

Agile Führungskräfteentwicklung

Das eigene Führungsverhalten schrittweise optimieren

THOMAS WALA UND KATHARINA FELLEITNER-GOLL*)



Digitalisierung und Globalisierung führen dazu, dass der Kontext, in dem sich Führungskräfte bewegen, zunehmend anspruchsvoller wird. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, wie Führungskräfte im Laufe der Zeit ihre Führungsperformance halten oder sogar noch weiter verbessern können. Der vorliegende Aufsatz skizziert ein an agile Methoden angelehntes experimentelles Vorgehen, durch dessen konsequente Anwendung das eigene Führungsverhalten schrittweise an veränderte Rahmenbedingungen angepasst und optimiert werden kann.

1. Führung



(Personal-)Führung ist die Beeinflussung einzelner Mitarbeiter oder ganzer Teams zur Erreichung der Unternehmensziele. Jene Menschen, die dieses Einflusshandeln praktizieren, werden „Führungskräfte“ genannt. Einer solchen Beeinflussung bedarf es deshalb, weil Führungskräfte die Zielerreichung durch ihre Pläne, Entscheidungen und Handlungen nicht selbst herbeiführen können, sondern diesbezüglich stets auf die Anstrengungen und Leistungsbeiträge ihrer Mitarbeiter angewiesen sind.¹⁾

Konkret müssen Führungskräfte durch ihr Führungsverhalten bzw. ihren Führungsstil gewährleisten, dass die Mitarbeiter

- über alle wesentlichen Informationen betreffend die zu erreichenden Ziele bzw. die zu erledigenden Aufgaben verfügen,
- über die zur Zielerreichung bzw. Aufgabenerledigung benötigten Kompetenzen, Ressourcen und Befugnisse verfügen und
- mit einer möglichst hohen – idealerweise intrinsischen – Motivation an die Zielerreichung bzw. Aufgabenerledigung herangehen.²⁾

Im Sinne von Servant Leadership sollten sich Führungskräfte deshalb in den Dienst ihrer Mitarbeiter stellen und alles tun, um ein Klima und ein Umfeld zu schaffen, damit diese sowohl gefordert als auch gefördert werden, sodass sie – weitestgehend selbst-gesteuert – Bestleistungen erbringen wollen und können.³⁾ Wirksame Führungskräfte begleiten ihre Mitarbeiter somit situationsflexibel: Sie geben ihnen so viel Unterstützung, wie sie in einer konkreten Situation benötigen – nicht mehr und nicht weniger.⁴⁾

2. Agile Führungskräfteentwicklung

Da es – entgegen den Postulaten der eigenschaftsorientierter Führungstheorien – die geborene Führungskraft nicht gibt,⁵⁾ stellt sich die Frage, wie eine Führungskraft im Laufe der Zeit ihre Führungsperformance verbessern kann.

*) FH-Prof. Mag. Dr. Thomas Wala, MBA ist Kompetenzfeldleiter Wirtschaft und Recht an der FH Technikum Wien. Katharina Felleitner-Goll, BA, MSc. lehrt und forscht an der FH Technikum Wien und absolviert derzeit ihr PhD-Studium am Department for International Management der Faculty of Management der Comenius University Bratislava.

¹⁾ Hungenberg/Wulf, Grundlagen der Unternehmensführung⁵ (2015) 305.

²⁾ Wissmann/Clasen/Krüger, Future Leadership (2021) 19.

³⁾ Pauling, Agiles Management: Ist Personalführung ohne Hierarchie die Zukunft? Fitness Tribune 181 (September/Oktober 2019), 34 (36).

⁴⁾ Möller/Giernalczyk, New Leadership – Führen in agilen Unternehmen, Organisationsberatung, Supervision, Coaching (OSC) 2022, 51 (60).

⁵⁾ Hungenberg/Wulf, Unternehmensführung⁵, 310.

Die Wissenschaft versucht seit Generationen, hinter das Geheimnis erfolgreicher Führungspersönlichkeiten zu gelangen, um davon möglichst allgemein gültige Regeln abzuleiten oder die Suche und Auswahl des potenziellen Führungsnachwuchses zu optimieren. Und so mangelt es weder an Theorien noch an populärwissenschaftlichen Ratgebern zum Thema „Führung“. Während sich wissenschaftliche Theorien aufgrund ihres Modellcharakters zwangsläufig jeweils nur auf einzelne Aspekte von Führung fokussieren und andere – ebenfalls relevante – Aspekte ausblenden, postuliert die einschlägige Ratgeberliteratur mitunter, man müsse bloß kochrezeptartig ganz bestimmte Verhaltensweisen, Methoden oder Instrumente anwenden, um als Führungskraft erfolgreich zu sein.⁶⁾

Tatsächlich ist Führung in der Praxis jedoch viel zu komplex, als dass durch Konzentration auf einzelne Aspekte oder durch einfache Anwendung bestimmter Praktiken oder Instrumente stets das gewünschte Ergebnis erzielt werden könnte. Diese Komplexität resultiert einerseits daraus, dass Führung stets an den jeweils vorherrschenden äußeren Rahmenbedingungen (zB Geschäftsmodell, Unternehmensgröße, Unternehmenskultur, Ertragslage) auszurichten ist. Andererseits ist zu berücksichtigen, dass es sich sowohl bei den Führungskräften als auch bei den Geführten um Menschen mit unterschiedlichen Eigenschaften, Kompetenzen, Präferenzen und Erfahrungshintergründen handelt. Daraus folgt, dass ein bestimmtes Führungsverhalten oder ein bestimmtes Führungstool zwar bei einigen Mitarbeitern bzw in einem bestimmten Kontext durchaus die angestrebte Wirkung erzielen kann. Für andere Mitarbeiter oder in einem anderen Kontext können dieselben Verhaltensweisen und Tools jedoch womöglich weit weniger gut geeignet sein.

Umgekehrt gilt aber wohl auch *in puncto* Führung: „*Viele Wege führen nach Rom.*“ Demzufolge kann ein und dieselbe Führungskraft in ein und demselben Kontext durchaus mit verschiedenen Führungspraktiken und -instrumenten gleichermaßen erfolgreich sein.

In Anbetracht der skizzierten Gemengelage bietet sich ein an agile Frameworks (wie Objectives and Key Results, Design Thinking oder Scrum) angelehntes experimentelles Vorgehen an, welches im Sinne von Lifelong Learning und Learning by Doing auf eine kontinuierliche und selbstgesteuerte Verbesserung des eigenen Führungserfolgs abzielt.⁷⁾ Eine solchermaßen agile Führungskräfteentwicklung umfasst die nachfolgenden Schritte:

- **Ideenfindung:** In einem ersten Schritt entwickelt die Führungskraft durch Lektüre von Fachpublikationen, Gespräche mit Kollegen⁸⁾ oder Absolvierung von Seminaren konkrete Ideen zur Weiterentwicklung ihrer Führungsqualitäten. Bei diesen Ideen kann es sich um neue Praktiken oder Instrumente (wie etwa das Abhalten von Mitarbeitergesprächen, die verstärkte Delegation von Entscheidungsbefugnissen, ein neues Kennzahlenset zur Performance-Messung, das Aufstellen von Regeln und Normen für den Arbeitsalltag [zB Homeoffice-Regelung] oder die Adaptierung der bestehenden Anreizsysteme) handeln.
- **Bewertung und Priorisierung:** In einem zweiten Schritt sammelt, bewertet und priorisiert die Führungskraft die entwickelten Ideen in einem persönlichen Leadership-Backlog.
- **Planung und Umsetzung:** Im dritten Schritt setzt die Führungskraft ein bis zwei der am höchsten priorisierten Ideen innerhalb der nächsten (Sprint-)Periode konsequent in die Praxis um. Je nach Umfang bzw Komplexität des Führungsexperi-

⁶⁾ Hungenberg/Wulf, Unternehmensführung⁵, 329.

⁷⁾ Meissner/Heike/Sigrist, Organisationsdesign in einer komplexen und instabilen Welt (2023) 78.

⁸⁾ Ideen können zukünftig auch in Konversationen mit KI-Chatbots generiert werden.

ments kann es sich bei der Periode um einen Monat, ein Quartal oder ein Halbjahr handeln. Jedenfalls sollten die mit den getesteten Praktiken bzw Instrumenten angestrebten Zielsetzungen schriftlich und möglichst detailliert festgehalten werden, um die im nächsten Schritt erfolgende Einschätzung des Zielerreichungsgrads zu erleichtern.

- *Reflexion und Evaluation:* Im vierten Schritt evaluiert die Führungskraft am Ende der Periode den Erfolg der umgesetzten Ideen. Welche Praktiken und Instrumente haben sich bewährt und welche nicht? Um zu einer möglichst objektiven Einschätzung zu gelangen, sollte die Führungskraft ihre Ansichten gemeinsam mit einem erfahrenen Coach oder im Führungskräftekreis kritisch reflektieren. Freilich sollte die Führungskraft auch entsprechende Rückmeldungen der Geführten einholen und ebenfalls berücksichtigen.
- *Entscheidung:* Im fünften Schritt entscheidet die Führungskraft auf Grundlage der im vierten Schritt generierten Evaluierungsergebnisse schließlich, ob die getesteten Praktiken und Instrumente zukünftig beibehalten werden sollen oder nicht. Gegebenenfalls kann deren Anwendung auch auf einen bestimmten Kontext oder Adressatenkreis beschränkt werden.

Das Ende eines solchen Zyklus läutet sogleich den Beginn der nächsten Iteration ein. Dabei gilt stets das Motto: „Der Weg ist das Ziel.“

Idealerweise wird die hier skizzierte Form der Führungskräfteentwicklung von der HR-Abteilung des Unternehmens unterstützt, beispielsweise indem sie – etwa in einem Führungskräfte-Newsletter – regelmäßig innovative Führungsinstrumente vorstellt, indem sie Nachwuchsführungskräften erfahrene Coaches vermittelt oder indem sie zu gemeinsamen Reflexionsworkshops im Führungskräftekreis einlädt.

Ergänzend sei noch darauf hingewiesen, dass neu eingeführte Führungspraktiken und -instrumente in den ersten Wochen und Monaten nach ihrer Einführung häufig noch nicht „in Fleisch und Blut übergegangen“ sind, weshalb ihr fortgesetzter Einsatz mitunter viel Selbstdisziplin erfordert, um nicht Gefahr zu laufen, nach einiger Zeit wieder in alte Muster zu verfallen.

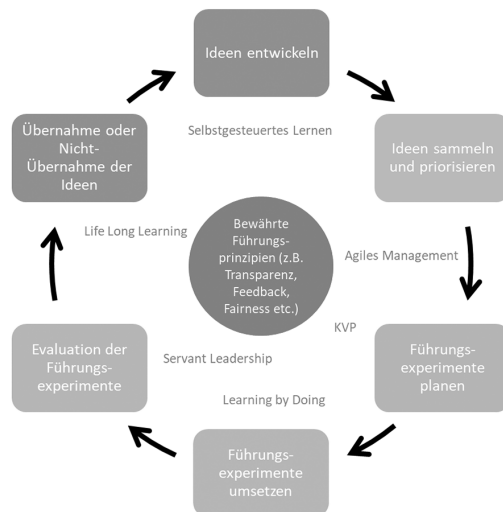


Abbildung 1: Agile Führungskräfteentwicklung (eigene Darstellung)

Bei aller Experimentierfreude muss es aber einen Kern an bewährten Führungsgrundsätzen (Transparenz, Feedback, Fairness etc) geben, welcher nicht zur Disposition steht und dem praktizierten Führungsverhalten trotz regelmäßiger inkrementeller Adaptierungen Konsistenz und damit Überraschungsfreiheit aus Sicht der Geführten verleiht.⁹⁾

3. Fazit

Die in diesem Beitrag skizzierte agile Führungskräfteentwicklung kann in institutionalisierter Form im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses dazu beitragen, das Führungsverhalten von Managern stetig mit dem sich dynamisch verändernden VUCA-Umfeld¹⁰⁾ (zB Digitalisierung, Corona, Energiekrise, Wertewandel) und den daraus resultierenden neuen Anforderungen in Einklang zu bringen. Über den Hebel einer besseren Mitarbeiterperformance kann das optimierte Führungsverhalten letztendlich die Erreichung der Unternehmensziele unterstützen. Zentrale Voraussetzungen aufseiten der Führungskräfte sind eine Offenheit für neue Ideen, die Fähigkeit zur kritischen Selbstreflexion sowie der Wille, in dem, was man tut, immer besser zu werden. Dem Vorliegen dieser Voraussetzungen sollte daher im Rahmen der Führungskräfteauswahl besondere Beachtung geschenkt werden.

⁹⁾ Erlinghagen, Agilität – Angepasste Individualität, OSC 2022, 5 (16 f).

¹⁰⁾ VUCA ist ein Akronym, das für Volatility (Volatilität), Uncertainty (Unsicherheit), Complexity (Komplexität) und Ambiguity (Mehrdeutigkeit) steht und damit die besonderen Herausforderungen in der von schnellem und unvorhersehbarem Wandel gekennzeichneten Welt aufzeigen soll.

Literaturtipp: Arbeitsrecht in der Praxis

Klare Antworten auf häufige Fragen

Das Arbeitsrecht ist ein bedeutsames und dynamisches Rechtsgebiet, das die Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer regelt. Zahlreiche Normen legen die Rechte und Pflichten beider Parteien fest und bieten einen rechtlichen Rahmen für ein gerechtes und ausgewogenes Arbeitsumfeld.

In ihrem Leitfaden **Arbeitsrecht für die Praxis** stellt *Verena Ruß* in verständlicher und übersichtlicher Form jene Bereiche des Arbeitsrechts dar, die für alle mit der Gestaltung von Arbeitsverhältnissen bzw mit der Durchsetzung arbeitsrechtlicher Ansprüche befassten Personen (Arbeitgeber, Arbeitnehmer, Personalverantwortliche, Rechtsanwälte etc) besonders wichtig sind.

Die grundlegenden Themen des Arbeitsrechts, wie der Abschluss und die Beendigung von Arbeitsverhältnissen samt Anfechtungsmöglichkeiten, werden unter Berücksichtigung der maßgeblichen Judikatur und Literatur eingehend beleuchtet.

Zudem werden spezifische Fragen mit besonderer Praxisrelevanz erörtert, wie zB Homeoffice, Mobbing, Ausbildungskosten, Fragen des Mutterschutz- und Väterkarenzrechts oder Besonderheiten des arbeitsgerichtlichen Verfahrens.

Ziel dieses Werkes ist es, ein verlässliches und praxisorientiertes Nachschlagewerk zu liefern, das den Leserinnen und Lesern dabei hilft, teils hochkomplexe arbeitsrechtliche Vorschriften und ihre Auswirkungen im österreichischen Kontext zu verstehen. Es soll als wertvolle Orientierungshilfe für arbeitsrechtliche Fragen jeder Art im beruflichen Alltag dienen und dabei den unterschiedlichen Bedürfnissen bestmöglich gerecht werden.