



Agiles Führen:

Vom Buzzword zur Möglichkeit der Selbstführung

Der Begriff „agiles Führen“ hat in den vergangenen Jahren einen bemerkenswerten Wandel durchlaufen: In den 90ern als vielversprechendes Konzept eingeführt, um moderne Arbeitswelten zu transformieren, ist er inzwischen durch missverständliche Ansätze und negative Erfahrungen ziemlich in Verruf geraten.

Wird das Konzept jedoch (wieder) klar als „Führen zum Selbstführen“ verstanden, bleibt es ein wertvoller Ansatz – vorausgesetzt, die Rahmenbedingungen stimmen. Wir wollen das im Folgenden etwas näher erläutern.

Unser Dank geht an eine Führungszirkelgruppe, die uns hier tatkräftig unterstützt hat.

Die Essenz des agilen Führens: Führen zum Selbstführen

Agiles Führen bedeutet u.E. in seinem Kern, Mitarbeitenden die Möglichkeit und Kompetenz zu geben, sich *selbst zu führen*. Diese Herangehensweise setzt auf Eigenverantwortung und Autonomie und ist damit weit mehr als nur eine Managementmethode: es beschreibt eine Haltung! Statt hierarchisch Anweisungen zu geben, fördert die agile Führung die Mündigkeit und Eigeninitiative der Mitarbeitenden.

Drei Voraussetzungen für den Erfolg agilen Führens

Drei Voraussetzungen bilden die grundlegenden Bedingungen der Möglichkeit agilen Führens:

1. **Reife der Mitarbeitenden zum Selbstführen:** Selbstführung erfordert ein hohes Maß an Eigenverantwortung und Reflexionsfähigkeit. Die Mitarbeitenden müssen a) bereit sein, diese Verantwortung zu übernehmen, und sie müssen b) über die dazu nötigen Kompetenzen verfügen. Wer dagegen agiles Führen einfach direktiv einführt, ohne diese Reife zu beachten und zu fördern, widerspricht dem Ansatz fundamental und verfehlt dessen Zweck.
2. **Geeignete Arbeitskontexte:** Selbstführung funktioniert nur in einem Umfeld, das dies erlaubt. Agile Prinzipien entstammen der Projektarbeit, die typischerweise durch Flexibilität, klare Zieldefinitionen und eine hohe Fehlertoleranzkultur gekennzeichnet ist. Starre Prozesse, rigide Strukturen und eine Kultur der Fehler- & Risikovermeidung durch immer schärfere Kontrollen behindern hingegen die Umsetzung von Selbstführung. Vor allem in der öffentlichen Verwaltung setzt der (enge) gesetzliche und politische Rahmen dem agilen Führen Grenzen.
3. **Präzise Begriffsverwendung:** Der Begriff „agiles Führen“ ist durch viele missglückte Versuche belastet und wird heute oft falsch oder gar nicht verstanden. Besser ist es u.E., von „mündigem Führen“ oder „klar definierter Selbstführung“ zu sprechen. Diese Begriffe sind (noch) nicht verbrannt, unterstreichen den Kern der agilen Idee und vermeiden falsche Erwartungen. Sie fokussieren sich auf Mündigkeit und Klarheit, wodurch sie weniger anfällig für Missverständnisse und falsche Erwartungen sind.

Fazit: Agiles Führen als Haltung

Agiles Führen bezeichnet eine Führungsphilosophie, die in der heutigen Arbeitswelt eine wichtige Rolle spielt – wenn sie richtig verstanden und angewandt wird. Als Führen zum Selbstführen erfordert & fördert sie Mündigkeit, geeignete Arbeitsumfelder und eine klare, gemeinsam getragene Vision.

Indem man den Begriff neu denkt und von „mündigem Führen“ spricht, kann der Ansatz gerettet, neu belebt und nachhaltig umgesetzt werden.