

Agile Führung – eine Antwort auf Komplexität, Unsicherheit und Veränderungsdruck



von Markus Weck Bonetti, Leitender Berater

Agile Projekte sind mittlerweile auch in der Hardwareentwicklung keine Seltenheit mehr. Wir selbst haben bereits einige dieser agilen Entwicklungsprojekte erfolgreich begleitet. Eines ist unseren Beratern dabei immer wieder aufgefallen: Das agile Framework verstehen die meisten sehr schnell – ob sie es auch leben, steht allerdings auf einem anderen Blatt. Und schon hier kann es anfangen, problematisch zu werden:

Ein agiles Team mit Scrum Master, Product Owner und Development-Team ist, so heißt es, autark. Das ist auch gut so, denn ihre besten Leistungen zeigen die Projektbeteiligten, wenn sie genügend Handlungsfreiheit erhalten. Und wer ein wirklich agiles Team bereits bei der Arbeit erlebt hat, der kann sicher bestätigen, dass diese neben einer guten **Arbeitsatmosphäre** auch eine sehr ausgeprägte **Lösungsorientierung** und **Schnelligkeit** auszeichnen.

Nun könnte man meinen, dass man nur noch agile Teams aufsetzen müsste, um im Unternehmen dauerhaft Erfolg zu haben. Dabei gilt es jedoch zu bedenken:

- Das Mindset eines Teams ergibt sich aus den gemeinsamen Einstellungen der Teammitglieder.
- Das Mindset eines Unternehmens ergibt sich aus den Einstellungen der Mitarbeiter zum Unternehmen – aber es ergibt sich auch sehr stark aus der Führung, so wie sie im Unternehmen gehandhabt wird.

Daraus folgen zwei Thesen:

These I: Führung braucht Partner

Dieser Punkt legt nahe, dass eine Führungskraft nur dann eine Führungskraft ist, wenn sie auch Mitarbeiter hat, die sie führt bzw. führen darf. So denke ich, darf mit Fug und Recht behauptet werden, dass wirklich agile Teams auch ein Anrecht haben, agil geführt zu werden – und das geht eben nicht nur mit permanenten Statusabfragen, willkürlich angelegten Besprechungen und damit, dass Chefs sowieso „alles“ besser können als ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Es kommt vielmehr darauf an, dass die Geführten es dem Chef auch abnehmen, dass er oder sie eine agile Führungskraft ist. Attribute wie z. B.

- Selbstreflexion,
- Transparenz,
- Feedbackkultur,
- Stärkung von Teams und Mitarbeitern,
- Umgang mit unterschiedlichen Sichtweisen oder
- Stärkung in kontinuierlicher Verbesserung

stehen demnach über Planung und Kontrolle. Das gleiche gilt für Abteilungsdenken und Abgrenzung. Weil Veränderung jeden Tag passiert, ist es völlig unerheblich, ob man das möchte oder nicht. Aber Veränderung zum Besseren hin ist eine Wahl, die mit der Führung beginnt und nicht mit der einmaligen Umsetzung endet. So wird die Nachhaltigkeit in der Führung – und damit in der Veränderung – zu einem entscheidenden Faktor.

These II: Je enger die Abstimmung, desto besser funktioniert die Führung

Zugegeben: Diese These bietet Raum für Fehlinterpretationen. Schließlich könnte man annehmen, dass wir Führung als „Funktion“ darstellen. Dabei ist es eben keine neutrale Funktion, sondern vielmehr eine höchstpersönliche Aufgabe.

Die maßgebliche Aufgabe einer Führungskraft ist die Führung, nicht die noch bessere Abarbeitung von Aktivitäten oder der Auftritt als ultima ratio in Sachfragen. Dennoch ist es wertvoll, wenn Führungskräfte und Mitarbeiter gut aufeinander abgestimmt sind. Dies verringert die Wahrscheinlichkeit von Missverständnissen, Frust, Gerüchten und falsch gesetzten Prioritäten.

Was zeichnet moderne Führungskräfte aus?

Die Komplexität der heutigen Geschäftswelt erfordert neue (agile) Vorgehensweisen. Es stellt sich demnach die Frage, wie eine „herkömmliche Führungskraft“ agile Teams führen können will, ohne die agile Arbeit in absehbarer Zeit wieder zunichte zu machen. Nicht nur die Teams befinden sich in einer höchst komplexen Umwelt, sondern auch die Führungskräfte – und diese müssen sich dauerhaft mit Komplexität, Unsicherheit und einer sich rapide ändernden Umwelt auseinandersetzen.

Agile Führungskräfte legen somit weniger den Fokus darauf, in „allen Dingen“ der oder die Beste zu sein, sich in kontinuierlichem Wettbewerb wieder zu finden und nur die Ergebnisse in den Vordergrund zu stellen. Vielmehr sollten agile Führungskräfte

- Vernetzung vorantreiben,
- Zusammenarbeit fördern,
- Experimente forcieren, aus denen das Unternehmen, der Bereich, die Abteilung, das Team, der einzelne Mensch etwas lernen kann
- und den Fokus nicht nur auf kurzfristige (Gewinn-) Ziele legen, sondern auf die langfristige Entwicklung des Unternehmens mit den in der Organisation arbeitenden Menschen.

„Hire and fire“ ist dabei ebenso wenig angebracht wie eine übertriebene Wohlfühl-Kultur, in der sich alle gegenseitig lieb haben. Sie sollten es aber akzeptieren und sogar fördern, dass unterschiedliche Denkweisen eine Bereicherung anstelle einer Gefahr für das Unternehmen sind.

Gewissermaßen ist die neue Rolle der Führungskraft – gerade in agilen Organisationen – eine Art Katalysator, Akzelerator und Ermöglicher. Dazu gilt es, den Schwerpunkt jeden Tag auf die Ausrichtung des Unternehmens zu legen, ebenso auf die eigene Geisteshaltung (Mindset), auf das eigene Verhalten und das der Mitarbeiter sowie auf die Entwicklung der Mitarbeiter selbst.