmöglich!

Die Strategie für eine zukunftsfähige Verwaltung muss sich also dahingehend entwickeln, dass auf unterschiedlichen Ebenen die Voraussetzungen für eine Zusammenarbeit in gemeinsamer/geteilter Verantwortung (shared Leadership) geschaffen werden: auf der **individuellen Ebene** werden zunehmend Kompetenzen relevant, die konstruktive Zusammenarbeit ermöglichen (Kommunikation, persönliche Reife, Kooperations- und Entscheidungskompetenz sowie Perspektivenübernahme). **Organisationskulturelle Faktoren** (z.B. Openmindedness, Transparenz in Entscheidungs- und Informationsprozessen und Abkehr von Säulendenken) sind ebenso wichtig wie eine gedeihliche Fehlerkultur. Nicht zu vernachlässigen sind Strukturen, die selbstorganisiertes Handeln unter einem **gemeinsamen Kodex** oder selbstständiges Handeln in einem umrissenen Rahmen ermöglichen.

Verwaltung ist kein Start-up. Es ist illusorisch und auch nicht zweckdienlich, dass Verwaltung „Agilität“ zum einzig erstrebenswerten Grundprinzip erhebt. Angesichts der zu erwartenden, erhöhten Komplexität und Schnelligkeit von Veränderung ist es aber wahrscheinlich, dass es Aufgabengebiete geben wird, für die fluide und hierarchiearme Formen der Zusammenarbeit zielführender sind als tradierte Arbeitsformen.

**Finden Sie heraus, ob das „agile“ Prinzip der Selbstorganisation für ihr aktuelles oder zukünftiges Aufgabengebiet Vorteile hat.** Ein möglicher Indikator dafür ist, ob sich Lösungen überwiegend inter- oder multidisziplinär lösen lassen. Je eher man für die Lösung von Problemen oder zur Aufgabenbearbeitung verschiedene

Perspektiven benötigt, desto wahrscheinlicher ist es, dass über Säulen hinweg diskutiert, gearbeitet und entschieden werden soll und muss. Nutzen Sie in Zusammenhängen, die multiperspektivisch angelegt sind, die Chance, auch die Art der Zusammenarbeit im kleinen Rahmen - hin zu mehr Agilität - zu verändern.

Für die Zusammensetzung von Arbeitsgruppen und Teams (Projektteams) ist in der Verwaltung zuweilen die Funktion wichtiger als das spezifische Kompetenzprofil. Finden Sie heraus, wieviel Spielraum Sie für eine potenzial- und kompetenzgeleitete Zusammensetzung in Arbeitsgruppen haben. Nutzen Sie solche Spielräume, aber vergessen Sie nicht, die Rollen und Erwartungen nach innen und außen zu klären.

Wenn Sie sich für ein Arbeiten in geteilter Verantwortung entschieden haben, übernehmen Sie als Führungskraft Verantwortung für diese "Zusammenarbeit unter neuen Vorzeichen". Rechnen Sie mit Widerständen und dauerhaften Anpassungsbedürfnissen – im Team oder im Umfeld. Wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mehr Teamorientierung und Mitbestimmung fordern, sind sie nicht automatisch gute Teamplayer. Was es heißt, Eigenverantwortlichkeit für Arbeitsergebnisse zu übernehmen, müssen Mitarbeitende, die bisher maximal Delegation "erlebt" haben, erst einüben. Lassen Sie ihre Mitarbeiter/-innen in diesem Veränderungsprozess nicht allein, sondern bereiten Sie sie und den Prozess vor. Steuern sie den Prozess im Unternehmenskontext und verteidigen sie Ihre Vorgehensweise. Und rechnen Sie nicht damit, dass Sie sofort erfolgreich sind oder Ihre Bemühungen beklatscht werden.

Die Hürden für agile Führen und Arbeiten sind in der Verwaltung besonders groß. Denn meint man es ernst, wird die hierarchische Führung, die in der Verwaltung häufig noch durch Macht legitimiert ist, einem Verständnis weichen, das einen eher dienenden Charakter hat oder „Augenhöhe“ zum Prinzip erklärt. In Anlehnung an transformationale Führungsmodelle ist also für agile Führung weniger die Macht der Führungskraft als das „Vorbild Führungskraft“ relevant.

## Reflexion (FA-EH-R-T-E)

Agile Zusammenarbeit fordert Führungskräfte in besonderem Maße. Kommunikative und kooperationsbezogene Kompetenzen sind von Bedeutung. In der Literatur findet man eine Überschneidung zur „transformationalen Führung“ bzw. zur „Digital Leadership“ – im angloamerikanischen Kontext spricht man anschaulicher von "shared Leadership". Darüber hinaus geht man davon aus, dass im Zusammenhang mit agiler Führung eine entsprechende Grundhaltung unumgänglich ist. Es wird sogar von einem Mind-Set – einer mentalen Basis-Kalibrierung – ausgegangen.

Im Mittelpunkt eines entsprechenden Führungsverständnisses stehen z.B.: Führen auf Augenhöhe, Führen mit Vorbildcharakter, Schnittstellenkompetenz, Ambiguitätstoleranz sowie Change-Management-Kompetenzen.

**Reflektieren Sie im Folgenden Ihr Potenzial zu diesen Komponenten.**

### Führen auf Augenhöhe

- Sind Sie in der Lage und willens, sich in Arbeitsprozessen zurückzunehmen und Ihrem Team Handlungsspielräume zur Verfügung zu stellen, die Sie vielleicht phasenweise sogar vollkommen ausschließen?
- Können Sie sich davon verabschieden, dass das „Richtig“ und „Falsch“ in Prozessen weniger mit Ihren Vorgaben oder mit Ihren Einwilligungen korrespondiert als mit dem, was Ihre Mitarbeiter/-innen selbstorganisiert erarbeiten?
- Halten Sie die Wahrnehmung und Einschätzungen Ihrer Mitarbeiter/-innen für genauso wertvoll wie ihre eigene Wahrnehmung von den Dingen?
- Können Sie akzeptieren, dass es in Ihrem Team Personen gibt, die in Bereichen kompetenter sind als Sie? Können sie den Kompetenzvorsprung auch innerlich und öffentlich wertschätzen?
- Müssen Sie das letzte Wort haben, um sich in Ihrer Rolle als Führungskraft bestärkt zu fühlen?

- "Auf Augenhöhe führen" heißt nicht "strukturlos führen". Um Freiräume zu ermöglichen, muss der Rahmen für alle besonders klar sein. Sind Sie in der Lage, für die notwendige Struktur zu sorgen oder diese mit dem Team zu erarbeiten?

### Führen mit Vorbildcharakter

- Sind Sie in der Lage, das Verhalten vorzuleben, das Sie im Arbeitsprozess von den Mitarbeitenden erwarten oder nehmen Sie bestimmte Privilegien für sich in Anspruch?
- Zeigen Sie erkennbar Engagement für Ihren Beruf und das Ziel der Zusammenarbeit? Ist erkennbar, dass Sie für etwas brennen und vertrauen?
- Sind sie zuverlässig?
- Halten Sie sich für kompetent, die Potenziale, die Motivation und Bedürfnisse Ihrer Mitarbeiter/-innen einschätzen und richtig einsetzen/matchen zu können?

### Schnittstellenkompetenz

- Sind sie in der Lage, Überschneidungen und Gemeinsamkeiten in Diskussionen transparent zu machen wenn unterschiedliche Perspektiven eingebracht werden?
- Kennen Sie die Schnittstellen in Ihrer Organisation, an denen Reibung durch das „Aufeinandertreffen von Kulturen“ entstehen kann? Können Sie abschätzen wie groß das Risiko ist, dass Arbeitsergebnisse Ihres Teams aus „Unverständnis“ an Schnittstellen nicht ausreichend gehört oder gewürdigt werden?
- Sind Sie so gut in andere Abteilungen/Referate/Dezernate vernetzt, dass Sie einschätzen können, wo sich andere Arbeits- und Organisationseinheiten befinden, die für den Prozess wichtig sind? Können Sie die persönlichen und fachlichen Anknüpfungspunkte?
- Werden Sie für vertrauenswürdig und integer gehalten?

- Sind Sie stark genug, die auf Selbstorganisation ausgerichtete Arbeitsweise Ihres Teams gegen Widerstände von außen zu verteidigen? Können und wollen Sie für deren Erfolg in allen Phasen Weichen zu stellen und für das Team eintreten?

### **Ambiguitätstoleranz**

- Gelingt es Ihnen, zweideutige und widersprüchliche Erfahrungen oder Informationen gut zu verarbeiten? Oder sind Sie leicht irritiert oder ungeduldig, wenn sich etwas erkennbar nicht nach ihren Idealvorstellungen entwickelt?
- Fällt es Ihnen in einem Prozess, in dessen Fortgang sich zeigt, dass sich Dinge anders entwickeln als erwartet, leicht, das Ziel, die Mittel und Wege neutral und nüchtern zu reflektieren?
- Lassen Sie sich durch wechselnde, übergeordnete Vorgaben leicht aus der Fassung bringen oder unter Druck setzen?
- Neigen Sie dazu, in Phasen von Uneindeutigkeit und Unklarheit das Team unter Druck zu setzen oder bleiben Sie gelassen?
- Haben Sie Ihre Emotionen im Griff, wenn Sie enttäuscht sind?
- Sind Sie tolerant gegenüber Arbeitsweisen, die Ihnen eigenen fremd sind?

### **Change-Management-Kompetenz**

- Kennen Sie Techniken und Methoden, die Ihnen den Fortgang eines Projektes aufzeigen bzw. die geeignet sind, diffuse Zustände aufzulösen?
- Haben Sie ein Gefühl dafür, wann Sie wie aktiv werden sollten, um Ihrem Team dabei zu helfen, uneindeutige oder ambivalente Phasen zu überstehen?
- Kennen Sie Methoden, wie Sie Ihr Team oder einzelne Mitarbeiter/-innen aktivieren, damit diese selbstinitiativ ihre Leistungsfähigkeit erhöhen können?

**Tun (FA-EH-R-T-E)**

w e n n . . .	d a n n . . .
... es darum geht, dass mein Team mehr Selbstverantwortlichkeit zeigen soll,	... muss ich sicherstellen, dass das Team richtig zusammen gesetzt ist.
... ich das Team befähigen möchte, eigenständig Aufgaben zu bearbeiten,	... Sorge ich dafür, dass zu Beginn genug Raum dafür vorhanden ist, einen gemeinsamen Kodex/Rahmen zu definieren und dass mein Team dafür ein Commitment entwickeln kann.
... ich möchte, dass Mitarbeiter/-innen das Beste aus sich heraus holen und für das gemeinsame Ziel brennen,	... darf ich sie nicht durch unsinnige Anweisungen und formalisierte Berichterstattung einschränken, die z.B. vorwiegend dazu da sind, meine Position herauszustellen.
... es darum geht, interdisziplinäre Teams zusammenzustellen,	... muss ich damit rechnen, dass es eine Phase gibt, in der mein Team mich braucht, um die unterschiedlichen Mind-Sets miteinander konstruktiv in Kontakt zu bringen.
... ich den Verdacht hege, ich würde von meinem Team „außen vor gelassen“,	... überprüfe ich, ob es dafür konkrete Hinweise gibt, oder ob mein Verdacht vielleicht nur daraus resultiert, dass ich selbst mich ausgeschlossen fühle.
... es nötig ist, dass meine Mitarbeiter/-innen säulenübergreifend mit anderen Abteilungen/Referaten/Dezernaten reden und das Teil unseres vereinbarten Prozesses ist,	... Sorge ich dafür, dass die anderen Abteilungen usw. über unsere internen Absprachen informiert sind und das Vorgehen auch mittragen.
... meine Mitarbeiter/-innen aufgrund Ihrer bisherigen Erfahrung selbst noch nicht soweit sind, dass sie agil miteinander arbeiten können,	... Sorge ich dafür, dass sie über Fortbildung oder Vorbilder eine größere Offenheit und Neugier entwickeln können.

## Evaluieren (FA-EH-R-T-E)

Agile Zusammenarbeit und Führung wird in der Verwaltung wahrscheinlich nicht so schnell zum Topseller werden – es sei denn es gibt Arbeitsbereiche, in denen beschleunigt und interdisziplinär gearbeitet werden muss. Dann gibt es eine Chance.

Wegen des starken Fokus auf Selbstverantwortlichkeit und Selbstständigkeit ist davon auszugehen, dass aufgrund der tradierten Verwaltungskultur zunächst Widerstände, auftreten und sich Reibungsverluste und auch Misserfolge einstellen werden.

Sollten Sie einige der oben beschriebenen Elemente ausprobiert oder sogar umgesetzt haben, überprüfen Sie:

- Was waren die größten Hürden?
- Wieso haben Sie negative Erfahrungen – ganz gleich auf welcher Ebene – Sie besonders getroffen? Welche Ihrer Bedürfnisse wurden am spürbarsten verletzt, welche Erwartungen am meisten enttäuscht?
- Welche Ihrer persönlichen Ressourcen konnten Sie nutzen? Wodurch konnten Sie dennoch wirksam sein?
- Welche Ressourcen könnten Sie für zukünftige Vorhaben aktivieren? Wie stellen Sie sicher, dass Ihre wichtigsten Bedürfnisse (2) zukünftig befriedigt werden? Müssen Sie Ihre Erwartungen anpassen?

## Literaturempfehlungen

Baltes, G. & Freyth, A. (Hrsg.) (2017). Veränderungsintelligenz. Wiesbaden: Springer.

Day, D.V. & Antonakis J. (2012b). The nature of leadership. Thousand Oaks, Cal.: Sage. Germanis,

O. & Herrmann, K. (Hrsg.) (2016). Führen in ungewissen Zeiten. Wiesbaden Springer.

Weber, F. & Berendt, J. (2017). Robuste Unternehmen. Krisenfest in Zeiten den Umbruchs. Wiesbaden: Springer

Witten, 20. Okt. 2018

Institut Verwaltung im Wandel  
Meesmannstraße 8  
D - 5 8 4 5 6 W i t t e n  
f o n 0 2 3 0 2 - 2 7 7 7 0 0

[www.viwa.nrw](http://www.viwa.nrw)