

Verschieden und doch ähnlich: die heutigen Ansätze

INTERVIEW. Interessant ist, wie agile Führung in der Praxis aussehen kann. Hier gibt es einige Vorreiter, die sich seit vielen Jahren mit dem Thema praxisnah in ihren Unternehmen auseinandersetzen. Sie haben ihre jeweils eigene Interpretation eines agilen Führungsmodells gefunden und in ihrem Unternehmen implementiert.

Inwiefern bezeichnen Sie das Führungsmodell Ihres Unternehmens als agil?

Martin Seibert: Wir haben kein Kriterienkorsett definiert, nach dem wir definieren, ob unser Führungsmodell agil ist. Grundsätzlich haben wir aber mit der Zeit Themen angedacht und verinnerlicht, die dem Anspruch eines agilen Führungsmodells entsprechen würden: Wir vertrauen unseren Mitarbeitern sehr stark. In diesem Sinne versuchen wir sehr autarke Teams zu etablieren, die keine oder nur sehr wenige zentrale Einflüsse spüren. Und wir schaffen eine sehr hohe Transparenz. Alle Finanzkennzahlen und einzelne Projektauswertungen werden jeden Monat aktiv interpretiert und allen Mitarbeitern via Wiki zur Verfügung gestellt.

Dierk Harbeck: Bei uns hatte es auch von Beginn an etwas mit Werten zu tun. Wir wollten von Anfang an Ehrlichkeit nach innen und außen sowie immer einen Vertrauensvorschuss geben. Unter Führung haben wir uns immer vorgestellt, dass wir auf der einen Seite die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen sicherstellen müssen, und auf der anderen Seite viel Wert auf eigenverantwortliches Arbeiten legen und viele Freiräume schaffen müssen. Beides muss in Balance sein. Und unsere Aufgabe bestand in vielen Fällen darin, bei aller Entscheidungsfreiheit der Mitarbeiter, die Verhältnismäßigkeit gut zu entwickeln.

Joern Bock: Auch bei uns entsprach das Führungsmodell von Beginn an weitestgehend dem, was wir heute als agiles Führungsmodell bezeichnen würden. Obschon es damals keine bewusste Entscheidung war. Heute haben wir eine sehr hohe Selbstständigkeit unserer Kun-



Foto: AOE

Joern Bock ist Mitglied der Geschäftsleitung der AOE GmbH, die Web-Applikationen entwickelt.

denteams, hohe Transparenz und ein Mitbestimmungsrecht aller Mitarbeiter an unternehmensweiten Entscheidungen. In diesem Zusammenhang ist wichtig, dass das Management sich gegebenenfalls den Entscheidungen der Mitarbeiter beugt. Vor Kurzem haben während eines internen „Open Spaces“ zum Beispiel alle Mitarbeiter beschlossen, dass wir keine Titel mehr tragen. Damit ist der Senior, Junior, et cetera bei uns gestrichen.

Warum haben Sie sich für ein agiles Führungsmodell entschieden?

Bernd Oestereich: Ausgangspunkt bei uns war sicherlich meine Führungsschwäche als Gründer. Mich interessierten inhaltliche Aufgaben meistens mehr als Personal- und Geschäftsführung. Weswegen ich dann auch froh war, als Mitarbeiter



Foto: Holisticon

Dierk Harbeck ist Vorstand und Gesellschafter der IT- und Managementberatung Holisticon AG.

mich nach rund zehn Jahren zunehmend von der Geschäftsführung ablösen. Trotzdem sind wir 2012 noch einen Schritt weiter gegangen und haben alle bis dahin angesammelten Führungspositionen wie unsere dreiköpfige Geschäftsführung, die Büro- und Vertriebsleitung und auch unsere Personalabteilung aufgegeben und durch strukturierte Selbstorganisation, gemeinsame Prinzipien und eine aufs Formale minimierte Geschäftsführerrolle ersetzt. Auslöser dafür war der Wechsel einer Führungskraft und die schwächer gewordene Wertschätzung dieser Funktionen in Teilen der Belegschaft sowie bei mir als Gesellschafter.

Seibert: Wir haben die Erfahrungen aus agilen Kundenprojekten in ein internes agiles Pilotprojekt eingebracht. Hier werden nach agilen Prinzipien interne Auf-

gaben entwickelt und gelöst. Alle Mitarbeiter können sich daran beteiligen und durch die enge Zusammenarbeit aller sind sehr gute Ergebnisse entstanden. Auch habe ich als Geschäftsführer festgestellt, dass das agile Führungs- und Organisationsmodell mich persönlich entlastet. Wir haben in den vergangenen Jahren und Monaten stetig immer bessere Geschäftszahlen geschrieben. Als Geschäftsführer frage ich mich inzwischen manchmal, was mein Beitrag dazu eigentlich ist. Das ist im positiven Sinne erschreckend.



Foto: Oose

Bernd Oestereich ist Gesellschafter und Mitarbeiter beim IT-Beratungs- und Weiterbildungsunternehmen Oose GmbH.

Welche Herausforderungen gab es bei der Einführung und Umsetzung?

Harbeck: Wir haben das Modell ja von Stunde null an gelebt. Damals waren wir sieben Personen. Alle hatten ein profundes Verständnis von der Art und Weise, in der wir arbeiten wollten. Schwieriger wurde es bei den neuen Mitarbeitern. Da mussten wir dann expliziter und ausdauernder kommunizieren. Heute übernehmen das unter anderem Paten, die neue Mitarbeiter betreuen und mittlerweile eine hohe Verantwortung tragen. Natürlich hat uns hier auch unsere sehr offene Kommunikationskultur geholfen.

Bock: Als Führungskräfte mussten wir uns damit auseinandersetzen, Entscheidungen nicht alleine zu treffen. Das heißt, wir mussten lernen, loszulassen und Entscheidungen von Einzelnen und

Teams zu akzeptieren. Natürlich wurden zu Beginn einige Entscheidungen von den Mitarbeitern so getroffen, dass sie nicht immer dem Wohl des Unternehmens dienen – da kommen Einzelinteressen durch – oder wir haben unklar kommuniziert, was denn dem Wohl des Unternehmens dient. Aber mittlerweile haben wir eine gute Fehlerkultur und das gegenseitige Vertrauen hat sich etabliert.

Oestereich: Durch die letzte Änderung des Führungsmodells hatten wir nach wenigen Wochen und Monaten quasi überhaupt keine Führungskräfte mehr.



Foto: Seibert Media

Martin Seibert ist Gesellschafter und Geschäftsführer des gleichnamigen IT-Dienstleisters Seibert Media GmbH.

Wir haben alle Führungskräfte durch Führungsarbeit ersetzt, das heißt, Führung sollte prinzipieller und integraler Bestandteil der Arbeit eines jeden Mitarbeiters werden. Im ersten Moment waren viele Kollegen verunsichert. Beispielsweise, ob dieses Modell denn überhaupt funktionieren würde, ob das nicht einfach wieder nur eine weitere Veränderung ist, die schon bald von der nächsten überholt wird, was genau sich für sie jetzt ändert und so weiter. Weil der Kommunikations- und Erklärungsbedarf zunächst einmal steigt, kamen auch noch Bedenken dazu, dass wir jetzt noch mehr mit uns selbst beschäftigt sind. Außerdem stößt eine solche Veränderung manchmal auch ganz andere, längst überfällige Klärungsprozesse an, die erst einmal unbequem oder belastend sind, letztlich aber befreien.

Seibert: Wir sind immer wieder mit Ängsten konfrontiert, die das Ausnutzen unserer Freiheiten betreffen. Wie können wir wissen, ob unsere Mitarbeiter fair ihre Arbeitszeiten verbuchen? Ist es nicht unfair, wenn einer die Firmenfeier teilweise als Arbeitszeit bucht und ein anderer nicht? Muss das nicht zentral kontrolliert werden? Der Ruf nach einem zentralen Machtwort in Phasen intensiver Diskussionen und zähem Hin und Her wird immer wieder laut. Aber da wollten wir nicht wieder hin und haben uns stattdessen darum bemüht, neue Wege zu finden, um Entscheidungen gemeinschaftlich zu treffen – zum Beispiel mit Retrospektiven.

Welche Aufgabe hat Führung bei Ihnen?

Harbeck: Meine persönliche Führungsaufgabe besteht darin, allen anderen Beschäftigten ein Umfeld zu schaffen, in dem sie ihre Dienstleistung zum Kunden hin, aber auch das Wirken innerhalb der jeweiligen Geschäftsfelder mit Engagement und Kompetenz ausführen. Ich werde zunehmend ein interner Dienstleister, der aber nicht passiv agiert, sondern gelernt hat, seine Coaching-Rolle einzunehmen. Außerdem reflektieren wir regelmäßig mit dem gesamten Team über die Arbeit der zurückliegenden Monate und versuchen, aus Fehlern zu lernen.

Bock: Bei uns ist es ähnlich. Wir konzentrieren uns darauf, dass unsere Mitarbeiter die richtigen Rahmenbedingungen vorfinden. So sind wir als Manager Ansprechpartner für Dinge, die die Teams nicht alleine klären können. Und natürlich achten wir auf die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen.

Seibert: Gerade am Anfang besteht die zentrale Aufgabe darin, zu prüfen, in welchen Bereichen man noch viel zu viel mitspricht. Man muss versuchen, sich zurückzunehmen. Während viele denken, dadurch überflüssig zu werden, tritt das unserer Erfahrung nach nicht ein. Als Manager arbeitet man wieder viel mehr operativ an richtigen Dingen und nicht an luftigen Strategien. Ich persönlich versuche weniger zu planen und mehr zu experimentieren. Ich will echte Erfahrungen sammeln, statt plausible Konzepte schreiben, die im Zweifel nicht einmal irgendwer liest.

Interview: Winald Kasch ●