

Agile Führung



Bei Fragestellungen zum Führungsverständnis tritt immer häufiger das Schlagwort der «agilen Führung» auf. Die nachfolgenden Erläuterungen beantworten Fragestellungen zum Verständnis des Begriffes, den Eigenschaften von agiler Führung und den Voraussetzungen, welche in einer Organisation vorhanden sein sollten, damit agile Führung gelingen kann.

Autoren: Alexander Mestre und Bernhard Kruschitz, BKI AG, Oktober 2018

Was wird unter agiler Führung verstanden?

Agile Führung hat (noch) keine gefestigte Definition. Selbst der Begriff «Agilität» ist nicht eindeutig definiert (siehe u.a. *Termer (2016)*). So hat z.B. *Lindner (2017)* die meist zitierten

Veröffentlichungen aus der Fachliteratur studiert und miteinander verglichen. Die übereinstimmenden Aspekte sind: Schnelligkeit, Anpassung, Flexibilität, Dynamik, Vernetzung, Vertrauen und Selbstorganisation.

Die Flexibilität wird auch von *Termer (2016)* als zentraler Aspekt der Agilität in der Betriebswirtschaftslehre aufgeführt. Zweck der Flexibilität ist nach *Termer (2016)* «die Unternehmung in einem sich ständig wandelnden Umsystem in seiner Funktionsweise aufrecht zu erhalten,



© BKI AG

Symbol der Agilität: Der Sprint

so dass langfristig das Überleben des Systems gesichert werden kann». Es ist also notwendig, dass sich die Unternehmung von sich aus (Dynamik) und schnell an das sich verändernde Umsystem anpassen kann. Diese Aspekte der Agilität werden auch vom agilen Projektmanagement adressiert. Kleinster gemeinsamer Nenner aller agilen Vorgehensmodelle ist das Agile Manifest (*Agile Manifesto*), welches unter anderem die Leitsätze «Das Eingehen auf Änderungen hat Vorrang vor strikter Planverfolgung» und «Funktionsfähige Produkte

haben Vorrang vor ausgedehnter Dokumentation» aufführt. Dies zeigt auf, dass der Fokus der Agilität auf schnell bereitgestellter und den Erfordernissen entsprechender Funktionalität liegt.

Um die Bedürfnisse möglichst rasch bedienen zu können, haben gemäss *Häusling-Fischer* die agilen Ansätze ein iteratives, erfahrungsorientiertes Vorgehen und das Liefern von Inkrementen, also kurzfristigen Ergebnissen implementiert. Die Ersteller arbeiten eng am Bedürfnisträger, wodurch ein entsprechend hoher Grad an Selbstverpflichtung aufkommt, welcher gegenüber dem Bedürfnisträger zu einer Ergebnisverantwortlichkeit führt. Dies führt zu einer ausgeprägten Selbstverantwortung der Mitarbeitenden. Agilität benötigt deshalb nach *Lindner (2017)* eine hohe Kommunikation in einem Netzwerk aus Individuen. In dieser Vernetzung ist gemäss *Lindner (2017)* das Vertrauen auf die Beziehung und die Kommunikation zwischen den Individuen notwendig. Schnelle Ergebnisse fordern kurze Entscheidungswege, welche durch flache Hierarchien und autonome Arbeitsgruppen gefördert werden.

Nach *Lindner (2017)* müssen Menschen die in Netzwerken zusammenarbeiten durch Führungskräfte kontrolliert werden. Doch die Kontrolle muss gemäss *Lindner (2017)* in Form von Wissensaufbau stattfinden: Individuelles Wissen soll zu kollektivem Wissen werden und die bekannte Hierarchie wird zu unbürokratischen und flachen Hierarchien. Das Extrem hiervon ist die Selbstorganisation. Nach *Hofert* ist die Selbstorganisation ein wichtiges Element um Innovation hervorbringen zu können. «Teams, die nicht erst tausend Anträge stellen und sich durch Hierarchien arbeiten müssen, können schneller agieren und reagieren. Sie können auch leichter Innovationen auf den Weg bringen.»

Häusling-Fischer zeigen zudem auf, dass die funktionalen Führungskräfte in traditionellen Organisationen ausgebildete Experten sind, welche häufig einen Engpass erzeugen.

Agile Führung unterstützt also die Mitarbeitenden dabei, schnell und kreativ auf wechselnde Bedürfnisse zu reagieren. Siehe *Hofert 2017*

Welche wesentlichen Aspekte zeichnen agile Führung aus?

Hofert zeigt auf, dass agile Führung im Grunde nichts Neues ist. Sie ist vielmehr ein Mindset, eine Haltung und Denk- und Handlungslogik. *Häusling/Fischer (2016)* fordern hierbei ein mitarbeiterzentriertes Führungsverständnis. «In den traditionellen Organisationen arbeiten die Mitarbeiter für die funktionalen Führungskräfte. [...] In agilen Organisationen ändert sich die Rolle der Führungskräfte komplett und damit auch die Anforderung an deren Kompetenzen und Haltungen. Die Führungskraft stellt sich in den Dienst der Teams, um zusammen schneller Nutzen für den Kunden zu schaffen.» Das Prinzip des „sich-in-den-Dienst- Stellen“ wird bei *Schwaber/Sutherland (2013)* und *Sutherland* als „Servant Leadership“ bezeichnet. Die Führungskraft erhöht den Reifegrad der Mitarbeitenden, um den Teams weitere Verantwortung übertragen zu können, damit wiederum die Bedürfnisse entsprechend besser bedient werden.

Auch gemäss *Lindner (2017)* ist agiles Führen eine dynamische Haltung, ein Mindset, das Veränderung als Dauerzustand begreift. «Agile Führungskräfte sind beweglich, flexibel und fähig zur Transformation von Menschen, Teams und Prozessen. Sie begreifen Führung als Rolle anstatt als Position oder Funktion.»

Gemäss *Hofert* fördern Agile Führungskräfte die Selbstorganisation von Gruppen durch permanente Teamentwicklung. Ziel ist die Förderung von Selbstverantwortung und Kreativität. *Hofert* bezeichnet dies als essenziellen Skill von Führungskräften, da oft zu viel Wert auf die Entwicklung von einzelnen Personen statt Teams gesetzt werde. Die Entwicklung zu sogenannten High Performance Teams ist also eine wichtige Aufgabe einer agilen Führungskraft. Für *Hofert* zielt Teamführung im agilen Kontext darauf, die Selbstorganisation zu unterstützen und sich selbst überflüssig zu machen. Führung besteht aus Teamentwicklung und Coaching, Zusammenarbeit initiieren und Zusammenarbeit sicherstellen, Motivation, Hilfe zur Selbsthilfe, Unterstützung bei der Konzentration auf Aufgaben und Sparringpartnerschaft.

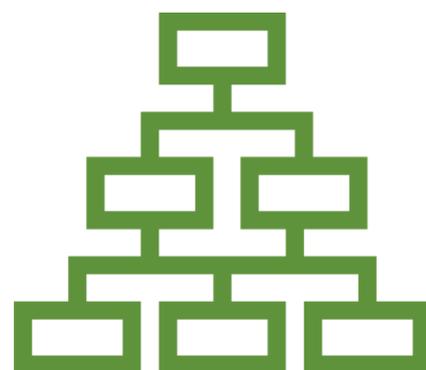


Teamentwicklung

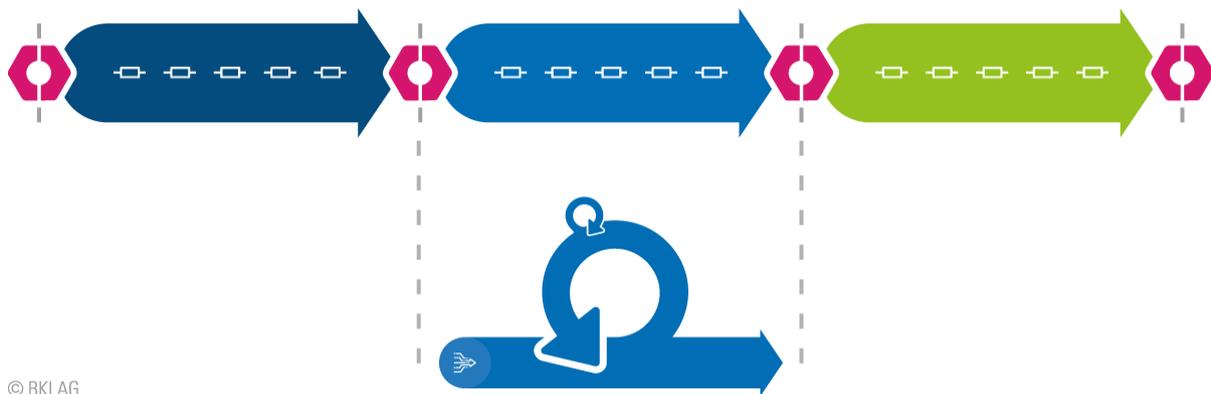
Welche Voraussetzungen müssen in der Stammorganisation vorhanden sein, damit agile Führung gelingt?

Gemäss *Häusling-Fischer* verhindert die Kultur der traditionellen Organisation häufig ein höheres Mass an Agilität. «Absicherungsmechanismen, Monologe, enge Regeln, viele standardisierte Vorgaben oder wenig Entscheidungsfreiheiten für Mitarbeiter sind Elemente solcher Kulturen. Agile Organisationskulturen sind geprägt von Transparenz, Dialog, einer Haltung des Vertrauens sowie von kurzfristigen Feedbackmechanismen. Diese Merkmale zeigen sich auch darin, dass eine proaktive Wissensweitergabe erfolgt und offen und konstruktiv mit Fehlern umgegangen wird.» Agile Organisationen begrüßen zudem Veränderungen, weil diese Verbesserungen bedeuten und wissen, wie mit Veränderungen umzugehen ist.

Weitere Voraussetzungen für den Erfolg agiler Führung sind gemäss *Lindner (2017)*, dass die Organisation Teamscheidungen und iterative Planung zulässt. Das bedeutet, dass Entscheidungen gemeinsam und unter Kollegen gefällt werden und nicht als Weisungen durch direkte disziplinarische Vorgesetzte. Dies ist ein starker Eingriff in das Führungsverständnis und in die Machtstruktur einer Organisation, weshalb dieser Punkt besonders kritisch ist. Auch bei SCRUM (einem Prozess zur agilen Steuerung der Entwicklung) sind die Teams selbstorganisierend. «Selbstorganisierende Teams entscheiden selbst, wie sie ihre Arbeit am besten erledigen, anstatt dieses durch andere Personen ausserhalb des Teams vorgegeben zu bekommen.» *Schwaber/Sutherland (2013)*. Um diese Forderung erfüllen zu können, müssen nach *Schwaber/Sutherland (2013)* die Teams über alle Kompetenzen verfügen, die erforderlich sind, um diese Arbeit zu erledigen, ohne dabei von Personen ausserhalb des Teams abhängig zu sein. Beide Aspekte stellen sehr hohen Ansprüche an die Teamzusammensetzung und die fachlichen sowie sozialen Fähigkeiten der Mitarbeitenden dar, welcher durch die Stammorganisation aber auch durch die Teammitglieder erfüllt werden müssen.



Klassische Hierarchie



© BKI AG

Agilität in sequentiellen Prozessen

Iterative Planung heisst Planung in kurzen Zyklen mit kurzfristigen Zielhorizonten und widerspricht der Tradition von Jahreszielen. Dies wiederum hat einen Einfluss auf den Zielfindungsprozess der Organisation, welcher meist auf langfristige Zielerreichung ausgerichtet ist.

In diese Thematik fügt sich auch der agile Ansatz der eigenverantwortlichen Zuteilung von Aufgabenpaketen. Vorgesetzte müssen damit umgehen können, dass sich das Team die Aufgabenpakete selbst zuteilt, wodurch ein traditionelles Führungselement aus der Hand gegeben wird.

Für die Mitarbeitenden einer agilen Organisation ändert sich die Sichtbarkeit ihrer Arbeit radikal. Denn im agilen Ansatz wird z.B. ein Board zur Darstellung und Visualisierung des Workflows eingesetzt, das von jedem Teammitglied gesehen werden kann und den Arbeitsstand offen zeigt.

Hofert verweist darauf, dass die hinter der Agilität stehenden Gedanken teilweise mehr als 50 Jahre alt sind. «Die Theorie X von Douglas McGregor stammt aus den 1960er Jahren. Sie geht davon aus, dass es zwei verschiedene Denkweisen gibt. Die eine begreift Menschen als grundsätzlich lernwillig und arbeitsbereit (Y), die andere als faul und arbeitsscheu (X). X-Menschen muss man kontrollieren, Y-Menschen entfalten sich, wenn sie den Raum bekommen.» Agile Führung ist dann möglich, wenn die Mitarbeitenden solche Y-Menschen sind. «Diese Form der Führung ist gerade bei hoch entwickelten Teams wirksam, bei denen es gilt, Innovationspotenziale freizusetzen» *Hofert*.

Damit agile Führung gelingen kann, implementieren *Schwaber/Sutherland (2013)* klar definierte Rollen, Ereignisse, Artefakte und Regeln. SCRUM benötigt einen definierten, stabilen Prozess mit minimalen Rollen, damit die Arbeitssteuerung durch die Führungskraft erfolgen kann. *Kruschitz (2018)* zeigt auf, dass das Fehlen dieser Strukturen mit hohen Risiken verbunden ist, weshalb die Implementierung von 'klassisch' zu 'agil' mit der Einführung von neuen Arbeitstechniken und Schaffung des Rollenverständnisses bei allen Beteiligten (nicht nur der Führungskraft) verbunden ist.

Häusling/Fischer (2016) zeigen auf, dass die benötigte Ägilität einer Organisation davon abhängig ist, wie stark der Wandlungsbedarf dieser Organisation auf Grund der

Veränderungen in ihrer Umwelt sowie den internen Anforderungen tatsächlich ist. Es bedarf also einer Einschätzung der notwendigen Anpassungsfähigkeit und der Frequenz von Änderungen, welche durch die Organisation bewältigt werden müssen. *Lindner (2017)* schreibt hierzu: «ein stabiles Umfeld und wenig bis gar keine Konkurrenz verlangen weniger Agilität».

Welche Vor- und Nachteile hat agile Führung?

Die Vorteile agiler Führung ergeben sich einerseits aus dem Ziel der Agilität, nämlich schnell bereitgestellte und den Erfordernissen entsprechende Ergebnisse zu generieren. So nennen *Fischer, Weber, Zimmermann* als Ergebnisse Ihrer Interviewstudie, dass die Einbindung von Kunden und die bessere und schnellere Zusammenarbeit eine höhere Kundenzufriedenheit generiert, dass Organisationen flexibler am Markt agieren können und Dank regelmässiger Reflexion und Anpassung einen Zeitgewinn verzeichnen können - und so langfristig erfolgreicher sind. Es gibt nach *Fischer, Weber, Zimmermann* auch Effekte welche nach Innen wirken, wie ein erhöhtes Mass an Offenheit, Transparenz, Nachvollziehbarkeit und Verantwortung, was das Qualitätsbewusstsein der Einzelnen und die Zufriedenheit und Motivation aber auch die Bindung an die Organisation im Sinne eines Commitment, erhöht.



Erwünschte Wirkungen

Fischer, Weber, Zimmermann aber auch *Hofert* zeigen auf, dass hierfür auch ein offener Umgang mit Fehlern dazu gehört. *Hofert* folgert aus den Vorteilen, dass reflektierte Teams und Mitarbeiter eher mitdenken und dadurch weniger angepasst sind sowie ihre Meinung äussern.



Erfolgsfaktoren

„Sie sehen sich als mitspracheberechtigt. Sie sind "bevollmächtigt". Das muss ein Unternehmen verkraften können und wirklich wollen. Dafür muss es etwas bieten, das auch dann noch Bestand hat, wenn Mitarbeiter sich nicht mehr anpassen: ein gutes Produkt, eine klare Vision, attraktive Ziele. Ist das nicht der Fall, lieber die Finger davon lassen“ *Hofert*. Motivierte Mitarbeitender sind gemäss *Hofert* aber auch anstrengend, weil sie fordern und ihren eigenen Motiven und Stärken entsprechend eingesetzt werden möchten, auch muss das Umfeld und die Arbeit die Sinnfrage beantworten können und motivierend sein. Nach *Hofert* müssen demnach insbesondere die Führungskräfte die agilen Werte wie Offenheit und

Fehlertoleranz auch wirklich leben und auf sichtbare Machtstrukturen (wie z.B. Büro- oder Parkplatzordnung) verzichten.

Agile Mitarbeiter sind «flinke, lebendige und veränderungsfreudige Mitarbeiter» wie *Hofert* sie beschreibt, was die Reibung erhöht, Veränderungen in der Gruppe auslöst, Widerstand erzeugt und vorerst zu einem negativen Einfluss auf das Betriebsklima führt, was zu Kündigungen führen kann. Der Prozess der Umstellung zu agiler Führung muss gemäss *Hofert* entsprechend vorsichtig und in kleinen Schritten vollzogen werden.

Da alle Methoden insbesondere dann gut wirken, wenn sie im richtigen Umfeld eingesetzt werden, hat agile Führung gemäss *Häusling/Fischer* zudem das Risiko, zum schlichten Trend

oder gar Mythos deklassiert zu werden, wenn eine Organisation einen tiefen Agilitätsbedarf hat, sich aber dennoch agil organisieren möchte.

Quellen:

Agile Manifesto. Agiles Manifest, https://scrum-master.de/Scrum-Glossar/Agiles_Manifest, Scrum-Master.DE, abgerufen am 26.10.2018

Fischer Prof. Dr. Stephan, Weber Dr. Sabrina, Zimmermann Annegret. Was ist Agilität und welche Vorteile bringt eine agile Organisation?, https://www.haufe.de/personal/hr-management/agilitaet-definition-und-verstaendnis-in-der-praxis_80_405804.html, Haufe, abgerufen am 26.10.2018

Häusling André und Fischer Stephan. Agilität – Trend oder Erfolgsmodell? wirtschaft+weiterbildung 11/12_2016 Seiten 28-31, 2016

Hofert Svenja. Agile Führung: Warum jetzt alle auf den Zug springen – und 6 Gründe, die Finger davon zu lassen, <https://www.informatik-aktuell.de/management-und-recht/projektmanagement/agile-fuehrung-6-gruende-die-finger-davon-zu-lassen.html#c20668>, Informatik Aktuell, 2017, abgerufen am 26.10.2018

Kruschitz Bernhard. Projektmanagement mit «HERMES 5» - Erfolg als Auftraggeber in agilen Projekten, VIW Script 03-2018 Seiten 62-63, 2018

Lindner, Dominic. Agile Unternehmen – Zukunftsfähig in der digitalen Transformation, Projektify e.V., 2017

Schwaber Ken und Sutherland Jeff. Der Scrum Guide – Der gültige Leitfaden für SCRUM: Die Spielregeln, Scrum.Org and ScrumInc., 2013

Termer Frank. Determinanten der IT-Agilität – Agilität als wissenschaftlicher Forschungsgegenstand, Springer Fachmedien Wiesbaden, 2016