

Summary zum Vortrag "Kompetenzen agiler Führung identifizieren "
von Nicole Neubauer, 29.09.2020

Sabrina Messmer (M. Sc. Psychologie) für Swiss Assessment

Anmerkung: Die in den Klammern angegebenen Seitenzahlen beziehen sich auf die Folien zum Vortrag. Der Foliensatz ist auf der Website von Swiss Assessment publiziert und kann heruntergeladen werden.

Was haben Unternehmen wie die Buchungsplattform trivago, der Streamingdienst Spotify oder auch die SBB gemeinsam? Sie suchen Führungspersonen, die sich als "agile Leaders" auszeichnen. Der Begriff Agilität löst Kontroversen aus. Einerseits wird Agilität als unabdingbar gesehen für eine erfolgreiche Transformation von Unternehmen in die neue, digitale Arbeitswelt (New Work 4.0). Andere hingegen sehen in dem Begriff ein Modewort, welches schwer fassbar und zu wenig konkret ist, um Implikationen für die Praxis abzuleiten. Was genau zeichnet eine agile Führungsperson aus? Welche Kompetenzen und Verhaltensweisen muss sie mitbringen? Und in Anbetracht der globalen Relevanz der Thematik: Gibt es einen breiten Konsens zu Merkmalen von agiler Führung zumindest aus psychologisch-diagnostischer Sicht?

Einen möglichen Ansatz zur Beantwortung dieser Fragen liefert das HAVE-Modell (Puckett & Neubauer, 2018). Es ist das Ergebnis aus einer grossangelegten Studie, in welcher Führungskräfte aus über 70 Ländern befragt wurden (Slide 4). Das Modell umfasst vier Kernkompetenzen und drei Verhaltensweisen, in welchen agile Führungspersonen sich von anderen unterscheiden. Weiter enthalten sind drei "Stolpersteine", welche der agile Führungsstil unter Umständen mitbringen kann (Slide 5).

Kompetenzen: Agile Leaders sind bescheiden (Humility), anpassungsfähig (Adaptability), vermitteln Visionen (Visionary) und sind engagiert (Engagement). Wie aber werden diese Kompetenzen in der Praxis sichtbar? Ein gutes und sehr aktuelles Beispiel ist die Anpassungsfähigkeit (Slide 8): Während der Corona-Krise wurde der Arbeitsalltag in vielen Unternehmen von einem Tag auf den anderen komplett auf den Kopf gestellt. Ein flexibler und proaktiver Umgang mit den neuen Gegebenheiten war von essentieller Bedeutung. Anpassungsfähigkeit hilft, für solche Veränderungen offen zu sein und schnelle Lösungen zu finden.

Verhaltensweisen: Um noch einen Schritt weiter in Richtung Konkretisierung zu gehen, beinhaltet das Modell drei Verhaltensweisen, welche agiles Führen auszeichnet. Zum einen das permanente "Scannen" des Umfeldes: Agile Leaders sind *hyper-bewusst* für Veränderungen innerhalb und ausserhalb des Unternehmens. Sie erkennen dadurch mögliche Bedrohungen, aber auch neue

Gelegenheiten (Slide 14). *Schnelles agieren* hilft, diese Gelegenheiten auch zu nutzen, bevor andere auf den Zug aufspringen (Slide 18). Gleichzeitig wird der *sachkundigen Entscheidungsfindung* genügend Raum gegeben (Slide 16). Hier kann auch wieder der Bogen zu den Kompetenzen gespannt werden: Bescheidenheit beinhaltet beispielsweise, auf Teammitglieder zu hören und sie bei wichtigen Entscheidungsprozessen einzubeziehen.

Stolpersteine (Slide 20): Was sich in der Theorie gut anhört, ist in der Praxis natürlich nicht frei von möglichen Fehleranfälligkeiten. Im Modell wird dies anhand der Fahrstil-Metapher erklärt: So birgt Schnelles Agieren die Gefahr, zu schnell abzubiegen und in die *falsche Richtung* zu oder *unachtsam* zu fahren. Sachkundige Entscheidungsfindung kann zu *schleichen* führen, wenn zu viel Zeit für weniger relevante Details aufgewendet wird. Sich dieser Stolpersteine bewusst zu sein, ist daher ebenso wichtig wie der Einsatz der Verhaltensweisen selbst. Und abschliessend noch eine wichtige Präzisierung: Agile Führung ist nicht die Antwort auf alle Anforderungen, die sich aus dem Umfeld ergeben. Auch in Unternehmen mit agilen Organisationsbereichen gibt es Aufgaben oder Bereiche, in denen in erster Linie ein gutes, funktionierendes Projektmanagement erforderlich ist.

Das HAVE-Modell gibt aber eine gut nachvollziehbare und konkret verhaltensbezogene Beschreibung davon, was eine agile Führungskraft ausmacht. Damit trägt das Modell wesentlich zu einem fundierten Dialog unter Assessment Experten bei, wenn sie weiter um ein gemeinsames Verständnis von agiler Führung aus psychologisch-diagnostischer Sicht ringen. Dazu sind in der Praxis natürlich auch spezielle Verfahren notwendig, mit welchen die agilen Führungskompetenzen gemessen werden können. Die Hogan Persönlichkeitsverfahren tragen diesem Umstand Rechnung (Slides 22-24). Teilnehmende erhalten eine individuelle Auswertung in Form eines Agile Leader Reports. Dieser umfasst eine Standortanalyse, in welcher ersichtlich ist, wie stark die vier Kompetenzen und Verhaltensweisen bereits ausgebaut sind. Weiter enthält der Bericht konkrete Entwicklungshinweise, wie die tiefer ausgeprägten Verhaltensweisen noch weiter aufgebaut werden können. Agile Führung ist trainierbar!

Literatur

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

URL: <http://www.imd.org/contentassets/25fdd7355de14eb3a157d3b712222ef1/redefining-leadership> Abgerufen am 06.10.2020.

Puckett, S., Neubauer, R. M. (2018). *Agiles Führen – Führungskompetenzen für die agile Transformation*. Göttingen: BusinessVillage.