



Erich R. Unkrig

# INDIVIDUELLE AGILITÄT FÖRDERN

Inspirations by ILOS - Juni 2020

Agilität wird oft als höchste Form der Anpassungsfähigkeit bezeichnet. So verstanden wird sie in einer VUKA-Welt zu einem wesentlichen, wenn nicht sogar entscheidenden Faktor für den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit und damit auch für das Überleben eines Unternehmens. Agilität gehört damit zu den Fähigkeiten, die uns helfen können, unser Denken auf eine effektivere Art und auf die notwendigen Veränderungen auszurichten.

„Sei stark in der Vision, aber flexibel im Detail.“, so Jeff Bezos, Gründer und CEO von amazon.

Das erfordert die Fähigkeit, in Zeiten des Wandels ruhig und produktiv zu bleiben, Informationen dort zu suchen, wo sie verfügbar sind, und auf Chancen zu reagieren, auch dann, wenn man nicht über alle Daten verfügt, um alle Risiken zu minimieren. Agilität heißt auch, eine Idee auszuprobieren, um zu sehen, wie sie funktioniert, und sie dann bei Bedarf zu modifizieren oder zu verwerfen. Dafür braucht es sowohl die Bereitschaft als auch die Fähigkeit, dass wir uns situativ angemessen neu „programmieren“. Weil Agilität vieles umfassen kann, von der Entwicklung einer optimistischen Ausrichtung bis hin zum Management unserer persönlichen Energie, ist der wesentliche Schlüssel, die Wachstumschancen zu finden und produktiv zu machen. Und dabei nicht zu resignieren und damit der Empfehlung des Erfinders und Unternehmers Thomas Alva Edison zu folgen: „Unsere größte Schwäche liegt im Aufgeben. Der sichere Weg zum Erfolg ist immer, es doch noch einmal zu versuchen.“

## **Der Beitrag von PE und Bildungsmanagement zur Förderung persönlicher Agilität<sup>1</sup>**

Ohne Veränderungen auf der individuellen Ebene kann Agilität des größeren Ganzen, sei es auf Team-, Abteilungs- oder Organisationsebene, nicht erreicht werden. Hierfür sollten Personalentwicklung und Bildungsmanagement insbesondere in folgenden Themenfeldern intervenieren und Unterstützung leisten:

### **Zur Reflexion inspirieren**

Wir müssen uns die Zeit nehmen, um unser Umfeld (sei es im Privaten wie im Beruflichen) zu verstehen. Nur so können wir den Einfluss, den es auf uns hat und den wir auf es nehmen, erkennen und einordnen. Grundlegende Voraussetzung dafür ist die kritische Haltung zum eigenen Tun. Dabei unterstützt uns Feedback, um einerseits resilienter und agiler zu sein als auch andererseits zu lernen und Vorteile für unser persönliches Wachstum zu ziehen.

### **Die Vision transparent machen**

Um nicht Spielball, sondern aktiver (Mit-)Spieler zu sein, braucht es die Kenntnis über einen überzeugenden „Entwurf“ von der Zukunft des Teams, der Abteilung und des Unternehmens, an dem wir unser Denken und Handeln ausrichten können. Nur so können wir mit Engagement und Überzeugung einen relevanten Beitrag zur Strategie und den Zielen leisten.

### **Kalkulierte Risikobereitschaft fördern**

Von Zeit zu Zeit müssen wir bereit sein, überlegt Risiken einzugehen, um uns weiterzuentwickeln und Erfolg zu haben. Wir sollten uns die reflektierte Einschätzung von Risiken in den unterschiedlichsten Lebensbereichen und dem Lernen des verantwortungsbewussten Umgangs mit diesen Risiken zu eigenmachen, um uns den Anforderungen in Veränderungen zu stellen.

### **Unternehmergeist in den Vordergrund stellen**

Unternehmer (im Unternehmen)<sup>2</sup> sein heißt, nach klaren Werten zu handeln und so physischen (Mehr-)Wert für andere zu schaffen. Es gilt, diesen Gedanken in die eigene Arbeit zu realisieren, vor allem in der internen Kunden-Lieferanten-Kette.

### **Beziehungen aufbauen**

Im Arbeitsalltag kann es für den einen oder die andere eine Herausforderung sein, ehrliche und belastbare Beziehungen aufzubauen. Wir müssen dafür Kompromisse eingehen und die eigene Meinung transparent machen wie auch die von anderen akzeptieren. Es gilt, Toleranz üben und empathisch auf das/die Gegenüber eingehen. All das erfordert Wertschätzung und Kommunikation auf Augenhöhe!

### **Führung der eigenen Person propagieren**

Selbstführung bedeutet vor allem, das eigene Leben für sich selbst zu gestalten und auf die eigenen Zielvorstellungen auszurichten. Das beinhaltet Selbstmanagement, Zeitmanagement sowie die Erkenntnis, dass die dafür notwendige Energie durch das Umfeld beeinflusst wird. Dafür braucht es insbesondere Klarheit über persönliche wie auch Team- und unternehmensspezifische Prioritäten, um effizient und effektiv agieren zu können.

### **Den „Blick über den Tellerrand“ ermöglichen**

Oft fühlen wir uns dort besonders wohl, wo wir uns auskennen. Ein „nicht über den Tellerrand hinausschauen“ führt allerdings dazu, dass wir uns in unserem „kleinen Universum“ um uns selbst drehen und auch nur begrenzt weiterentwickeln. Über den Tellerrand hinauszublicken bedeutet, Neues zu erfahren, zu lernen und sich selbst aktiv und flexibel zu halten.

Die Förderung von Agilität durch Führungsinterventionen, -verhalten und -handeln hat die größte Wirkung auf den/die Einzelne/n und damit Priorität. Studien<sup>3</sup> unterstreichen die o.a. Themenfelder und zeigen, dass Agilität im Kern die Fähigkeit zu reflexivem Handeln ist, also die Fähigkeit, sich von einem derzeitigen Standpunkt zurückzuziehen, eine breitere, tiefere Perspektive zu gewinnen, sich dann neu zu fokussieren und Maßnahmen zu ergreifen, die von eben dieser größeren Perspektive geprägt sind.

Darüber hinaus unterstützen allem Online-Lernlösungen, aber auch klassische Fördermaßnahmen den individuellen Entwicklungsprozess. Beispielsweise sind dies

- just in time verfügbare Mikro-Lerninhalte, damit Jede/r autonom und selbstgesteuert das lernen kann, was der Kontext, die Situation und das agile Miteinander erfordern,
- eine „On-Demand“-Bibliothek mit aktuellen Inhalten als Angebot, nicht nur eigenes Lernen zu steuern, sondern auch durch den Blick über den Tellerrand Kreativität und innovations-förderliches Denken zu entwickeln,
- Präsenztrainings, wenn es gelingt, Inhalte und Schwerpunkte schnell an die sich entwickelnden Fähigkeiten und Entwicklungsstadien der Mitarbeitenden anzupassen,
- Hospitation („Besuch“ des/r Mitarbeitenden in einem bisher ihm/ihr unbekanntem Bereich, um dort die Arbeit kennenzulernen oder selbst probeweise mitzuarbeiten) und Job-Rotation (zeitlich befristeter Einsatz auf einer Position während der Abwesenheit des/r Stelleninhabers/in)

Die Art und Weise, wie wir als Führungskräfte, Personal- und Bildungsverantwortliche intervenieren, hat nach meiner Erfahrung einen enormen Einfluss darauf, wie jede/r Einzelne an das Thema Agilität herangeht. Entscheidend ist dabei, durch Selbststeuerung die Verantwortung für das Lernen in die Hände jedes/r einzelnen Mitarbeitenden zu legen und dabei zu helfen, Verantwortung und Initiative für die eigene Kompetenzentwicklung zu übernehmen.

<sup>1</sup> Siehe hierzu vertiefend: Unkrig, E. (2020). Agilität ist mehr als die Flexibilität in Methoden und Prozessen. In: Feuchthofen, J./ Jagenlauf, M./ Kaiser, A. (Hrsg.). Grundlagen der Weiterbildung – Praxishilfen. Wolters Kluwer

<sup>2</sup> Zu dem, was „Unternehmer im Unternehmen“ bedeutet siehe u.a.: Pinchot, G. (1985). Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur. Joanna Cotler Books

<sup>3</sup> Siehe beispielsweise: Joiner, B. (2013). The Leadership Agility Factor. Duke University / Duke Corporate Education, December 2013 <https://www.dukece.com/insights/leadership-agility-factor/>