

Wenn der Chef agil ist

HINTERGRUND. Agile Methode sind in der Softwareentwicklung bekannt. Entscheidend dafür ist unter anderem das dahinter stehende Führungsmodell, das sich auch außerhalb von Softwareprojekten anwenden lässt. Wie die Grundpfeiler der agilen Führung aussehen und warum alle Unternehmen davon profitieren können.

Drei entscheidende Megatrends werden unser Verständnis und die praktische Umsetzung von Führungsmodellen künftig maßgeblich beeinflussen. Das belegt eine Studie des Schweizerischen Instituts für Betriebsökonomie aus diesem Jahr mit dem Titel „Die Zukunft der Führung“. Der erste Megatrend ist die zunehmende Individualisierung, die Ermächtigung des Einzelnen. Mit ihr gehen mehr Offenheit, Zusammenarbeit und Interaktion – auch über Unternehmensgrenzen hinweg – im Wirtschaftsleben einher. Darauf müssen Führungsmodelle angepasst werden.

Der zweite Megatrend ist die steigende Flexibilisierung. Im Außen- und Innenverhältnis eines Unternehmens lösen sich Strukturen und Institutionen auf. Von Projekt zu Projekt können Vorgesetzte, Experten, Kunden und Lieferanten laufend ihre Rollen wechseln. Dazu kommt, dass die Zunahme der Menge an Daten und Information zu einer anderen Umgangsweise in Bezug auf Entscheidungsfindung führt: Heuristiken und Faustregeln in Kombination mit „einfach ausprobieren“ führen zu Ansätzen, die ein Modell favorisieren, das aus dem Kreislauf von „versuchen, scheitern, neu starten und neu versuchen“ besteht.

Der dritte Megatrend, der die Führung in Unternehmen beeinflussen wird, ist der demografische Wandel. Unternehmen erhalten eine große Chance, wenn sie es schaffen, Multigenerationalität zu kultivieren, da dadurch eine höhere Belastbarkeit und Flexibilität der Organisation geschaffen wird.

Unter diesen Voraussetzungen müssen sich die bislang vorherrschenden Führungsmodelle grundlegend ändern, damit ein Unternehmen weiterhin erfolgreicher als andere am Markt agieren kann.

Nachdem im Zeitalter der Industrialisierung die Prozesse und danach Strategien optimiert wurden, um Unternehmen zu mehr Erfolg zu verhelfen, steht nun der Mensch im Mittelpunkt. Und zwar nicht in der Definition einer Ressource, sondern als das, was ihn ausmacht: Einem absolut unverzichtbaren Teil der Wertschöpfung und Innovation jedes Unternehmens.

Ähnliche Ansätze empfehlen seit Jahren Managementberater wie Gary Hamel, Peter Kotter, Niels Pfläging oder Reinhard K. Sprenger. Alle weisen darauf hin, dass die zunehmende Veränderungsgeschwindigkeit und die damit einhergehende Komplexität der Märkte andere Management-, Führungs- und Organisationsmodelle erfordern, damit Unternehmen sich im Wettbewerb um Kunden, Mitarbeiter, Produktionsmaterial und Finanzmittel weiter behaupten können.

Softwareindustrie ist Vorreiter

Konkrete und langjährige Erfahrungen mit neuen Führungsmodellen kann die Softwareindustrie vorweisen. Seit ihrem Bestehen, spätestens aber seit den 1980er-Jahren, unterliegt diese Industrie einer immer größer werdenden Dynamik. Das ist ein Grund dafür, dass dort Ende der 1980er-Jahre bereits die ersten Ansätze entwickelt wurden, die Unsicherheit in Projektplanungen nicht als störend ansehen, sondern sie als notwendig in einer dynamischen Umwelt betrachten. Mitte der 1990er-Jahre entstand der „Scrum Guide“ von Ken Schwaber und Jeff Sutherland – das erste Rahmenwerk für die sogenannte „Agile Softwareentwicklung“. Dazu schrieb Schwaber: „Scrum akzeptiert, dass der Entwicklungsprozess nicht vorherzusehen ist. Das Produkt ist

die bestmögliche Software unter Berücksichtigung der Kosten, der Funktionalität, der Zeit und der Qualität.“

Im Jahre 2001 wurden dann unterschiedliche Rahmenwerke und Methoden, die diesen Ansatz unterstützen, im sogenannten „Agilen Manifest“ formuliert. Darin werden zunächst Werte und Prinzipien aufgestellt: „Wir erschließen bessere Wege, Software zu entwickeln, indem wir es selbst tun und anderen dabei helfen. Durch diese Tätigkeit haben wir diese Werte zu schätzen gelernt:

- Individuen und Interaktionen mehr als Prozesse und Werkzeuge,
- funktionierende Software mehr als umfassende Dokumentation,
- Zusammenarbeit mit dem Kunden mehr als Vertragsverhandlung,
- Reagieren auf Veränderung mehr als das Befolgen eines Plans.“

Diese Werte werden konsequent in ein neues Verständnis von Führung übertragen und umgesetzt.

Wie sehen solche agilen Führungsmodelle in der Praxis aus? Sie kommen ohne Projektleiter oder formulierte Hierarchien aus. Zudem spielt Transparenz in der agilen Führung eine kritische Rolle: Alle im Team müssen die Möglichkeit haben, sich über das gesamte Projekt ein detailliertes Bild machen zu können. Des Weiteren herrscht eine hohe Eigenverantwortung aller Teammitglieder.

Mut zu Visionen

Das entspricht nicht den Führungsmodellen, die uns meist vertraut sind. Wenn wir an Unternehmen denken, haben wir Hierarchien oder eine Matrix, Berichtslinien, Stellenbeschreibungen und getrennte Abteilungen vor Augen. Schwerlich – und



Umbruch. Um agil zu führen, müssen erst einmal die vorherrschenden hierarchischen Strukturen in den Unternehmen abgebaut werden.

wenn, nur als Ausnahme in Form eines Start-ups oder in einer hippen Branche – können wir uns vorstellen, dass man solche Strukturen komplett abbauen kann. Und trotzdem lassen sich agile Führungsmodelle auch außerhalb der Softwarebranche implementieren – wenn wir umdenken und lernen, die althergebrachten Strukturen im Kopf abzubauen.

Wie sieht ein agiles Führungsmodell dann genau aus? Wer führt wen? Und woher kommt der Impuls zum Führen? Fangen wir mit dem Letztgenannten an: Woher kommt eigentlich der Impuls zum Führen? Um es gleich zu beantworten: Er kommt nicht von der uns bekannten Führungskraft. Der Impuls zum Führen eines Unternehmens kommt aus dem Markt. Die Kraft des Markts führt Unternehmen. Die Macht der Kunden und Konsumenten und auch der potenziellen neuen Mitarbeiter wird immer größer. Damit etablieren sich Ansätze wie „Coopetition“, die Dualität von Konkurrenz und Kooperation auf Märkten, und „Co-Innovation“ oder „Co-Creation“, die gemeinsame Innovation und Produktentwicklung mit Kunden. Globalisierung, Internationalisierung, hohe Markttransparenz und fallende Handelsbarrieren tragen ihren Teil

dazu bei, dass die höhere Dynamik und Geschwindigkeit der Märkte nach immer schnelleren, aber nicht schlechteren Entscheidungen verlangt.

Das Außen bestimmt

Schnellere, aber nicht schlechtere Entscheidungen zu treffen, heißt für Unternehmen im agilen Führungsmodell nicht, mehr Entscheidungs- und damit Managementkraft aufzubauen oder die vorbereitenden Entscheidungssysteme aufzurüsten. Schneller als andere zu besseren Entscheidungen zu kommen, heißt in einem unsicheren Umfeld, dass Entscheidungen an anderen Stellen im Unternehmen gefällt werden müssen – und zwar am Rand des Unternehmens, dort, wo die Menschen dicht am Markt, kompetent und engagiert sind. Da der Markt führt, ist eine große Nähe aller Beschäftigten zum Markt hochgradig sinnvoll. Das Unternehmen muss mehr unter horizontalen Einflüssen und Spannungen (der Markt zieht) als unter vertikalen (die Hierarchie drückt) stehen.

Im Zweifel ist Engagement höher zu werten als Kompetenz. Denn Fehler sind natürlich zulässig und wichtig, und Kom-

petenz entwickelt sich aus Wissen und Handeln. Einige Unternehmen nennen es das Dringlichkeitsprinzip: Die Person entscheidet, die die höchste Dringlichkeit zum Thema empfindet; nicht die, die die höchste Kompetenz hat.

Daher hat das neue Führungsmodell die Aufgabe, Führung anders zu verstehen. Agile Führung sorgt dafür, dass der Zug der Märkte, seien es Absatz-, Beschaffungs- oder Geldmärkte, für jeden im Unternehmen spürbar ist. Sie befähigt dazu, auch Entscheidungen mit unsicherem Ausgang zu treffen. Die agile Führung fördert Aufmerksamkeit und ein Gespür für Dringlichkeit. Und schließlich gibt sie der Unternehmensaufgabe einen Sinn und inspiriert. In diesem Sinne ist Führung auch keine Aufgabe einzelner oder des Managements. Sie ist vielmehr eine gemeinschaftliche Aufgabe, die ihren Impuls aus dem Management, dem Personalbereich sowie vielen anderen Beteiligten des Unternehmens erhält. Ist dieser Impuls in Gang gesetzt und erfolgreich auf den Weg gebracht, schafft agile Führung eine verbesserte, auf das Wesentliche reduzierte Kommunikation und Koordination. Sie sorgt für sinnvolle Transparenz für alle Beschäftigten und prägt einen Werterahmen und Prinzipien – ohne Regeln, Prozesse und Formulare. Zudem beteiligt sie alle an der Leistung und weiteren Entwicklung des Unternehmens und sie setzt den Fokus auf den Markt und den Rand des Unternehmens, denn dort entstehen die Kräfte, die führen.

Winald Kasch ● →



AUTOR

Winald Kasch
ist Mitbegründer der Go Agile AG. Von 2007 bis 2013 war er Geschäftsführer der Fortis IT-Services GmbH, einem mittelständischen IT-Dienstleister. Er hat dort unter anderem ein agiles Organisations- und Führungsmodell eingeführt. Man kann ihm per Twitter unter @winald folgen.
winald.kasch@go-agile.de