
Persönliche Veränderungskompetenz und Agilität stärken

Antje Freyth

Persönliche Veränderungskompetenz und Agilität stärken

Praxisleitfaden für Mitarbeiter und
Führungskräfte



Springer Gabler

Antje Freyth
Insel Reichenau, Deutschland

ISBN 978-3-658-22847-7 ISBN 978-3-658-22848-4 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-22848-4>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2019

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Für Lea

Vorwort

Persönliche Veränderungskompetenz und Agilität stärken

Das Standardwerk „Veränderungsintelligenz[®]“, das ich 2017 gemeinsam mit Prof. G. H. Bales herausgegeben habe, stellte umfassend die Erfolgsfaktoren von veränderungs- und innovationsfähigen Unternehmen und Menschen in einem Gesamtkonzept vor.

Im vorliegenden Buch fokussiere ich mich auf die individuelle Ebene – auf die Veränderungsfähigkeiten und persönliche Agilität von Mitarbeitern und Führungskräften. Angesichts des schnellen und tiefgreifenden Wandels unserer Zeit halte ich den persönlichen Umgang mit Veränderungen für eine der wichtigsten Herausforderungen, die es als Mensch zu meistern gilt. Dieses Buch hat die Intention, Menschen hierbei zu unterstützen, indem es aufzeigt, wie persönliche Veränderungsintelligenz[®] entsteht und wie diese gezielt gestärkt werden kann.

In meiner Arbeit im Coaching und Training ist es mir ein persönliches Anliegen, auch für Menschen, die von ihrer Persönlichkeit her weniger flexibel und offen für Veränderungen sind, Wege aufzuzeigen, die eigenen Veränderungsfähigkeiten zu stärken und einen stimmigen Platz in einer immer agileren Arbeitswelt zu finden. Die Erkenntnisse aus meiner langjährigen Praxiserfahrung sowie aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse dazu finden Sie in diesem Buch zusammengefasst.

Die sogenannte VUKA-Welt (volatiler, unsicherer, komplexer, ambivalenter) stellt darüber hinaus seit einigen Jahren auch Menschen, die von der Persönlichkeit her grundsätzlich flexibel und offen für Veränderungen sind, vor hohe Anforderungen. Hier unterstützt das vorliegende Buch dabei, diese neuen Veränderungsanforderungen zu verstehen und erfolgreich zu bewältigen. Es bietet eine praxiserprobte Anleitung dafür, die in vielen Unternehmen geforderte Agilität, aktiv zu unterstützen bzw. umzusetzen.

Ergänzend zu der vielfältigen Literatur für Führungskräfte zu den Themen „Führen in Veränderungsprozessen“ oder „Agiler Führen“ biete ich mit diesem Buch jedem Menschen unabhängig von seiner Rolle und Hierarchie in der Arbeitswelt eine Unterstützung zur Stärkung einer der wesentlichen Schlüsselkompetenzen des 21. Jahrhunderts – der persönlichen Veränderungsintelligenz®.

Die Entfaltung der individuellen Potenziale und Fähigkeiten erfordert jedoch idealerweise einen förderlichen Rahmen. Wer traut sich beispielsweise schon mutig Neues auszuprobieren, wenn er zugleich negative Sanktionen im Falle eines Misslingens befürchten muss? Hier wäre es notwendig, dass die Führungskraft eine positive Fehlerkultur im Team verankert. Daher ergänzt dieses Buch die zahlreichen Empfehlungen zur Stärkung individueller Veränderungsintelligenz® um Impulse für Führungskräfte zur Schaffung eines solchen förderlichen Rahmens. Meine Arbeit in der Beratung von Menschen und Teams auf allen Ebenen ermöglicht es mir, ein integriertes Konzept in diesem Buch vorzustellen: ineinandergreifende Empfehlungen für Mitarbeiter und Führungskräfte.

Trainer, Coaches und Personalentwickler können das vermittelte Wissen und die vorgestellten Tools, Übungen und Anleitungen nutzen, um andere Menschen in Veränderungsprozessen zielführend zu unterstützen und zu entwickeln.

Ich bedanke mich bei meinen Kolleginnen Monika Feichtinger und Nadja Henrich für ihre wertvollen Beiträge und Hinweise im Rahmen der Erarbeitung der Inhalte. Bei Dr. Kerstin Schlieker bedanke ich mich für das gründliche und von tiefen Verständnis geprägte Lektorat. Für die Gestaltung der großartigen Illustrationen war Anthony Christensen und für die gestalterische Umsetzung der Abbildungen in diesem Buch war Evelyn Klaiber verantwortlich. Das gestalterische Gesamtkonzept lag ein weiteres Mal in den bewährten Händen von Beate Reichel, diecreation. Allen danke ich auch für ihre vielfach gezeigte Flexibilität während der Entstehung dieses Buches. Last but not least: Der inhaltliche Austausch und die Reflexionsgespräche mit meinem Mann waren auch für dieses Buch wieder eine wertvolle Inspiration und unsere gemeinsame private und berufliche Lebensreise mir eine Kraftquelle.

Zugunsten der besseren Lesbarkeit trenne ich nicht explizit zwischen der weiblichen und männlichen Form, aber natürlich spreche ich immer beide Geschlechter an.

Viele neue Erkenntnisse und Freude beim Lesen wünscht.

Antje Freyht

Inhaltsverzeichnis

1	Leitgedanken des Konzepts der Veränderungsintelligenz®	1
1.1	Der Wandel des Wandels	4
1.2	Nutzung vorhandener Ansätze und zugleich notwendige Weiterentwicklung	23
1.3	Menschen im Spannungsfeld der verschiedenen Formen des Wandels	25
1.4	Lösungsansatz Ambidextrie und teilautonome Unternehmerteams	33
1.4.1	Das Management von Ambidextrie	33
1.4.2	Implementierung teilautonomer Unternehmerteams	38
1.5	Das Konzept der Veränderungsintelligenz®	40
	Literatur	47
2	7-V-Modell: In 7 Schritten zu individueller Veränderungsleistung	49
2.1	Einführung	50
2.2	Überblick über das 7-V-Modell	52
2.3	Veränderungsbereitschaft (Standortbestimmung & Stärkung)	57
2.3.1	Förderliche Persönlichkeitsmerkmale für die allgemeine Veränderungsbereitschaft	58
2.3.2	Erfahrungsbedingte Veränderungsbereitschaft resultierend aus der individuellen Biografie	73
2.3.3	Situationsspezifische Veränderungsbereitschaft	85
2.4	Veränderungsförderliche aktive Akzeptanz des Neuen schaffen	95
2.5	Veränderungserwartungen und Zielbild klären	103
2.6	Veränderungsmotivation stärken	111

2.7	Individuelle Veränderungskompetenzen	124
2.7.1	Begrifflichkeiten	124
2.7.2	Generelle Veränderungskompetenzen	125
2.7.3	Kontextspezifische Kompetenzen	132
2.7.4	Messung von Veränderungskompetenzen mittels 360°-Feedback	134
2.7.5	Gezielte Stärkung der Veränderungskompetenzen	138
2.8	Veränderungsmöglichkeit, Zeit für Neues	143
2.9	Kernaussagen	146
	Literatur	148
3	Persönliche Agilität stärken	153
3.1	Einführung	155
3.2	Unterschiedliche Anforderungen verschiedener Agilitätskonzepte	156
3.3	Übersicht über die Kernelemente persönlicher Agilität	161
3.4	Paradigmenwechsel der VUKA-Welt und ihre Herausforderungen	165
3.5	Agiles Mindset	175
3.6	Agilitätsbereitschaft und Belastungsgrenzen	179
3.7	Sensing (frühzeitig neue Möglichkeiten erkennen)	187
3.8	Seizing (neue Chancen kundenfokussiert testen, intelligente Fehler machen)	192
3.9	Reagibilität (Unsicherheiten und Komplexität meistern)	204
3.10	Mut für Neues stärken	213
3.11	Selbstorganisiertes Handeln und Entscheiden	216
3.12	Arbeiten in Netzwerken	223
3.13	Virtuelle Zusammenarbeit	225
3.14	Kernaussagen	227
	Literatur	230
4	Agiler Führen	233
4.1	Differenzierung der agilen Führungsrolle abhängig vom Agilitätskonzept	235
4.2	Selbstführung, agiler Boxenstopp	241
4.3	Verändertes Selbstbild und veränderte Vorbildfunktion	243
4.4	Lernorientierung stärken, andere befähigen	246
4.5	Agile Kultur verankern	250

4.6	Dienende Führung: Rahmen gestalten, möglich machen.	259
4.7	Stärkung der Selbstorganisation.	269
4.8	Zusammensetzung und Führung eines diversen Teams.	274
4.9	Ausbalancieren, Ambidextrie managen	284
4.10	Führungskraft als Coach	285
4.11	Kernaussagen	290
	Literatur.	292
	Ausblick	295
	Sachverzeichnis	301

Über die Autorin



Antje Freyth, Dipl.-Kffr. (Universität zu Köln), ist geschäftsführende Gesellschafterin der Veränderungsintelligenz® GmbH. Die Veränderungsintelligenz® GmbH ist spezialisiert auf die Diagnose und Stärkung von Veränderungs- und Innovationsfähigkeiten von Menschen und Organisationen. Davor war sie in verschiedenen Unternehmen u. a. mit der Durchführung und Leitung von Veränderungs- und Innovationsprojekten betraut. Aufbauend auf über 20 Jahre Praxiserfahrung und wissenschaftlich unterstützt durch ihren Hochschulkooperationspartner, das IST Innovationsinstitut in Konstanz, hat Antje Freyth 2010 das Konzept der Veränderungsintelligenz® entwickelt. Diesem Konzept folgend begleitet sie seitdem als Beraterin mittelständische Unternehmen in Transformationsprozessen. Als Trainerin und Coach stärkt sie die persönlichen Veränderungskompetenzen und Agilität von Mitarbeitern und Führungskräften. Ihr Wissen rund um das Thema Veränderungsintelligenz® vermittelt sie regelmäßig auch als Dozentin an verschiedenen Hochschulen. Antje Freyth unterstützt daneben als Coach und Co-Founder Start-ups und ist maßgeblich an der erfolgreichen Gründung verschiedener innovativer Unternehmen beteiligt. Diese unterschiedlichen Aktivitäten und Erfahrungen ermöglichen ihr einen umfassenden Blick auf das Themengebiet der Veränderungsintelligenz®.

Einführung

Die Welt um uns herum verändert sich aktuell nachhaltig und tiefgreifend – und das in einer Geschwindigkeit, die teilweise atemberaubend ist. Der hierzu in der Praxis häufig benutzte Begriff der *VUKA-Welt* fasst die zentralen Aspekte der Veränderungen zusammen: Die Welt wird volatiler, unsicherer, komplexer und ambigüder (uneindeutiger). Unternehmen müssen sich immer schneller den Gegebenheiten anpassen, um nachhaltig erfolgreich zu sein bzw. zukunftsfähig zu bleiben, und frühzeitig Veränderungen antizipieren. Jede erfolgreiche Veränderung auf Unternehmensebene erfordert Veränderungen auf der Ebene einzelner Mitarbeiter und Führungskräfte. Die zunehmende Dynamik im beruflichen Alltag erfordert zunehmend Menschen mit einer grundsätzlichen Offenheit und Bereitschaft für Veränderungen, die diese Veränderungen zudem lösungsorientiert, eigenverantwortlich und aktiv unterstützen.

- ▶ Die Diagnose und die Stärkung der Veränderungsintelligenz® auf persönlicher Ebene ist somit einerseits aus der Unternehmensperspektive ein zentraler Wettbewerbsfaktor und andererseits aus der Mitarbeiterperspektive ein wichtiger Karrierefaktor, um am Arbeitsmarkt auch künftig zu bestehen und die Auswirkungen von unternehmerischen und gesellschaftlichen Veränderungen bestmöglich zu bewältigen. Veränderungsintelligenz® ist zum Erfolgsschlüssel geworden, die Zukunftsfähigkeit zu sichern.

Um die vielfältigen aktuellen Veränderungsherausforderungen als Chance nutzen zu können, ist es im ersten Schritt wichtig, den Wandel unserer Zeit zu verstehen.

Kap. 1 bietet daher einen Überblick über die Merkmale und Treiber des aktuellen Wandels und leitet die neuen Anforderungen an Mitarbeiter und Führungskräfte daraus ab.

Viele Jahre ging es vor allem darum, Veränderungen in Form von Projekten gut zu managen, um danach wieder in einen Zustand von Stabilität zurückzukehren. Heutzutage stellt sich vielen Menschen die Herausforderung, einen permanenten Wandel zu bewältigen und grundsätzlich agiler zu werden. Früher war es eine wichtige persönliche Kompetenz in Veränderungsprozessen, die Ziele klar zu definieren und zu kommunizieren sowie Pläne zur Erreichung dieser Veränderungsziele zu entwerfen. Heutzutage sind in einem unsicheren und komplexen Umfeld die Ziele einer Veränderung oft unscharf und Veränderungspläne werden häufig bereits vor der Umsetzung wieder von der Dynamik im Umfeld überholt. Hier bedarf es anderer persönlicher Qualitäten, um auch in einem zunehmend komplexeren und unsichereren Umfeld rechtzeitig Veränderungsentscheidungen zu treffen und pro-aktiv ins Handeln zu kommen. Die immer radikalen Veränderungen verlangen Menschen viel mehr ab als die lange Zeit im Fokus stehende evolutionäre Weiterentwicklung von Bestehendem – nämlich nicht nur das System, sondern auch sich selbst tiefgreifend zu ändern.

- ▶ Es ist wichtig, das Wesen der jeweiligen Veränderungsherausforderungen zu verstehen, da die unterschiedlichen Formen von Wandel ebenso unterschiedliche Anforderungen an Mitarbeiter und Führungskräfte stellen.

Der Leser erhält hierzu in Kap. 1 einen Überblick über die verschiedenen Arten von Veränderungen und es werden die wesentlichen Modelle und Konzepte der Veränderungsarbeit dem jeweiligen Kontext der Veränderung zugeordnet. Der Leser erfährt,

- welche Konzepte zur Bewältigung der aktuellen Herausforderungen weiterhin dienlich sind,
- welche an Bedeutung verlieren und
- wo aktuell neue Modelle zur Bewältigung des Wandels entstehen.

Veränderungsintelligenz® bedeutet, die unterschiedlichen Formen des Wandels mit der jeweils passenden Herangehensweise zu meistern.

Der Wandel unserer Zeit mit seinen teilweise radikalen Systemwechseln kann dazu führen, dass Menschen sich in Widersprüchen im Umgang mit den Veränderungsanforderungen zerrieben fühlen. So sollen sie beispielsweise auf der einen Seite immer agiler sein, auf der anderen Seite behindern die bestehenden verkrusteten Strukturen und Prozesse im Unternehmen genau dies. Auf der einen Seite wird von Ihnen verlangt, radikal neue Ideen zu entwickeln und auf der

anderen Seite sollen sie zahlreiche Vorschriften im Unternehmen beachten, die den Ideenraum stark beschränken.

Kap. 1 bietet Erklärungen zum Verständnis dieser Widersprüche und einen Überblick zu Lösungsansätzen.

Abschließend wird in Kap. 1 auf dieser Basis in das Konzept der Veränderungsintelligenz[®] eingeführt, das differenzierte Handlungs- und Gestaltungsmöglichkeiten für die verschiedenen Formen des Wandels bietet: von traditionellen Veränderungsanforderungen im Rahmen kontinuierlicher Veränderungsprozesse und planbaren Veränderungsvorhaben bis hin zu den Anforderungen an persönliche Agilität im sogenannten VUKA-Kontext. Das Konzept der Veränderungsintelligenz[®] greift dabei bewährte Ansätze auf, verknüpft sie neu und erweitert sie um innovative Ergebnisse aus eigener Forschung und persönlicher Praxiserfahrungen.

Aufbauend auf diesen Ausführungen wird in den weiteren Kapiteln dieses Buchs detailliert das Zustandekommen der persönlichen Veränderungsintelligenz[®] beschrieben. Kap. 2 untersucht diese persönliche Veränderungsintelligenz[®] in einem eher traditionellen Kontext, in dem Veränderungsvorhaben immer wieder in die Routinen des Alltags einfallen und es dann gilt, diese durch persönliche Veränderungsleistung erfolgreich umzusetzen. Kap. 3 und 4 fokussieren darauf aufbauend auf die individuellen Herausforderungen im VUKA-Kontext – Kap. 3 auf die persönliche Agilität von Menschen (rollen- und funktionsübergreifend) und Kap. 4 auf die Gestaltungsmöglichkeiten in der Führungsrolle zur Stärkung der Agilität im Unternehmen.

► Der Leser erhält hierzu jeweils

- einen Überblick über die aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnisse;
- Tools zur Selbstdiagnose – denn eine realistische Standortbestimmung ist die Voraussetzung für jeden gezielten und eigenverantwortlichen Entwicklungsprozess;
- Arbeitsblätter mit Übungen bzw. praxiserprobte Empfehlungen zur Stärkung der persönlichen Veränderungsintelligenz[®].

In Kap. 2 werden anhand des praxiserprobten und wissenschaftlich fundierten 7-V-Modells die wesentlichen Komponenten zur Entstehung und Stärkung von individueller Veränderungsleistung beschrieben.

Zahlreiche Studien belegen die hohe Bedeutung des Faktors Mensch für die erfolgreiche Umsetzung von Veränderungsvorhaben im Unternehmen.

Gleichzeitig landen personenbezogene Faktoren bei Befragungen nach den Gründen des Scheiterns von Veränderungsprozessen seit Jahren weit vorne. Ich beobachte in meiner Praxis oft, dass viel Zeit, Energie und Geld in die Entwicklung der fachlichen Inhalte sowie technischen und organisatorischen Voraussetzungen einer neuen Strategie oder eines neuen Geschäftsfeldes gesteckt werden – aber leider viel zu wenig Ressourcen in die gezielte Entwicklung der Veränderungsintelligenz[®] derjenigen Mitarbeiter und Führungskräfte, die dies dann im Alltag umsetzen sollen.

- ▶ Die strukturierte Bearbeitung der vorgestellten Inhalte ermöglicht es Menschen (rollen- bzw. funktionsübergreifend), sich in einem eigenverantwortlichen und selbstgesteuerten Entwicklungsprozess grundsätzlich fit für Veränderungsherausforderungen zu machen sowie aktuelle Veränderungsprozesse erfolgreich zu meistern.

Veränderungsleistung von *Fach- und Führungskräften* entsteht nach dem 7-V-Modell, wenn ein förderliches Zusammenspiel folgender Komponenten besteht:

- bestimmte Persönlichkeitsmerkmale, die eine generelle Veränderungsbereitschaft unterstützen,
- positive Veränderungserfahrungen, die zu einer förderlichen Grundhaltung Veränderungen gegenüber führen,
- spezifische Veränderungsbereitschaft in der konkreten Situation,
- Klarheit über den inhaltlichen Rahmen der Veränderung,
- persönliche Motivationsstrukturen und Werte, die mit den Veränderungsinhalten übereinstimmen,
- bestimmte individuelle Verhaltenspräferenzen, spezifische Fähigkeiten, Fertigkeiten und Wissen,
- zur Verfügung stehende Ressourcen,
- förderliche Bedingungen im Umfeld (Kontextfaktoren).

Der Leser erfährt hierzu beispielsweise, wie Veränderungsbereitschaft und Veränderungsmotivation als wesentliche Voraussetzung für jeden Wandel entstehen und diese für notwendige Veränderungen gestärkt werden können. Er erkennt, wie sich innere Blockaden und Widerstände gegen Veränderung entwickeln können und wie sich diese überwinden lassen. Die individuellen Kompetenzen für erfolgreiche Veränderungsprozesse werden nicht nur beschrieben, sondern es werden darüber hinaus eine praxiserprobte Methode zur Kompetenzdiagnose vorgestellt

(inklusive Fragebogen zur Selbstdiagnose des Lesers) und zahlreiche Empfehlungen zur gezielten Stärkung gegeben.

Führungskräfte können in doppelter Hinsicht von diesem Kapitel profitieren:

- Einerseits können sie ihre eigenen Veränderungsfähigkeiten im Sinne eines „Boxen-Stopps“ überprüfen und gezielt stärken – innere Führung als Voraussetzung für gute äußere Führung.
- Darüber hinaus bietet ihnen dieses Kapitel das notwendige Wissen, um individuelle Reaktionen von Mitarbeitern in Veränderungsprozessen zu verstehen sowie konkrete Empfehlungen zu geben, um das Veränderungsverhalten von Mitarbeitern positiv zu beeinflussen bzw. ein veränderungsförderliches Umfeld zu gestalten. Grafisch hervorgehoben findet der Leser hierzu im Text spezifische Gestaltungsempfehlungen und Übungen für Menschen mit Führungsverantwortung.

Trainern, Coaches, Personalentwicklern und Beratern bietet dieses Kapitel die wesentlichen Ansatzpunkte, um Menschen in Veränderungsprozessen zielführend zu unterstützen und zu entwickeln.

Die Elemente des 7-V-Modells bilden über den Schlüssel zur erfolgreichen Umsetzung konkreter Veränderungsvorhaben hinaus auch die notwendige Basis, um im VUKA-Kontext erfolgreich zu agieren. Denn wenn ein Mensch aufgrund seiner Persönlichkeitsmerkmale grundsätzlich bereits wenig Offenheit und Bereitschaft für Veränderungen mit sich bringt oder nur über schwach ausgeprägte Veränderungskompetenzen verfügt, dann wird er mit den häufigeren, komplexeren und radikaleren Veränderungsanforderungen im VUKA-Kontext kaum zurechtkommen. Allerdings sind die im Rahmen des 7-V-Modells beschriebenen individuellen Merkmale, Einstellungen und Kompetenzen für radikale Veränderungen im VUKA Kontext allein nicht ausreichend, sondern sind zu ergänzen und teilweise auch zu ersetzen.

Kap. 3 führt daher aus, was agile Menschen darüber hinaus auszeichnet und bietet praxisnahe Tipps zur Umsetzung. Die Paradigmenwechsel der VUKA-Welt werden erklärt, die Bestandteile agiler Konzepte als Antwort auf die VUKA-Welt nachvollziehbar abgeleitet und die neuen Anforderungen an Menschen aufgezeigt.

Im VUKA-Umfeld wird von den Menschen verlangt, nicht nur für einen begrenzten Zeitraum im Rahmen eines Veränderungsprojektes mit Unsicherheiten, Komplexität, Widersprüchen bzw. Mehrdeutigkeiten gut umzugehen, sondern diese dauerhaft gut auszuhalten und ausreichend schnell entscheiden und handeln zu können.

► **Wichtig**

Viele bisherige persönliche Erfolgsrezepte funktionieren in einem agilen Kontext nicht mehr und werden sogar zu Agilitätsblockierern. Das Konzept der Agilität bietet für diese neuen Herausforderungen radikal neue Lösungsansätze. Digitale Transformationsprozesse führen zu radikalen Veränderungen, deren erfolgreiche Bewältigung agile Menschen erfordert, die bereit sind, ebenso radikal aus bisherigen Denk- und Verhaltensmustern auszusteigen.

Individuelle Agilität wird sowohl zu einem wesentlichen Wettbewerbsfaktor für agile Unternehmen als auch zu einem immer bedeutsameren individuellen Karrierefaktor. Die erforderliche persönliche Agilität von Mitarbeitern und Führungskräften mit neuen Herangehensweisen gilt laut verschiedenen Studien als einer der wichtigsten Enabler (Befähiger) für eine agile Organisation.

Aber was bedeutet „agil sein“ eigentlich konkret? Agilität ist zwar ein Modewort, aber gleichzeitig für viele Menschen noch ein unklarer Begriff, zu dem es sehr unterschiedliche Vorstellungen gibt. Agiler zu sein bedeutet deutlich mehr, als flexibler oder schneller zu arbeiten. Daher wird in Kap. 3 zunächst der Agilitätsbegriff konkretisiert und vor allem erläutert, was es bedeutet, ein agiler Mensch zu sein.

Die Anforderungen, die an agile Menschen gestellt werden, werden dabei differenziert nach Agilitätsausprägung beschrieben. Denn ob ein Mensch in einer ganzheitlich agilen Organisation, die sich von klassischen Führungspositionen und Steuerungsmechanismen verabschiedet hat, arbeitet oder in einem nach wie vor traditionellen hierarchischen Umfeld, das agiler arbeiten möchte, hat großen Einfluss auf die gestellten Anforderungen.

Im Konzept der Veränderungsintelligenz® unterscheide ich daher die drei folgenden Ausprägungen von Agilität:

- *Ganzheitliche Agilität* strebt konsequent eine ganzheitlich agile Organisation an, mit radikaler Dezentralisierung, Selbstorganisation und Abschaffung der Hierarchie im ganzen Unternehmen (beispielsweise holokratische Organisationen).
- *Projekttagilität*: Hier wird in agilen Projekten (beispielsweise in der agilen Softwareentwicklung) Agilität auch konsequent im Rahmen eines definierten, agilen Frameworks bzw. Vorgehensmodells (z. B. Scrum) gelebt. Die projektumgebenden Organisationseinheiten sind dagegen nach eher traditionellen und nicht agilen Prinzipien organisiert.

- *Alltagsagilität*: Hier existieren nach wie vor traditionelle Strukturen und Prozesse mit Führungskräften in der Linienorganisation (statt der konsequenten Selbstorganisation holokratischer Organisationen). Ziel ist es dennoch, agiler zu arbeiten, um die VUKA-Herausforderungen erfolgreich zu meistern. Dazu werden aus agilen Rahmenmodellen einzelne Gestaltungselemente ausgewählt und in bestehende Prozesse und Strukturen integriert.

Auf dieser Basis werden die Kernelemente persönlicher Agilität beschrieben, wie beispielsweise

- *Agilitätsbereitschaft* die Basis für persönliche Agilität. Hierzu wird unter anderem die wichtige Frage beantwortet, weshalb jetzt eigentlich alles agil sein muss. Wenn ein Mensch hierauf keine Antwort findet, ihm der Sinn des Agilitätskonzeptes unklar ist, dann wird er wenig motiviert sein, sich auf diesen neuen Weg zu begeben.
- ein *agiles Mindset* – eine bestimmte Denkweise oder innere Haltung. Dieses Mindset wird durch Werte und daraus abgeleitete Prinzipien beschrieben, die das Verhalten eines Menschen beeinflussen. Hierzu ist es erforderlich, von bisherigen Denk- und Verhaltensmustern loszulassen und zu verstehen und zu akzeptieren, dass aufgrund verschiedener Paradigmenwechsel die Erfolgshebel der Vergangenheit in einem agilen Kontext nicht mehr funktionieren und sogar teilweise die Handlungsfähigkeit behindern. Diese wesentlichen Paradigmenwechsel im Unternehmensumfeld werden beschrieben und die daraus resultierenden Anforderungen an das Mindset abgeleitet. Kap. 3 liefert über die Inhalte eines agilen Mindsets hinaus Arbeitsblätter zur eigenen Standortbestimmung.
- *agile Kompetenzen* – persönliche Agilität ist nicht, wie so oft noch in der Praxis angenommen, gleichbedeutend mit persönlicher Flexibilität. Die persönliche Flexibilität ist nur ein – wenn auch wichtiger – Bestandteil eines agilen Kompetenzsets. Aufbauend auf den in Kap. 2 beschriebenen individuellen Wandlungskompetenzen beschreibt Kap. 3 ergänzende Kompetenzen zur Ausbildung persönlicher Agilität. Auch hier finden Sie wieder Tools zur Diagnose und zahlreiche Empfehlungen zur gezielten Stärkung. So wird beispielsweise beschrieben, wie es gelingen kann, auch in einer komplexen unsicheren Situation schnell ins Handeln zu kommen, welche Strategien für den Umgang mit Komplexität und Unsicherheit geeignet sind, wie die Zusammenarbeit in selbstorganisierten Teams funktioniert oder was es bei der Arbeit in Netzwerken zu beachten gilt.

Auch wenn insgesamt die Welt immer schneller, unsicherer und komplexer wird, so gibt es viele Menschen, die nach wie vor ein Bedürfnis nach Sicherheit, Planbarkeit und Struktur haben. Manche Agilitätskonzepte erwecken den Eindruck, dass für diese Persönlichkeitsprofile künftig im Arbeitsleben kein Platz mehr ist. Angesichts des Mangels an Fachkräften und der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen ist es aus meiner Sicht keine Lösung, sich von den Mitarbeitern zu trennen, die die hohe Veränderungsdynamik nicht bewältigen können. Ein von Ängsten um den Arbeitsplatz geprägtes Klima ist zudem innovationsfeindlich und beeinflusst die Veränderungsbereitschaft negativ. Die erfolgreiche Bewältigung der Herausforderungen der notwendigen digitalen Transformation erfordert in Unternehmen aktuell jedoch genau das Gegenteil: einen veränderungs- und innovationsförderlichen Rahmen für alle Kompetenzträger im Unternehmen.

► **Wichtig**

Daher ist es aus meiner Perspektive geboten, sich kreativ mit Lösungsalternativen auseinanderzusetzen, die möglichst vielen Mitarbeitern auch künftig Angebote im Arbeitsleben bzw. zur Gestaltung der notwendigen Transformationsprozesse machen.

Im Konzept der Veränderungsintelligenz® ist es ein zentrales Anliegen, alle Persönlichkeitsprofile, also auch diejenigen, die von Natur aus weniger flexibel sind und Veränderungen weniger offen gegenüberstehen, zu integrieren und ihnen ein praxiserprobtes Angebot zur persönlichen Entwicklung zu machen.

Dazu stelle ich mit der organisationalen Fähigkeit der sogenannten *Ambidextrie* in Kap. 3 und 4 für Mitarbeiter und Führungskräfte einen Weg vor, die jeweiligen Stärken von verschiedenen Persönlichkeitsprofilen optimal zu nutzen, Positionen passgenauer zu besetzen und die jeweiligen Engpässe im Zusammenspiel zu kompensieren – Diversität aktiv zu gestalten.

Kap. 4 konzentriert sich abschließend darauf, wie ein verändertes Führungsverständnis im Kontext von Agilität und digitaler Transformation aussieht (agile Führung, Führung 4.0, digital leadership) und bietet praxisnahe Tipps zur Umsetzung.

Hier gehe ich gleich zu Beginn auf eine Frage ein, die mir in meiner Beratungspraxis oft begegnet:

Braucht Agilität noch Führungskräfte?

Ich erlebe hier viel Verunsicherung, ob Führungskräfte in einer agilen Welt überhaupt noch einen Platz haben. Bei der Beantwortung der Frage ist wieder nach den verschiedenen oben skizzierten beschriebenen Agilitätsformen zu differenzieren.

So findet der Leser in Kap. 4 anhand eines Praxisbeispiels beschrieben, wie sich im Kontext der ganzheitlichen Agilität das Führungsverständnis am grundlegendsten ändert und klassische hierarchische Positionen zugunsten konsequenter Dezentralisierung und Selbstorganisation abgeschafft werden.

Im Kontext der Alltagsagilität bleiben die hierarchischen Führungspositionen zwar bestehen, aber es gilt für Führungskräfte, diejenigen agilen Elemente zu suchen und zu nutzen, die sinnvoll in den klassischen Alltag einer Linienorganisation integriert werden können, um das eigene Team agiler aufzustellen. Da in den kommenden Jahren die meisten Führungskräfte vor der Herausforderung stehen, die Alltagsagilität zu bewältigen, liegt hier auch der Fokus in Kap. 4.

- ▶ Die in Kap. 3 beschriebenen agilen, persönlichen Kompetenzen von Mitarbeitern werden sich im Kontext der Alltagsagilität umso erfolgreicher entfalten, je förderlicher der Rahmen ist, den das Unternehmen dafür bietet. Hier ist es eine Kernverantwortung von agiler Führung, auch in einer traditionell hierarchischen Organisation diesen förderlichen Rahmen aktiv zu gestalten und die Organisation gezielt weiterzuentwickeln.

Beispielsweise werden die meisten Menschen, die im Rahmen des Agilitätskonzepts geforderte stärkere Eigenverantwortung nur in einer positiven Vertrauenskultur übernehmen – und auch nur dann, wenn die jeweilige Führungskraft entsprechend loslassen kann. Den geforderten Mut zum Experimentieren bzw. Ausprobieren von Neuem werden die meisten Menschen nur aufbringen, wenn sie auf eine positive Fehlerkultur vertrauen können, ihnen im Falle des Scheiterns also keine negativen Sanktionen drohen.

Im Idealfall ermutigt und fördert eine agile Führungskraft nicht nur die Mitarbeiter hin zu mehr persönlicher Agilität, sondern entwickelt abgestimmt darauf auch die Organisation sukzessive so weiter, dass sie agilen Menschen und Teams einen optimal unterstützenden Rahmen bietet. Kap. 4 beschreibt, was konkret hierfür in der Führungsarbeit getan werden kann.

Der Leser erfährt, wie sich die Führungsrolle in einer agilen Welt stark verändert, welche Haltung für eine agilere Führung erforderlich ist und welche Kompetenzen hierzu notwendig sind. Kap. 4 erklärt die neuen Anforderungen an Führungskräfte und bietet viele praxisnahe Tipps zur Umsetzung – beispielsweise dazu,

- wie eine Führungskraft die Selbstorganisation im Team stärken kann,
- auf welche Weise eine agilitätsförderliche Kultur im Team bzw. Unternehmen verankert werden kann,

- worauf bei der Zusammensetzung eines stimmigen Teams im agilen Kontext zu achten ist oder
- welche Herausforderungen beim Management von Ambidextrie im Führungsalltag entstehen.

In einem abschließenden Kapitel findet der Leser einen kleinen Ausblick in die Zukunft. Auch hier wird ganz deutlich, weshalb die persönliche Veränderungsintelligenz® von Menschen der wesentliche Schlüssel sein wird, unsere Zukunft erfolgreich zu meistern.