

Serie „Agile Führung entwickeln“ – Teil 2

Führungsentwicklung in agilen Organisationen



Autorin
Franziska Fink
 Systemische Beraterin, Principal,
 Beratergruppe Neuwaldegg



In unserer dreiteiligen Serie „Agile Führung entwickeln“ beleuchten wir, welche Auswirkungen Selbststeuerung und agile Organisations- und Arbeitsformen auf die Führung haben. Im ersten Teil haben wir ergründet, wie Führung ohne Führungskräfte gelingen kann. Der zweite Teil zeigt, wie Führungsentwicklung in agilen Organisationen funktioniert, in denen es keine klassischen Führungskräfte mehr gibt.

43 Prozent der Mitarbeiter in agilen Unternehmen haben eine hohe emotionale Bindung zu ihrem Arbeitgeber. Sie gehen gern zur Arbeit, erleben ihren Job als sinnvoll und empfehlen die Produkte oder Dienstleistungen sowie offene Stellen ihres Arbeitgebers weiter. Sie haben außerdem ein hohes Vertrauen und Sicherheitsempfinden gegenüber ihrem Unternehmen. In traditionell organisierten, also nicht agilen Unternehmen, trifft all das nur auf sechs Prozent der Mitarbeiter zu. Das ermittelte der aktuelle Gallup Engagement Index 2018 in Deutschland. Es ist kaum auszudenken, welchen volkswirtschaftlichen Effekt es hat, wenn fast die komplette Belegschaft eine geringe oder gar keine emotionale Bindung zum Unternehmen hat. Die Zahlen sind ein Grund, genauer hin-

zuschauen, was agile Organisationen anders machen. Ein Schlüssel für die Motivation der Mitarbeiter ist agile Führung. Wie im ersten Teil der Artikelserie beschrieben, ist Führung in einer agilen Organisation an Rollen und nicht an Personen gebunden.

Statt einer einzigen Funktion haben die Mitarbeiter hier unterschiedliche Rollen inne. In diese Rollen ist aufgesplittet, was vorher die lange Liste einer Funktionsbeschreibung war. Jede Rolle hat eine klare Beschreibung ihres Zwecks, ihrer Aufgaben und ihrer Entscheidungsautorität. Die Beschreibung kann laufend gemeinsam angepasst werden, wenn sich aus der Arbeit ein anderer Bedarf ergibt. Die Rollen und damit auch die Entscheidungsautorität wechseln häufiger, so

dass Entscheidungen und Führung auf mehr Schultern verteilt sind.

Wie das konkret aussieht, zeigt folgendes Beispiel.

Agile Führungssituation exemplarisch

Romana nimmt an einem Gruppendynamiktraining teil. Sie will in der Tiefe verstehen, wie Gruppen funktionieren und wie man sie steuern kann. Nur außerhalb der festen Workshopzeiten kann sie während dieser sechs Trainingstage mit ihrem Team kommunizieren. So kommt sie erst am Abend dazu, die Nachrichten im Team-Messenger zu lesen. Am Morgen hatte der Kollege in der Rolle „Booking“ um Rat gebeten. Der wichtigste Kunde des Logistikunternehmens macht Druck. Nachdem die Preisnachverhandlungen mit dem Contracting aus seiner Sicht nicht gut gelaufen waren, versucht der Kunde nun an einer anderen Stelle Kosten zu drücken und steht damit der Buchung auf den Füßen. Er verlangt von den Fahrern straffere Zeitpläne, um mehr Ware zu transportieren, und argumentiert mit Augenzeugen, die gesehen hätten, wie die Fahrer Zeit verträdelten. Der Kunde bringt dem Unternehmen im Moment

40 Prozent des Umsatzes und weiß, dass er sich aus diesem Grund in einer guten Verhandlungsposition befindet.

Romana als Leiterin des Customer-Bereichs wird heiß und kalt. Sie weiß genau, dass die Firma an dieser Stelle schon mit heißer Nadel strickt. Die Fahrer sind auf Minuten genau verplant und das System verkraftet keine weitere Straffung. Zugleich hängt aber die Firma existenziell an den Aufträgen dieses Kunden. Früher hätte sie den Vorgang sofort zur Chefinnensache erklärt. Nun aber verfolgt sie auf dem Messenger, wie ihr Team die Sache gelöst hat. Sie erkennt, welche Rollen ihre jeweilige Perspektive eingebracht haben und wie der Kollege daraus sein Vorgehen entwickelt hat. Er hat nun einen genauen Plan, wie er am nächsten Tag im Gespräch mit dem Kunden argumentieren wird.

Romana lehnt sich zurück und versucht, die altbekannten Gedanken wie „Ich muss zurück! Das muss ich machen! Er hat die Erfahrung noch nicht!“ loszulassen. Ein Blick auf ihr Armband bringt sie zum Grinsen. „Is it safe enough to try?“, steht da als ständige Frage. „Ja!“, ist jetzt ihre Antwort.

Führungspraxis: traditionell vs. agil

Das Beispiel aus dem Alltag einer agilen Führungsrolle zeigt den Unterschied zwischen Führung in einer agilen und einer traditionellen Organisation: Entscheidungen werden dorthin verlagert, wo die Arbeit stattfindet. Klare Regeln sorgen dafür, dass wichtige Perspektiven im Team gehört werden, aber es braucht keinen Konsens. Die Rolleninhaber genießen das Vertrauen, Entscheidungen im

Traditionelle Führungspraktiken		Agile Führungspraktiken
Stellen, Personen	Hierarchie	Prinzipien, Prozesse
in Positionen, dauerhaft	Entscheidungsautorität	in Rollen, wechselnd
Delegation	Arbeitsteilung	Abstimmung
Controlling	Evaluation	Reflexion
Einzelleistung, personen- gebunden, jährliches Tracking	Performancemanagement	Teamleistung, rollengebunden, kontinuierliches Tracking
Kaskaden, selektiv	Kommunikation / Information	breit, durchgängig
Effizienz, Optimierung	Fokus bei Veränderung	Effektivität, Wandel
Führungskraft gibt Feedback	Feedback	Kollegen geben Feedback
Ursachen und Verantwortliche für Fehler werden gesucht, um Wiederholung zu vermeiden	Fehlerkultur	Fehler werden als Lernchance gesehen und bewusst im Team evaluiert
Eskalation an Führungskraft Konflikt als unangenehmes Ärgernis	Konfliktlösung	Jeder Einzelne ist in der Verantwortung, Differenzen anzusprechen Konflikt („Spannung“) als Potenzial für Entwicklung

Tabelle 1: Führungspraktiken in traditionellen und agilen Organisationen (Inspiriert von: K. Freitag und M. Freitag: Was versteht man unter agiler Führung? In: Organisationsentwicklung 2/2016, S. 71)

Sinn des gemeinsamen Purpose zu treffen. (siehe auch Tabelle 1).

Das Neue an agiler Führung

Viele agile Führungspraktiken klingen als Schlagworte positiv und sie wirken sich auch, sobald sie eingeführt sind und gut funktionieren, positiv auf den Erfolg von Teams und Unternehmen aus. Doch wie das Beispiel des Logistikunternehmens zeigt, bedeutet der Umstieg in ein agiles Steuerungssystem eine Menge Neuland:

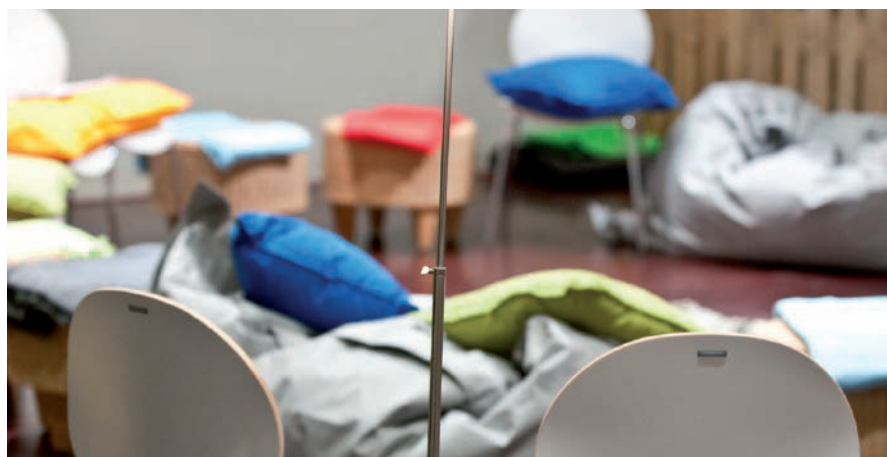
Neuland für die Organisation

- ▶ Nicht mehr wenige, sondern viele entscheiden.

- ▶ Es gibt kein mittleres Management, das für die Umsetzung verantwortlich ist.
- ▶ Evolutionärer Reorganisationsprozess – die Rollen und Spielregeln werden laufend an die Bedarfe angepasst, so wandeln sich Organisationsstruktur und Governance laufend in kleinen Schritten.
- ▶ Neue Form der Zusammenarbeit.
- ▶ Kunst der Verlinkung, Vernetzung, Abstimmung zwischen den Rollen und Teams.
- ▶ Führung folgt nicht der „Predict and Control“-Logik, sondern der „Sense and Respond“-Logik. Statt Planung und Kontrolle geht es darum, Potenzial für Entwicklung aufzuspüren und in kleinen nächsten Schritten auszuprobieren.

Neuland für die Teams (aus zusammenarbeitenden Rollen)

- ▶ Die Führung wechselt, weil die Rollen häufiger wechseln.
- ▶ Verfahren wie beispielsweise Scrum übernehmen die Steuerung.
- ▶ Der Teamerfolg lebt von der Selbstverantwortung der Einzelnen.
- ▶ Starke Abhängigkeit von eigenstehenden Personen, die Rollen auf ihre Art ausfüllen.
- ▶ Prozesse, Verfahren und Rollen befinden sich in einer ständigen Weiterentwicklung und Neuerfindung.



© A. Chitsazan



© A. Chitsazan

Neuland für die Personen

- ▶ Jeder Einzelne trägt die volle Selbstverantwortung; es gibt keinen Chef, der Verantwortung übernimmt oder etwas abpuffert.
- ▶ Von den Teammitgliedern wird proaktives Einbringen statt reaktives Handeln erwartet.
- ▶ Permanente Selbstorganisation (mit anderen, die sich selbst organisieren).
- ▶ Leben mit dem „Unfertigen“, das heißt, Strukturen und Prozesse entwickeln sich ständig.
- ▶ Die Einzelnen brauchen die Fähigkeit, mit großer Transparenz umzugehen (zum Beispiel bezogen auf Einzelperformance, Peer-Feedback oder Gehälter).
- ▶ Trennung von Person und Rolle – jeder macht sich und anderen bewusst, in welcher Rolle er gerade agiert. Persönliche Anliegen (zum Beispiel Antipathie gegenüber Kollegen, Lebenskrisen oder Geltungsbedürfnis) gehören nicht in die Kommunikation der Rollen untereinander. Dafür gibt es eigene Formate. Das zu trennen, braucht Übung.
- ▶ Es existiert keine stabile Berufsidentität, statt einer Funktion übernimmt jeder mehrere Rollen und wechselt sie häufiger.

Wie unterstützt HR Führungsentwicklung?

Vor dem Hintergrund der agilen Führungspraktiken und deren Herausforderungen für Organisation, Teams und Personen wird ersichtlich, dass die Aufgabe von HR nun nicht mehr „Führungskräfteentwicklung“ sein kann. Stattdessen muss die „Führungsentwicklung“ im Mittelpunkt stehen. Das Ziel der

Führungsentwicklung ist, die Führungskompetenz im Unternehmen zu erhöhen. Damit ändern sich für HR Fokus und Zielgruppen.

Organisationales Steuerungsmodell bildet den Rahmen

Auf der Ebene der Organisation bildet ein Steuerungsmodell die Grundlage für agile Führung, das mit klaren Regeln und Prozessen einen stabilen Rahmen schafft. In diesem Rahmen wird agile Weiterentwicklung möglich und Selbstorganisation kann sich entfalten. Das Neue an dem agilen Steuerungsmodell ist, dass nicht nur Personen in ihren Rollen Führung übernehmen, sondern auch Verfahren und Prozesse. Wo zum Beispiel über eine Einstellung nach mehreren Gesprächen traditionell der Teamchef entschieden hätte, sorgt jetzt ein ausgeklügelter Recruitingprozess dafür, dass Bewerber und Unternehmen sich gut kennenlernen, der Bewerber differenziertes Feedback von Peers erhält, auf das er reagieren kann, und ein Panel aus Peers auf Basis dieser Testphase die Entscheidung über die Einstellung trifft.

Führungsentwicklung in Teams

Auf der Ebene der Teams, die man auch als „Zellen“ oder „Kreise“ aus zusammenarbeitenden Rollen definieren kann, geht es bei der Führungsentwicklung darum, die Prozesskompetenz (Feedbackprozess, Entscheidungsprozess etc.), Coachingkompetenz, agile Methodenkompetenz (Scrum, Kanban oder XP) sowie Moderation und Visualisierung weiterzuentwickeln. Die HR-Rolle unterstützt die Teams dabei, laufend zu identifizieren, welche Kompetenzen aktuell hilfreich wären und in welchen Rollen und wie diese

Kompetenzen sinnvoll entwickelt werden können. Das Training findet nicht im Rahmen umfangreicher Programme statt, sondern in kleinen, schnell und einfach konsumierbaren Einheiten („Snackable Content“), wie etwa zweistündigen Mini-Workshops, die im Büro stattfinden. Die Trainings bestehen nicht ausschließlich aus Präsenzangeboten, sondern aus einem Mix aus Präsenztraining, selbstorganisiertem Peer Learning und Online-Inhalten, die zu jeder Zeit konsumiert werden können. Anstelle von fixen Gruppen herrscht auf diesem Lernmarktplatz ein reges Kommen und Gehen, die Lerngruppen mischen sich immer neu. Die Angebote sind in der Entwicklung, im Umfang und im Ansatz ressourcenschonend, denn durch Peer Learning wird Expertise im Unternehmen weitergegeben anstatt von außen eingekauft.

Führungsentwicklung für Personen

Auf der Ebene der Personen nimmt HR bei der Führungsentwicklung nicht mehr nur Führungskräfte und Führungsnachwuchs in den Blick, sondern alle Teammitglieder. Personalentwicklung wird nun nicht mehr entlang von Stellen oder Positionen gedacht, da jeder Einzelne ja andauernd mehrere und verschiedene Rollen einnimmt. Wichtig ist es daher, den Fokus auf die Personen (Karrierewege, Kompetenzpfade, Bezahlungscluster etc.) und deren geleitete Selbstorganisation zu richten. Führungskräfte etwa, die beim Übergang in die agile Organisation ihre Führungsrolle verlieren, brauchen eine bewusste Begleitung dieses Übergangs.

Ziel der Führungsentwicklung auf der Ebene der Personen ist es, ein agiles Mindset zu stärken. Dazu gehören Kompetenzen wie offene Kommunikation, Selbstreflexion, Anpassungsfähigkeit, Offenheit für Neues sowie die Fähigkeit, auch unter Unsicherheit schnell zu entscheiden und zu handeln. Auch der konstruktive Umgang mit Konflikten oder direktes Feedback sind wichtige Elemente eines „Agile Mindset“. Die HR-Rolle kann zur Stärkung der notwendigen Kompetenzen Angebote zu Persönlichkeitsentwicklung und Kommunikation machen. Bei der Entwicklung des Agilen Mindset hat es sich bewährt, Selbsterfahrung, Reflexion und Peer-Austausch eng zu verzahnen. Wirksame Lernsettings zu persönlichen Mustern und mentalen Modellen sind zum Beispiel mehrtägige Offsite-Work-

SCRUM

Scrum entstand ursprünglich als Vorgehensmodell für agile Softwareentwicklung. Dahinter steht der Gedanke, dass viele Entwicklungsprojekte zu komplex sind, um vorab im Ganzen geplant werden zu können. Vielmehr ergeben sich viele Anforderungen und Lösungsansätze erst unterwegs. Scrum gibt dafür wesentliche Prinzipien (Manifest, Werte), eine spezifische Organisation (Scrum-Team mit klaren Rollen) und einen strukturierten Prozess vor, der aus Planning, Sprint, Review und Retrospective besteht. Im Fokus sind von Beginn an die Vision und die Anforderungen der späteren Anwender (Product Owner). Diese Anforderungen (Product Backlog) werden in einem iterativen Prozess über die Schaffung von Zwischenprodukten permanent verfeinert und verbessert.

Die Scrum-Werte wurden 2001 im agilen Manifest („Agile Manifesto“) von den Scrum-Begründern Ken Schwaber und Jeff Sutherland festgehalten:

1. Individuen und Interaktionen sind wichtiger als Prozesse und Werkzeuge.
2. Funktionierende Software ist wichtiger als umfassende Dokumentation.
3. Zusammenarbeit mit dem Kunden ist wichtiger als Vertragsverhandlungen.
4. Reagieren auf Veränderung ist wichtiger als das Befolgen eines Plans.

shops zu Themen wie gewaltfreie Kommunikation, Lösungsorientierung oder Gruppendynamik.

Neben solchen Lernangeboten off the Job gibt es On-the-Job-Angebote, wie zum Beispiel „Heat Experiences“. Darunter versteht man außergewöhnliche Aufgaben, die als eine Art Ausnahmesituation zu meistern sind. Das kann ein Sonderprojekt sein, die Übernahme einer ganz neuen Rolle oder der Auftrag, eine weitreichende Entscheidung zu treffen (zum Beispiel, ob das Unternehmen ab sofort nur noch Bewerber aus derselben Stadt einstellt, um den persönlichen Kontakt

zwischen den Mitarbeitern zu stärken). Diese intensiven Live-Erfahrungen erweitern – wenn sie gut begleitet und reflektiert werden – die mentalen Modelle der Person.

Apps begleiten den Lernprozess

Grundlegend für alle Lernangebote ist, dass die Erlebnisse und die Learnings bewusst reflektiert werden. Gut durchdachte Apps können die Lernenden dabei unterstützen. Auf dem Handy installiert geben sie täglich Impulse für den Lernprozess. Die App stellt Fragen, ruft Erkenntnisse in Erinnerung, erinnert ans Üben oder erzählt Humorvolles zum Thema.

Komplementäre Perspektiven

Neben dem Austausch mit fachlichen Peers oder Kollegen aus der eigenen Organisation fragt HR nach Komplementärperspektiven für die Lernenden. Die Innovationskraft agiler Teams liegt in der Diversität ihrer Mitglieder. Und was fürs Teams gilt, gilt auch fürs Netzwerk. Dabei helfen Fragen wie: Wer sind Menschen, die ganz andere Sichtweisen als ich/wir haben? Wie gelingt es, mir/uns ein komplementäres anstatt ein homogenes Businessnetzwerk aufzubauen? HR unterstützt mit Best-Practice-Beispielen und Tipps für „Diverse Networking“.

HR gestaltet Entwicklungsräume

Wesentlich neu in der agilen Führungsentwicklung ist die Haltung von HR. Personalentwicklung ist nicht mehr geplant oder verordnet. HR gestaltet Lernangebote, die Entwicklung ermöglichen. Die Teams, die Rollen und die Personen sind dafür verantwortlich, diese Angebote zu nutzen. Auf dem „Lernmarkt“ wählen die Mitarbeiter selbst aus oder fordern bestimmte Themen ein. Wie in unserem Beispiel:

Romana hat sich ihr iPad geschnappt und zeichnet an einer Skizze. Für das nächste Review Meeting in ihrem Bereich bereitet sie eine Präsentation des Zwischenstands vor. In ihrer Lead-Rolle hatte sie – unterstützt von HR – den „Agile Sprint“ gestartet, einen Prozess, mit dem sich ihr Bereich hin zu mehr Agilität entwickeln soll. Das neue Team-Tool ist frisch implementiert, und die Transparenz der businessrelevanten Zahlen ist für alle neu und aufregend. Romana macht sich einen Merker, um im Meeting das Thema „Umgang

mit Transparenz“ anzusprechen. Die Einführung einer Technik genügt aus ihrer Sicht nicht für einen kulturellen Change. Die Ausbildung von zehn Teammitgliedern zu Scrum Mastern ist gerade am Laufen und Romana ist neugierig, welches Konzept sich die zehn ausgedacht haben, um voneinander zu lernen beziehungsweise das Gelernte im Team weiterzugeben. Der Backlog (Sammlung der Anforderungen an den agilen Customer-Bereich) des „Agile Sprint“ enthält Themen wie „Konfliktlösungskompetenz“ und „Selbstmanagement“. In jedem Review Meeting werden die Ergebnisse gezeigt und die Themen für den nächsten Sprint priorisiert. Romana ist hochzufrieden mit dem Entwicklungsprozess. Nach zwölf Jahren als Führungskraft in der traditionellen Struktur erkennt sie ihre Rolle kaum wieder. Aus der Chefin, die für alles verantwortlich war, ist eine Rolle geworden, die sich um die permanente Weiterentwicklung des Teams kümmert. Sie ist nun nur noch eine von vielen in ihrem Team, die Entscheidungen trifft. Ihre wesentliche Verantwortung liegt vor allem darin, Hindernisse für das Team zu beseitigen und für Ressourcen und belastbare strategische Bündnisse nach außen zu sorgen.

Ausblick


Wie spielt das Human Resource Management mit agiler Führung zusammen? Und wie sieht die HR-Organisation selbst in einem agilen Unternehmen aus? Lesen Sie in der März/April-Ausgabe der Zeitschrift personal manager, wie sich agiles Personalmanagement aufstellt und wie sich damit die Rollen, das Selbstverständnis und die Prozesse von HR maßgeblich ändern.

LITERATURTIPP

Purpose Driven Organizations. Sinn – Selbstorganisation – Agilität. Von Franziska Fink und Michael Moeller. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 2018.

WEBTIPPS

Mehr über Theorie und Praxis agiler Organisation und ihre Entwicklungslogik unter

 www.purpose-driven.world

Den Scrum-Leitfaden finden Sie zum Downloaden unter

 www.scrumguides.org/download.html