
Agile Führung – das neue Gutwort im Management?

Sven Grote und Rüdiger Goyk

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	18
2	Konzept der agilen Führung	19
2.1	Umfeld	22
2.2	Organisation	23
2.3	Führungsrolle	23
2.4	Führungshaltung	24
2.5	Information der Mitarbeiter	25
2.6	Kooperation	25
2.7	Menschenbild	26
2.8	Führungsfokus	26
2.9	Arbeitsgestaltung	27
2.10	Rolle von Fehlern	28
3	Was ist bekannt, was neu?	28
4	Kompetenzen und agile Führung	31
5	Fazit	32
	Literatur	34

S. Grote (✉)
Fokus-K, Braunschweig, Deutschland
e-mail: sven.grote@fokus-k.de

R. Goyk
Fokus-K, Berlin, Deutschland
e-mail: ruediger.goyk@fokus-k.de

1 Einleitung

„Müssen Sie eigentlich schon agil sein?“, fragt Prof. Gunter Dueck zur Eröffnung eines Vortrags.¹ Und: „Eigentlich weiß doch keiner so recht, was gemeint ist, wenn er ab sofort agil arbeiten soll“, ist er überzeugt. Früher hieß es in Unternehmen „Wir müssen flexibler werden“. In den letzten Jahren musste alles *nachhaltig* sein. Agil scheint *das* neue Gutwort zu sein: immer richtig, immer passend. Doch was genau ist „agile Führung“ und wo genau kommt sie her? Agile Methoden haben zunächst IT-Projekte verändert und halten Einzug in alle denkbaren Funktionen des Unternehmens bis in das Top-Management (Rigby et al. 2016). Auch über Branchen hinweg scheint sich die agile Führung rasend schnell zu verbreiten (vgl. Tab. 1). Eine Annäherung an agile Führung ist nur möglich, wenn man einen Blick auf die Entstehung des agilen Projektmanagements und der sog. Scrum-Prinzipien wirft. Scrum kann als eine Art Vorreiter der agilen Führung bezeichnet werden. Anstatt Projekte nach starren Plänen zu führen, gehen agile Projekte flexibler vor (Preußig 2015). Sich ändernde Anforderungen werden nicht nur geduldet, sondern akzeptiert und genutzt. Den Fokus wird systematisch neu justiert. Teams organisieren sich selbst und nutzen dazu neue Techniken, wie Meetings im Stehen und mit der Stoppuhr oder Planning Poker, um den Aufwand einer Aufgabe abzuschätzen (Preußig 2015).

Zur Historie von Scrum in der Digitalwirtschaft: 2001 verfassten 17 Branchenvertreter das *Manifest für Agile Softwareentwicklung*. Dessen Kernaussagen finden sich in Tab. 2. Die ursprünglich auf Software-Entwicklung bezogenen Prinzipien wurden übertragen, und zwar weg von der Softwareentwicklung hin zu anderen Branchen: vom Projektmanagement hin zum „General Management“, von der Mitarbeiterführung hin zur

Tab. 1 Welche Unternehmen nutzen agile Methoden (Rigby et al. 2016; Schorling et al. 2016)

National Public Radio (USA) entwickelt so neue Hörfunkprogramme.
Der Landmaschinenhersteller John Deere entwickelt neue Maschinen damit.
Der Flugzeughersteller Saab entwickelt damit Kampffjets.
Der Cloud-Back-Up-Dienstleister Intronis nutzt agile Methoden für das Marketing.
Der Logistikkonzern C.H. Robinson verwendet diese im Personalwesen.
Mission Bell Winery (Kalifornien) nutzt diese bei der Herstellung und Lagerung von Wein.
General Electric (GE) will so den Weg von einem Mischkonzern des 20. Jahrhunderts zu einem digitalen Konzern des 21. Jahrhunderts ebnen.
Der Musik-Streaming-Dienst Spotify nutzt agile Methoden von der Produktentwicklung, über das Marketing bis zur Geschäftsführung.
Die Deutsche Bank schaffte eine neue organisatorische Einheit, die Digitalfabrik in Frankfurt, die neue digitale Angebote für den Kunden entwickeln.
Zalando setzen seit 2015 in dem 1.300 Mitarbeiter umfassenden Tech-Bereich auf Agilität.

¹ <http://bit.ly/2sysGUI> Online-Beitrag auf www.lebensmittelzeitung.net vom 21.04.17

Tab. 2 Das Scrum-Manifest (2001)

„Wir suchen nach besseren Wegen, Produkte zu entwickeln, indem wir es selbst praktizieren und anderen dabei helfen, dies zu tun.“	
Individuen und Interaktionen	haben Vorrang vor Prozessen und Werkzeugen.
Funktionsfähige Produkte	haben Vorrang vor ausgedehnter Dokumentation.
Zusammenarbeit mit dem Kunden	hat Vorrang vor Vertragsverhandlungen.
Das Eingehen auf Änderungen	hat Vorrang vor strikter Planverfolgung.
Wir erkennen dabei sehr wohl den Wert der Dinge auf der rechten Seite an, wertschätzen jedoch die auf der linken Seite noch mehr.“	

allgemeinen Unternehmensführung. Die ursprünglichen Scrum-Teams bestehen aus bis zu zehn Personen. Ein Product Owner gibt das inhaltliche Ziel und die Aufgabe vor, also die Entwicklung eines Produktes mit bestimmten Eigenschaften. Der Scrum-Master unterstützt das Team, jedoch eher in prozessualer Hinsicht. Er moderiert Teamprozesse, nimmt Einfluss auf Arbeitsprozesse und Arbeitsmethoden (Wolf et al. 2015; Hohberger 2018; Wuttke 2018).

Die Ausbreitung der agilen Methoden aus der Softwareentwicklung in andere Unternehmensbereiche lässt sich gut verdeutlichen am Beispiel der „Systematic“, einem IT-Unternehmen mit über 500 Mitarbeitern, das seit 2005 mit agilen Methoden arbeitet. Michael Holm, ein Mitgründer und CEO des Unternehmens, beschreibt die Befürchtung, dass das Führungsteam dem Fortschritt im Weg stehen könnte. „Mir kam es vor, als sagte ich: Mir nach, ich bin ganz dicht hinter euch“ und „die Entwicklungsteams nutzten Scrum und verfolgten neue Ansätze, während das Management in den altmodischen Methoden verhaftet war“ (Rigby et al. 2016, S. 67). Infolgedessen stellte er das Führungsteam auf „agile Führung“ um. Scrum Alliance, eine Non-Profit-Organisation mit über 400.000 Mitgliedern, stellte fest, dass über 70% derer, die mit agilen Methoden arbeiten, Spannungen mit dem Rest der Organisation schildern, da beide Gruppen mit unterschiedlichen Logiken und Geschwindigkeiten arbeiten (Rigby et al. 2016). Insofern erscheint es plausibel, Scrum-Projekte in der IT von Unternehmen nicht im Vakuum zu belassen, sondern als Ausgangspunkt für die Veränderung des Führungsverständnisses zu nutzen. Die Rolle der Führungskräfte verändert sich mit: Das lässt sich am Beispiel von Reed Hastings, dem Gründer von Netflix zeigen. „Sie können nicht mehr wissen, wohin der richtige Weg führt. Ihre neue Aufgabe ist es, das Finden von Antworten zu organisieren. Das zwingt sie zur Aufgabe ihres alten Selbstbildes. Sie werden zu Netzwerkern“ (Keese 2016, S. 167; vgl. Tab. 3).

2 Konzept der agilen Führung

In dem vorliegenden Artikel geht es um Besonderheiten der agilen Mitarbeiterführung, wenngleich Überschneidungen zur Unternehmensführung unvermeidlich sind. Dabei handelt es sich zum aktuellen Zeitpunkt weniger um eine klassische und klar umrissene

Tab. 3 Führungsverhalten von Reed Hastings, dem Gründer und Chef von Netflix (aus Keese 2016, S. 167 ff.)

Reed Hastings, Gründer und Chef von Netflix
„Wenn Reed Hastings, Jahrgang 1960, Gründer und Chef von Netflix, seine Firmenzentrale in Los Gatos am südlichsten Zipfel des Silicon Valley betritt, hat er kein konkretes Ziel vor Augen. Obwohl er zu den Rockstars der Digitalisierung gehört, besitzt er kein eigenes Büro. ... Netflix steht für preisgekrönte Serien wie House of Cards, 40 Milliarden Dollar Börsenbewertung, 6 Milliarden Dollar jährliches Produktionsvolumen, 75 Millionen Abonnenten und für dynamisches Wachstum. Hastings ist ein Schreckgespenst für traditionelle Fernsehsender, ein Revolutionär der Sehgewohnheiten. Er gehört zu den wichtigsten und innovativsten Menschen des Mediengeschäfts, und dennoch besitzt er keinen Schreibtisch, keinen Fünffacher, kein Vorzimmer und überhaupt keine klassischen Attribute der Macht. In der Zentrale lässt er sich durch die Räume treiben. Jeden Tag sitzt er an einem anderen Ort. Er spaziert durch die Gänge, plaudert mit den Leuten, lässt sich nieder, wo gerade Platz ist, ... und hört einfach nur zu. Mal zeigt ihm jemand ein Werbeplakat, mal schaut er eine Folge einer neuen Serie mit an, mal blickt er Programmierern über die Schulter.“
Führungskräfte bei Netflix
„Führungskräfte treten nicht mehr in den Vordergrund, sondern nehmen sich zurück. Sie erteilen kaum noch inhaltliche Vorgaben, sondern stellen die richtigen Fragen und betrauen Teams mit der Suche nach Antworten. ... Sie entmündigen nicht, sondern ermuntern zur Freiheit. Sie sind nicht selbstgefällig, sondern stellen sich und ihre Geschäftsmodelle permanent infrage. Sie schützen keine Stärke vor, sondern zeigen Verletzlichkeit. Sie sind nicht unsicher, sondern hüten sich vor allzu großer Selbstsicherheit. Sie befahlen nicht, sondern hören zu. Sie verachten Statussymbole und beziehen Anerkennung aus ihren Projekten. Sie steuern keine Kommandostruktur, sondern koordinieren Arbeitsgruppen“.
Veränderungen bei Netflix
„Eigentlich müsste Netflix schon dreimal pleitegegangen sein. Dass die Firma trotzdem noch lebt, verdankt sie ihrer Führungskultur. Gegründet wurde Netflix 1997 als Fernleihe-Videothek – ein Versandservice für DVDs per Post ... Acht Jahre nach der Gründung durchbrach Netflix die Marke von einer Million geschickten DVDs pro Tag; 35 000 Filme steckten im Repertoire. Dann kam die erste Krise. ..., Dann war es auf einmal so weit: Einen Film über das Netz zu schicken, war billiger als ihn einzutüten und von der Post transportieren zu lassen'. Geschehen im Jahr 2007. Unter normalen Umständen wäre dies das Ende von Netflix gewesen. Disruptoren hätten Netflix mit Download-Plattformen aus dem Geschäft gedrängt. Doch Hastings trieb seine Leute zum Pivoting an. ... Netflix wurde vom Postversender zur Download-Plattform. Dann kam die nächste Krise: Streaming löste Download ab. Wieder schaffte Netflix den Wandel – vom führenden Download-Anbieter zur prägenden Streaming-Plattform. Kaum war das geschafft, dräute eine neue Gefahr. Die Rechtekosten für Filme und Serien stiegen unkontrollierbar nach oben. ... 'Wir entschlossen uns, selbst Produzent zu werden'. ... Drei Kehrtwenden in 20 Jahren, und alle erfolgreich gemeistert durch die passende Führungskultur.“

Tab. 3 (Fortsetzung)

Prozessdenken bei Netflix
„Um Chaos zu verhindern, ersetzen etablierte Firmen Kreativität immer stärker durch Prozesse. ‚Je mehr Prozessdenken in die Firma einzieht, desto weniger Raum bleibt für Kreativität‘. Kreative Mitarbeiter werden vergrault. Wer nicht sofort kündigt, verliert die Freude an der Arbeit und fühlt sich demotiviert. ‚Eine Zeitlang bleiben prozessorientierte Firmen erfolgreich‘, glaubt Hastings. Sie schöpfen hohe Marktanteile aus, müssen wenig nachdenken, machen kaum Fehler und sind effizient. Dass Querköpfe flüchten, stört sie anfangs kaum. ‚Irgendwann aber hat Effizienz die Kreativität und Flexibilität besiegt‘, ist Hastings überzeugt. Wenn der Markt dann kippt, wird es eng. ‚Dann ist die Firma plötzlich unfähig, richtig zu reagieren. Alle halten sich an die alten Regeln. Auf die Fragen von heute geben Sie die Antwort von gestern‘. Netflix steuert dem durch Personalpolitik entgegen. ‚Wir erhöhen den Prozentsatz der außergewöhnlichen Talente schneller; als die Komplexität zunimmt‘; So Hastings. ‚Wir begegnen dem Wachstumschaos nicht durch mehr Regeln, sondern durch mehr kreative Köpfe‘. Sprich: Netflix stellt schöpferische Leute auf Verdacht ein, auch wenn sie noch gar nicht ins Organigramm passen.“
Verhaltensregeln bei Netflix
„Auch bei Netflix gelten ein paar Verhaltensregeln, doch sie beschränken sich auf das Notwendigste. Zum Beispiel werden Mitarbeiter angehalten, Kollegen wissen zu lassen, wenn sie etwas am Programmcode ändern. Niemand holt Vorab-Genehmigungen für Ausgaben bis 5.000 Dollar ein. Über das Design von Werbe-Bannern stimmen nicht drei Leute ab. ... Es gibt immer einen, der allein entscheidet. Die Grundregel lautet: Alle Fehler, die man wiedergutmachen kann, dürfen begangen werden. Abstimmungsregeln bestehen nur für Aktionen, die irreversible Schäden anrichten könnten, beispielsweise beim Aufstellen von Bilanzen. Hastings hat festgestellt, dass Top-Talente weniger Fehler begehen: ‚Es ist besser, ihnen freie Hand zu lassen und dafür ein paar Fehler in Kauf zu nehmen, die man leicht ausbügeln kann, als mittelmäßige Leute durch ein dichtes Regelwerk zu kontrollieren‘.“
Fehler bei Netflix
„Wenn Mitarbeiter Fehler machen, sollte der Vorgesetzte sich fragen, ob er den Kontext richtig gesetzt hat“, findet Hastings. Kontext zu setzen bedeutet, über Strategie, Annahmen und Ziele zu sprechen, Kennzahlen zu vereinbaren, Aufgaben klar festzulegen, ausreichend Transparenz und Bewusstsein dafür zu schaffen, worum es dem Unternehmen eigentlich geht.
Abstimmungstreffen bei Netflix
„Abstimmungstreffen zwischen Bereichen finden nur statt, wenn sie unvermeidbar sind. Gremien sind verpönt. Wer etwas mit einem anderen Bereich zu klären hat, geht spontan dorthin. Netflix-Mitarbeiter beglücken die Kunden, nicht die Kollegen, heißt es intern. Querköpfe werden nicht verschlissen bei dem Versuch, Innovationen durchzusetzen. Sie legen einfach los. Wenn die Kunden das Ergebnis mögen, war es gut.“

Führungstheorie als vielmehr um ein unscharfes, sich entwickelndes, jedoch höchst interessantes „Gebilde“, das seine Konturen allmählich zu erkennen gibt. Die Perspektive der agilen Führung wird anhand von zehn Aspekten – in Gegenüberstellung zu den sogenannten klassischen und den sog. modernen Führungstheorien – beschreiben. Dabei wird in Kauf genommen, dass die Darstellung zum Zweck der Veranschaulichung stellenweise etwas „zugespißt“ erscheinen mag (vgl. [Tab. 4](#)).

Tab. 4 Unterschiedliche Führungsperspektiven in der Gegenüberstellung

	„Klassische Führung“ (1. ca. 50er–70er)	„Moderne Führung“ (2. ca. 80er–2000er)	„Agile Führung“ (3. seit ca. 2010)
Umfeld	Stabilität	Komplexität	Disruption
Organisation	Arbeit in Abteilungen	Denken in Prozessen	Interdisziplinäre Teams
Führungsrolle	Vorgesetzter	Führungskraft	Mentor & Coach
Führungshaltung	Kommando & Kontrolle	Einbindung & Partizipation	Vertrauen & Freiraum
Information	Partiell & lokal	Mehr Transparenz	Umfassende Transparenz
Kooperation	Loyalität als Wert	Möglichkeit des Widerspruchs	Gezielte Kontroverse
Menschenbild	X	X+Y	Y
Führungsfokus	Defizite der Mitarbeiter	Stärken	Entwicklung
Arbeitsgestaltung	Tayloristisch	Ganzheitlich	Situativ-Fließend („T“)
Rolle von Fehlern	Vermeidung	Möglichkeit in Ausnahmefällen	Innovations-Erfordernis

2.1 Umfeld

(1) Das wirtschaftliche, technologische, gesellschaftliche und politische Umfeld von Organisationen ist in Publikationen für die 50er, 60er, 70er Jahre des letzten Jahrhunderts als vergleichsweise stabil beschrieben worden.

(2) Dies ergibt sich v. a. aus der Gegenüberstellung zu nachfolgenden Jahrzehnten, die oftmals als dynamisch und komplex bezeichnet wurden. Eine komplexe Situation ist demnach gekennzeichnet durch eine Vielzahl der Faktoren, die miteinander vernetzt sind und dynamisch miteinander agieren, deren Zusammenhänge für einen Akteur intransparent bleiben, in denen mehrere offene Ziele eine Rolle spielen („Polytelie“) und die schließlich neuartig sind (z. B. Dörner 2003; Döring-Seipel und Lantermann 2012).

(3) Seit ca. 2010 macht darüber hinaus der Begriff der Disruption die Runde, was mit „zerrüttend“, „zerreißend“, „durchschlagend“ übersetzt werden kann. Der Begriff geht auf Clayton Christensen zurück, der vor 20 Jahren in seinem Buch „The Innovator’s Dilemma“ über „disruptive Technologien“ schrieb, die im Sinne von Schumpeter eine zerstörerische Kraft entfachen könnten. Ein neuartiges Geschäftsmodell kann demnach andere existenziell bedrohen, z. B. Fintec-Unternehmen gefährden klassische Banken mit bewährten Geschäftsmodellen in ihrer Existenz. Es gibt keine lang anhaltende Ko-Existenz in einem mehr oder weniger aufgeteilten Marktumfeld, sondern ein Unternehmen mit einer auf einer IT-Plattform aufgebauten Idee ändert alles und besetzt eine komplette

Sparte. Disruption wurde als das Wirtschaftswort des Jahres 2015 beschrieben. Zwar wird gegen den Begriff schon heftig polemisiert: Wem sonst nichts einfallt, der nutze ideenfrei das Schlagwort „disruptiv“, da es Nachhaltigkeit als Schlagwort abgelöst habe (Meck und Weiguny 2015). Dennoch weist der Begriff auf eine neue Qualität der Veränderung im Umfeld von Organisationen hin, die über „Komplexität“ deutlich hinausgeht und die es in den Jahrzehnten zuvor so kaum gegeben haben dürfte.

2.2 Organisation

(1) In stabilen Umfeldern waren klassische funktionale Organisationsformen vollkommen ausreichend.

(2) In Zeiten zunehmender Dynamik und Komplexität waren statische und funktionale Organisationsformen nicht flexibel genug, um auf sich verändernde Marktanforderungen zu reagieren. Informationsfluss stockte insbesondere an Abteilungsgrenzen, deswegen ging es oft um die Optimierung von Schnittstellen und die Schaffung durchgängiger Prozessketten. Auch die Fabrik-in-der-Fabrik- sowie Segmentorganisation waren Antworten auf die erhöhte Komplexität.

(3) In der agilen Führung werden interdisziplinäre Teams geschaffen, die nicht nur bestehende Prozessketten optimieren, sondern neue Geschäftsfelder erschließen (Rigby et al. 2016). Ein Team bildet alle Kompetenzen ab, die zur Entwicklung eines neuen Geschäftsfeldes notwendig sind. Es ist mit hinreichenden Entscheidungskompetenzen ausgestattet und „denkt interne Prozessketten mit“. Der Produktverantwortliche greift dabei nicht in das Teamgeschehen ein, indem er dem Team vorschreibt, wer etwas bis wann zu tun haben könnte. Ein Prozessleiter schützt das Team vor Ablenkungen und fokussiert auf wesentliche Ergebnisse. Kunden werden umfassender eingebunden. Meinungsverschiedenheiten mit Blick auf das Produkt werden gelöst durch Experimente und Feedback von Kunden, weniger durch Grundsatzdebatten und das Einschalten von Vorgesetzten (Rigby et al. 2016).

2.3 Führungsrolle

(1) In den 50er-, 60er-, 70er-Jahren des letzten Jahrhunderts war oft die Rede von Vorgesetzten, die den Mitarbeitern eben „vorgesetzt“ waren. Ein Rückschluss auf die Tätigkeit ließ diese Bezeichnung streng genommen nicht zu. Sie definierte eine Position in einem hierarchischen Verhältnis – ganz im Sinne der Frage: wo ist oben und wo unten? Als Beispiel für einen klassischen Führungsansatz kann die sog. transaktionale Führung beschrieben werden. Diese intendiert keine Veränderung der Mitarbeiter, sondern basiert auf einem reinen Austausch oder Transaktion (Burns 1978). Transaktionale Führung umfasst nach Bass (1985) die kontingente Belohnung, bei der die Führungskraft die Mitarbeiter für das Erreichen vorher festgelegter Ziele belohnt sowie das Management by Exception, bei

dem die Führungskraft entweder aktiv versucht, Planabweichungen und Fehler zu verhindern oder – eher passiv – erst dann reagiert, wenn es zu Planabweichungen oder Fehlern gekommen ist. Schließlich gibt es noch den Laissez-Faire-Stil, der den weitgehenden Verzicht auf Führung beschreibt (Pundt und Nerding 2012).

(2) Als Beispiel für ein modernes Führungskonzept kann die transformationale Führung nach Bass (1985) dienen, die aus vier Komponenten besteht: Der idealisierten Einflussnahme, der inspirierenden Motivierung, der intellektuellen Stimulierung und der individualisierten Berücksichtigung, die das Eingehen der Führungskraft auf die Stärken und Bedürfnisse der einzelnen Mitarbeiter beschreibt. Hier geht die Führung über eine Transaktion hinaus, weil der Mitarbeiter durch die Führungskraft transformiert und verändert wird.

(3) Softwareentwickler sind anders zu führen als Menschen, die mechanische Arbeiten ausführen. Sie sind fachlich besser als die Führungskraft, intrinsisch motiviert und durch Belohnungen nicht ohne weiteres zu motivieren. Eine agile Führungskraft muss die intrinsische Motivation der Teammitglieder stärken, sie die Teamziele selbst finden lassen und die Produkt-Vision zur Sache des Teams machen. Es geht um autonomes Arbeiten in transparenter Arbeitsumgebung. Für diese Führung wird der Begriff „inspect and adapt“ genutzt – es ist eher das Selbstverständnis eines Coaches und Dienstleisters als das eines Anführers oder Entscheiders (Wolf et al. 2015).

2.4 Führungshaltung

(1) Eine Führung durch „Kommando und Kontrolle“ klingt wenig verlockend oder verheißungsvoll, erscheint sicher zugespitzt und kaum ein Unternehmen ließe sich finden, welches diese Führung für sich gelten lassen oder gar in Anspruch nehmen würde. Und doch lassen sich Führungsprozesse – mindestens aus Sicht der Mitarbeiter – in manchen Unternehmen auch heute noch so beschreiben. Unter den Bedingungen einer hoch standardisierten Massenproduktion war es leichter, Mitarbeitern Aufgaben zuzuweisen, deren Einhaltung zu kontrollieren und deren Nicht-Einhaltung zu sanktionieren.

(2) Mit zunehmender Komplexität wurde die stärkere Einbindung und Partizipation der Mitarbeiter notwendig. Das Mitdenken in mehrdeutigen Situationen, das selbstständige Agieren in unübersichtlichen Situationen, das Commitment zu weichen Themen und die Beteiligung in Veränderungsprozessen ließen und lassen sich nicht ohne Weiteres verordnen.

(3) Vertrauen und Freiraum sind Kennzeichen der agilen Führung. Flexibles Eingehen auf sich permanent ändernde Kundenwünsche und neue Wettbewerbssituationen ist in zentralisierten Strukturen kaum möglich. Bei der agilen Führung erhalten Mitarbeiter und Teams deswegen mehr Entscheidungsfreiräume, die sie mit Blick auf den Kunden und im Sinne der Firma nutzen sollen. So wird ihr Engagement gesichert. Zitat: „Wissensarbeit funktioniert nur wirklich gut mit einer intrinsischen Motivation der Mitarbeiter“ (Mathis 2015, S. 40).

2.5 Information der Mitarbeiter

(1) Der Informationsfluss war in klassischen Führungssituationen oft schwach ausgeprägt und lokal auf einzelne Funktionen und Arbeitsplätze ausgerichtet. Ein umfassendes Verständnis des Unternehmens, des Umfeldes, der Herausforderungen oder des Wettbewerbes durch die Mitarbeiter erschien weder erforderlich noch sinnvoll.

(2) Dies änderte sich in modernen Managementansätzen, in denen auch Organisationsentwicklungs- sowie Change-Ansätze an Bedeutung gewannen. Auch der Bedeutungsgewinn der Lean-Production-Philosophie führte zu einem Umdenken, in dessen Folge Mitarbeiterteams mehr Informationen in systematisch aufbereiteter Form zur Verfügung gestellt wurden. Diese bezogen sich z. B. im gewerblichen Bereich auf Leistungskenngrößen, wie abgearbeitete und ausstehende Aufträge, Durchlaufzeiten, Termintreue, Qualitätskennzahlen, aber auch auf Anwesenheitskennziffern, Qualifikationsspiegel und Urlaubspläne.

(3) Die agile Führung nimmt Ideen der Lean-Production und des Kanban teilweise auf. Mit unterschiedlichen Tools wird für eine umfassende Transparenz gesorgt, die als Grundlage für die Selbstorganisation des Teams dient. So werden effiziente Besprechungstechniken, Arbeitsabläufe und Planungsinstrumente („Planning Poker“) eingesetzt. Eine intensive Kundenbindung wird angestrebt und die Offenlegung der erreichten und nicht erreichten Schritte ist selbstverständlich, um nur einige Elemente zu nennen (Preußig 2015).

2.6 Kooperation

(1) In stabilen Zeiten des letzten Jahrhunderts galten Loyalität, Geschlossenheit und eine einmütige Sicht auf Themen in Managementteams nicht selten als Ausweis von Qualität und Stimmigkeit für den Managementprozess, getreu dem Motto: „Keiner sagt etwas, keiner widerspricht, also passt alles“. Das Hinterfragen von Entscheidungen, abweichende Meinungen und Kritik waren nicht durchgehend als Werte verankert.

(2) Die Chancen, die sich durch die Möglichkeit des Widerspruchs ergeben, wurden später erkannt. Möglicherweise haben auch gesellschaftliche Erfahrungen durch Fehlentscheidungen von „politischen Managementteams“, wie die Fehlentscheidung zur „Invasion in der Schweinebucht“ zu einem Umdenken beigetragen. Fehlentscheidungen in Gruppen aufgrund eines zu ausgeprägten Harmoniebestrebens haben einen eigenen Forschungszweig in der Sozialpsychologie zum Groupthink (Janis 1972) und Entscheidungsautismus (Schulz-Hardt und Frey 1998) begründet.

(3) Diese Erkenntnisse werden in der agilen Führung noch konsequenter genutzt und umgesetzt. Konflikte und Auseinandersetzungen werden nicht nur geduldet, sondern vielmehr als notwendig betrachtet und gezielt wie ein Instrument genutzt. Sie zeigt sich auch im Zusammenspiel von Führungskräften, wie den Google-Gründern Page und Brin (vgl. Tab. 5).

Tab. 5 Streitkultur als vereinendes Element der Google-Gründer Page und Brin (Schulz 2015, S. 63)

„Die erste Begegnung zwischen den beiden künftigen Google-Gründern ist nicht Liebe auf den ersten Blick, nicht der Beginn einer tiefen wunderbaren Freundschaft. Im Gegenteil. Page und Brin sind voneinander genervt. Sie streiten sich über fast jedes Thema, das im Laufe des langen, sonnigen Nachmittags zur Sprache kommt. ‚Ich fand ihn ziemlich unerträglich‘, wird Page später über Brin in einem Interview mit dem Magazin ‚Wired‘ sagen. Der Kontext: ‚Wir fanden uns gegenseitig unerträglich. Aber wir haben viel Zeit damit verbracht, uns zu unterhalten. Es gab einen Funken zwischen uns‘. Die Bereitschaft, über alles sofort zu streiten, erinnert an beide Elternhäuser, an die intensive Diskussionskultur, mit der sie aufwuchsen. Brin und Page werden nie beste Freunde. Innige Vertraute, ja, aber dennoch eher eine Zweckgemeinschaft, so erzählen es Weggefährten und Mitarbeiter, die beide gut kennen. Denn so ähnlich ihre Ambitionen und Weltsicht, so unterschiedlich sind ihre Persönlichkeiten.“

2.7 Menschenbild

(1) Die klassischen Managementmodellen des letzten Jahrhunderts standen in der Logik des Scientific Management („homo oeconomicus“). Menschen wurden in oft hoch arbeitsteiligen und standardisierten Prozessen nach Kriterien der Zweckmäßigkeit und des Funktionierens betrachtet. Zugespitzt sind die von McGregor beschriebenen Menschenbilder der Führungskräfte, in Form der Theorien X und Y in Bezug auf den Führungsstil (McGregor 1986): Nach der Theorie X wird eine Führungskraft, ausgehend von der inneren Überzeugung, dass die Mitarbeiter eher unwillig sind zu arbeiten, diese eng führen und häufig kontrollieren.

(2) Später wurde betont, dass es notwendig sei, zwischen Mitarbeitern zu differenzieren und dass nicht jeder Mitarbeiter denselben Führungsstil benötige (Theorie X und Y). Die Theorie Y beschreibt die positive Sicht auf den Mitarbeiter mit positiven Annahmen in Bezug auf Leistungsbereitschaft und korrespondierende Verhaltensweisen der Führungskraft gegenüber dem Mitarbeiter. Erste Veröffentlichungen zur Situativen Führung erschienen bereits Ende der 1960er- und in den 1970er-Jahren (z. B. Fiedler 1967; Hersey und Blanchard 1969), doch setzen diese sich nicht „eins-zu-eins“ in der Praxis um. Zudem hallen diese bis heute nach und werden nach wie vor in Management-Seminaren und Vorlesungen berichtet.

(3) Die agile Führung setzt auf Vertrauen in ihre Mitarbeiter. Sie gewährt große Freiräume und umfassende Freiheitsgrade und ist geradezu angewiesen auf hoch motivierte, selbstständig arbeitende, reflektierte und reflektierende Mitarbeiter. D. h., agile Führung benötigt durchweg hoch engagierte Mitarbeiter. Die Anforderungen dürften – mit Blick auf die Anforderungen der Selbstorganisation und Selbstreflexion – über die in der Theorie Y noch hinausgehen. Diese müsste man, wäre es nicht zu plakativ, mit Theorie Z beschreiben.

2.8 Führungsfokus

(1) Ausgehend vom Menschenbild X erscheint eine Orientierung auf die Defizite von Mitarbeitern – vor dem Hintergrund klassischer Managementmodelle bzw. des Scientific

Managements und hoch arbeitsteiliger Prozesse nur konsequent. Fehler müssen in der wissenschaftlich geführten Organisation permanent thematisiert werden.

(2) Später hieß es „Stärken stärken und Schwächen schwächen“, wenngleich nicht alle Führungskräfte sich an diese Erkenntnis hielten. Das Ansprechen von Defiziten war oftmals als Verhaltensmuster eingeübt und verlockend. Dennoch wird argumentiert, dass nachhaltig erfolgreich und glücklich nur werden kann, wer sein berufliches und privates Leben konsequent auf seine Stärken aufbaut. Dies gilt ebenso für Spitzenunternehmen, die eine ausgeprägte und dauerhafte Kultur der Stärkenorientierung etablieren (Christiani und Scheelen 2002).

(3) Die Stärkenorientierung als Führungsprinzip wird in der agilen Führung nicht abgeschafft, sondern ergänzt um die gezielte Entwicklung der Mitarbeiter, etwa durch kontroverse Diskussion relevanter Aspekte im Projekt, die Transparenz der Projektabwicklung, die interdisziplinäre Zusammenarbeit, die Ausrichtung auf den Kunden, die Transparenz der Einzelleistung sowie regelmäßiges und zeitnahes Feedback im Team. So wird für Scrum- und agile Projekte berichtet, dass die Mitarbeiter angehalten sind, sich wöchentlich gegenseitig Feedback auf ihre Zusammenarbeit zu geben. Zeitnahes Feedback ist bekanntlich besonders wirksam. Klassische Mitarbeitergespräche im Jahresrhythmus kamen oft – so wie klassische Weiterbildung – „chronisch verspätet“ (vgl. Staudt und Kriegesmann 1999).

2.9 Arbeitsgestaltung

(1) Die Grundzüge der tayloristischen Arbeitsteilung sind ausführlich und häufig genug in Publikationen dargestellt worden, deswegen wird auf ihre Beschreibung hier verzichtet.

(2) Auf Ebene des Einzelnen spielte das Konzept der Ganzheitlichkeit bzw. der „vollständigen Tätigkeit“ in der Arbeitspsychologie von Hacker (1986) eine große Rolle. Danach ergeben sich zahlreiche Vorteile, wenn Tätigkeiten Planungs-, Vorbereitungs-, Ausführungs- und Kontrollanteile enthalten, wie etwa eine höhere Motivation in der Aufgabenausführung. Auf Gruppenebene ging es in den 90er Jahren um teilautonome Arbeitsgruppen z. B. in der Automobilindustrie, weil hier tayloristische Fertigungssysteme besonders wenig Freiheitsgrade für die Beschäftigten belassen hatten (vgl. Goyk und Grote 2018; Goyk 2000).

(3) In der agilen Führung bleibt das Prinzip der Ganzheitlichkeit oder der vollständigen Tätigkeit erhalten, zumindest auf Gruppenebene. Einem interdisziplinären Team wird – im Idealfall – die Verantwortung für die Entwicklung eines Produktes komplett übertragen. Für das einzelne Teammitglied ergibt sich das Idealbild der „T-shaped skills“ (Rubin 2012). Ein T-förmiges Fähigkeitsprofil steht für fachliche Expertise in der Tiefe eines Fachs einerseits und grobes Fachwissen aus anderen Disziplinen und Verständnis für andere Disziplinen andererseits. So kann ein interdisziplinäres Team höchst unterschiedliche Kompetenzen gewinnbringend verknüpfen und produktiv arbeiten.

2.10 Rolle von Fehlern

(1) Fehler waren und sind in der Logik klassischer Führungsansätze zu vermeiden und „auszumerzen“, weil sie zuverlässige Abläufe in der standardisierten Massenproduktion gefährden. Insofern hatten tayloristische Arbeitssysteme und Organisationen im Wesentlichen eine „negative“ Perspektive auf Fehler.

(2) In modernen Führungssystemen wurde diese um eine positive Sichtweise auf Fehler ergänzt und erweitert. Fehler sind demnach Zielabweichungen und liefern Unterschiedsinformation zu noch nicht berücksichtigten Aspekten im Zusammenspiel zwischen Personal-Organisation-Technik (im TOP-Dreieck). „Fehler“ liefern Hinweise für die Gestaltung von Arbeits- und Organisationssystemen. Beeindruckend haben die Wirksamkeit dieser Sichtweise Algedri und Frieling (2001, 2015) theoretisch hergeleitet, methodisch detailliert und in Praxisprojekten bewiesen. Die Einsicht, dass Fehlerfreiheit als alleiniges Kriterium zu einseitigen Bewertungen führt, fand zunehmend Verbreitung: Nur, wer immer alles beim Alten belasse, könne Fehler vermeiden. „Wir wollen mehr Fehler zulassen, um daraus zu lernen“ könnte ein Zitat lauten.

(3) In der agilen Führung (z. B. bei der Neuentwicklung von Softwaresystemen und Geschäftsmodellen) hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass Fehler quasi zwingend dazu gehören. Es wird viel Neues probiert, man lernt ständig dazu, Fehler gehören dazu und sind zu verzeihen. Im Silicon Valley heißt es dann unter Mitarbeitern verschiedener Firmen: „Are you pivoting?“ oder „Have you already pivoted?“. Es geht also nur um die Frage, wann die Anpassung stattfindet, und nicht so sehr ob. Fehler und Anpassungen sind notwendige Passagen des Innovationsprozesses – hat man sie durchschritten, gilt dies als Anzeichen und Ausweis von Fortschritt (Keese 2016). Ob sich „Fehler“ damit als Konzept überholt haben, sie also nicht ausschließlich „Innovationsindikatoren“ sind, wird sich zeigen. In Phasen der Unternehmensentwicklung, in denen Prozesse schon standardisiert wurden, kann es sicher sinnvoll sein, den klassischen Fehlerbegriff zu nutzen und klassisches KVP oder Qualitätsmanagement zur Fehlerreduzierung zu nutzen.

3 Was ist bekannt, was neu?

In diesem Abschnitt geht es darum einzuordnen, welche bekannten Führungskonzepte sich in der agilen Führung wiederfinden, um so neue und alte Aspekte auseinander zu halten, zu sortieren und das Konzept greifbar zu machen. Gelegentlich wird die Ansicht vertreten, dass agile Führung im Wesentlichen mit der transformationalen Führung gleichzusetzen sei. Diese Ansicht wird eher von Beratern und Trainern vertreten, gelegentlich wohl auch aus marktstrategischen Überlegungen. Nicht selten passiert es, dass neue Begriffe und Ideen über bekannte Konzepte gesetzt und mit dem Kommentar „genau das haben wir schon immer so gemacht“ versehen werden. Dies kann allerdings zu Unklarheit führen. Wir werden im Folgenden nicht alle möglichen Führungsmodelle vergleichen, sondern uns auf die Gegenüberstellung der transformationalen Führung nach Bass (1985)

Tab. 6 Transformationale und agile Führung in der Gegenüberstellung

„Transformationale Führung“ (Bass 1985)	„Agile Führung“ (ca. 2010)
Individualisierte Berücksichtigung	Entwicklung des Teams
Intellektuelle Stimulierung	Fokussierung auf den Kunden
Inspirierende Motivierung	Orientierung auf Handlung
Idealisierte Einflussnahme	Rahmen für Selbstorganisation

einerseits und der agilen Führung andererseits fokussieren (vgl. Tab. 6). Die vergleichende Darstellung dient einerseits als Konkretisierung des vorangegangenen Abschnittes und andererseits der Vorbereitung auf die Frage, welche Kompetenzen sich in welche Richtung verändern müssen.

Nach dem Konzept von Bass (1985) besteht die transformationale Führung aus vier Komponenten: Der idealisierten Einflussnahme, der inspirierenden Motivierung, der intellektuellen Stimulierung und der individualisierten Berücksichtigung (vgl. Pundt und Nerdinger 2012).

1. **Individualisierte Berücksichtigung.** Inwieweit behandelt eine Führungskraft einzelne Mitarbeiter als Individuen und nicht als „eine/n von vielen“. In diesem Sinne erkennt eine Führungskraft individuelle Bedürfnisse nach Wachstum und fördert sie entsprechend durch gezielte Entwicklung sowie Delegation von Aufgaben, an denen die Mitarbeiter wachsen und ihre Stärken und Fähigkeiten weiter ausbauen können (Pundt und Nerdinger 2012).

Entwicklung des Teams. Demgegenüber steht in der agilen Führung das Team im Vordergrund. Die Führungskraft führt nicht mehr den Einzelnen, sondern das Team. Der einzelne Mitarbeiter wird nicht mehr durch die Führungskraft selbst, sondern vielmehr durch das Team an sich geführt. Dass Teams sich finden und in ihrem Zusammenspiel entwickeln müssen, um ihre Leistungsfähigkeit abzurufen, wird in der agilen Führung anerkannt und zugestanden.

2. **Intellektuelle Stimulierung.** Schaffen es Führungskräfte, ihre Mitarbeiter zum Hinterfragen von Lösungen und Vorgehensweisen anzuregen und ermuntern sie diese, neue Wege zu gehen? Nehmen Führungskräfte unbefriedigende Zustände oder Abläufe nicht einfach hin, sondern tragen aktiv zur Verbesserung solcher Zustände bei (Pundt und Nerdinger 2012)?

Fokussierung auf den Kunden. Hierbei geht es weniger um eine abstrakte intellektuelle Stimulierung, nach der bekannten Aufforderung, dass man auch immer wieder mal über den „Tellerrand“ schauen solle. Dieser Forderung wird schon durch die stark interdisziplinäre Zusammensetzung der Teams nachgekommen; zugespitzt gibt es in Scrum-Teams gar keine eigenen Teller mehr, sondern nur noch Ränder, die aufeinander treffen. Der abstrakten Forderung nach ungerichteter Veränderung („nimm nicht

alles so hin, wie es ist, verändere mal was in Deinem Umfeld“) steht hier die starke Ausrichtung auf die konkreten Kundenwünsche entgegen. Der Kunde beantwortet die Frage nach dem „Wozu?“ und dem Sinn der Aktivität und nicht die Führungskraft.

3. **Inspirierende Motivierung.** Kommuniziert eine Führungskraft eine Vision, also ein Bild von der Zukunft des Unternehmens und begeistert sie damit? Werden Mitarbeiter eingebunden und wird ihnen klar, welche Bedeutung ihre alltäglichen Aufgaben für das Unternehmen haben? Die Führung verdeutlicht den Sinn der Anstrengungen und motiviert sie zum Erreichen der Vision (Pundt und Nerdinger 2012).

Orientierung auf Handlung. In der agilen Führung hat sich die Frage nach dem Sinn der Aktivität gewissermaßen schon erledigt. Durch interdisziplinäre Teams von hoch motivierten Wissensarbeitern, einen überschaubaren Rahmen (z. B. gemeinsame Räume), transparente Abläufe und Prozesse, klare Regeln, offenes und zeitnahes Feedback untereinander sowie die intensive Kundeneinbindung ist dem Aufkommen von grundsätzlichen Sinnfragen gut vorgebeugt (was nicht heißt, dass sie im Einzelfall nicht auch auftreten können).

4. **Idealisierte Einflussnahme.** Verhält sich eine Führungskraft vorbildlich und glaubwürdig und verdient sich den Respekt der Mitarbeiter? Orientiert sie sich an moralischen Grundprinzipien und setzt sich für die Werte des Unternehmens ein? Und stellt sie die eigenen Interessen zurück, wenn es um Unternehmensziele geht? Idealisierte Einflussnahme wird oft mit Charisma gleichgesetzt, also einer besonderen Ausstrahlung der Führungskraft (Pundt und Nerdinger 2012).

Rahmen für Selbstorganisation. Die Orientierung an Werten und Normen steht nicht so sehr im Vordergrund. Die agile Führung setzt hier neue Akzente, weil die Rolle der Führung nicht mehr so zentral ist. Die Führungskraft rückt mehr an den Rand des Geschehens. Die hoch motivierten Wissensarbeiter (Theorie Y) bedürfen nicht mehr so sehr der wertorientierten Anleitung. Die Führungskraft agiert eher als Coach denn als „klassische“ Führungskraft, die den Rahmen für die Selbstorganisation von Teams setzt. Gleichwohl finden sich nirgendwo Hinweise darauf, dass Werteorientierung und moralisches Handeln und das Agieren als Vorbild in der agilen Führung obsolet werden, sie werden nur nicht betont.

Nicht alle Aspekte der transformationalen Führung sind in der agilen Führung überholt, überflüssig oder gar falsch. Die transformationale Führung hat der agilen Führung möglicherweise den Weg „gebahnt“, weil sie sich bereits vom Bild des zentralen Machers und Feuerwehrmannes im Tagesgeschäft verabschiedet. Agile Führung „speist sich“ gewissermaßen aus der transformationalen Führung, setzt jedoch so viele eigene, neue Akzente, dass es sich einen anderen, neuen Führungsansatz handelt. Die transformationale Führungskraft erscheint vergleichsweise heroisch, die agile Führungskraft eher postheroisch (vgl. Baecker 2012). Im Bild des Fußballs könnte eine transformationale Führungskraft ein Mannschaftskapitän im offensiven Mittelfeld sein, vielleicht ein „Zehner“, der als eine Art Zentrum der Mannschaft das Spiel und den Angriff organisiert, andere mitreißt, zu außerordentlichen Leistungen anspornt und kreative Lösungen entwickelt und abverlangt. Die agile Führung

müsste man dagegen am Spielfeldrand auf der Trainerposition verorten. Dieser beobachtet, notiert, reflektiert, gibt Feedback und Hinweise, fragt sich, was das Team braucht, setzt ggf. auch Impulse, greift aber selbst viel weniger als die transformationale Führungskraft ein.

4 Kompetenzen und agile Führung

Es sollte deutlich geworden sein, dass wir viele Aspekte der agilen Führung als sinnvoll erachten, um Unternehmen voranzubringen. Im Folgenden geht es um die Frage, welche Kompetenzen hilfreich sein können, wenn Sie Elemente der agilen Führung bei sich im Unternehmen übertragen wollen.

Sich-Lösen von alten Führungsgewohnheiten: Für manche Führungskräfte mit umfassender Erfahrung aus anderen Kontexten, Branchen und Kulturen dürfte die Fähigkeit, sich von alten Gewohnheiten zu verabschieden, von Bedeutung sein. Die agile Führung ist nicht per se neu. Wie neu sie ist, hängt von der bisherigen Unternehmenskultur ab. Für viele Führungskräfte und Unternehmen dürfte sie dennoch mit einem Umdenken verbunden sein.

Fähigkeit zu delegieren: Führungskräfte müssen im Vergleich zu heutigen Führungsmodellen noch viel umfassender Aufgaben an Teams delegieren können. Dies scheint eine Art „Erfolgskriterium“ zu sein. Immer wieder wird betont, dass agile Projekte scheitern, wenn Führungskräfte an alten Steuerungsideen festhalten. Zu nennen ist der Wunsch nach Kontrolle, also die Entscheidungshoheit, welcher Mitarbeiter was tut, wie er etwas ausführt, bis wann er es umsetzt etc.

Stärken- und Entwicklungsorientierung: Die Fähigkeit zu delegieren, bedarf wohl einer ausgeprägten Ausrichtung der Führung auf die Stärken der Mitarbeiter und des Teams (vgl. Christiani und Scheelen 2002). Das Führungs-Motto könnte lauten: „Meine Mitarbeiter haben viele Stärken (und sind in den meisten fachlichen Aspekten sowieso besser als ich), und was sie nicht können, das lernen sie halt dazu.“

Führungskraft als Coach: Hierbei handelt es sich wohl eher um ein Kompetenzbündel als um eine einzelne Kompetenz. Dennoch erscheint dieses Rollenverständnis von Bedeutung. Führungskräfte sind erforderlich, die sich zurücknehmen, eher begleiten, beobachten, fragen und unterstützen. Sie unterstützen andere darin, sich selbst zu organisieren. Manche Autoren sprechen auch von katalytischer Führung (Coldewey 2015).

Teamentwicklung: Zumindest manche Führungskräfte müssen sich von dem Gedanken verabschieden, Mitarbeiter einzeln, quasi einen nach dem anderen, zu führen. Diese „sequenzielle Führung“ gab es sicher in der „Reinform“ nicht, doch kommt sie z. B. im Konzept des Mitarbeiter-einzelgesprächs zum Ausdruck. Dieses Führungsverständnis ist zu ergänzen um Aspekte des Teamlernens, der Teamentwicklung, der Teamdynamik, des Teamfeedbacks: Wer spielt welche Rolle und trägt was zum Fortkommen der Gruppe bei (vgl. Wolf et al. 2015)?

Für die Umsetzung der agilen Führung können bestimmte Kompetenzen ggf. hinderlich sein. Insbesondere als Überausprägungen von sonst hilfreichen Kompetenzen erscheinen

sie aus unserer Sicht als hinderlich. In den Überausprägungen werden Motive sichtbar, insofern sind diese Kompetenzen nicht ohne weiteres schnell zu verändern.

Führungsanspruch (im Sinne von Strukturierung und Kontrolle, statt Rahmenbedingung schaffen und Vertrauen geben): Nicht selten werden Führungskräfte von einem umfassenden Wunsch nach Strukturierung und Kontrolle von Abläufen, Prozessen, Ergebnissen etc. geprägt. Dies dürfte in klassischen Organisationsformen eine Art Erfolgsfaktor sein. Dieser steht im Gegensatz zur agilen Führung, insbesondere dem Aspekt der Führungskraft als Coach. Dabei erscheint die Fähigkeit, sich zurück zu nehmen und Prozesse von außen zu betrachten, von Bedeutung.

Hohe Aktivität: Viele Führungskräfte agieren gern aus dem Mittelpunkt des Geschehens und verstehen sich als natürliches „Epi-Zentrum“ der Aktivität im eigenen Bereich. Dies kann dazu führen, dass viele wesentliche Prozesse ihres Bereichs über ihren Tisch und durch ihre Hände laufen. Sie stoßen Dinge an, initiieren Neues, klären Missverständnisse, lösen Probleme und springen in kritischen Situationen ein.

Detailorientierung (viel Wissen im Fachgebiet, aber ggf. geringe Fehlertoleranz): Da Führungskräfte – aufgrund entsprechender Auswahlprozesse – oft über viel Fachwissen und ausgeprägte Fachkompetenzen verfügen, kann es zu einer Art „fachlich geprägten“ Führung kommen. Diese gewährleistet einerseits Kontinuität, birgt andererseits die Gefahr der Orientierung auf Bewährtes sowie von wenig Offenheit für Veränderung und für Impulse durch die Mitarbeiter in sich.

Führen als Entscheidungsanspruch (statt Geduld und Vertrauen in die Arbeit der Mitarbeiter): Agile Führung nimmt sich eher zurück, begleitet, beobachtet, fragt und unterstützt, als dass sie überall selbst zupackt. Dies bedarf – je nach Ausgangssituation und Vorerfahrung der Mitarbeiter, der Geduld. Vertrauen in die Leistung oder zumindest die Lernbereitschaft der Mitarbeiter erscheint erfolgskritisch. Die Haltung „Ich verlass mich nur auf mich“ steht der Entwicklung entgegen.

Obwohl es sich bei den genannten Kompetenzen durchaus um bekannte Konzepte handelt, sehen wir eine deutliche Herausforderung, die relevanten Ausprägungsgrade zu erreichen. „Sich von alten Führungsgewohnheiten lösen“ erreicht man sicher nicht mit einem Seminar, sagen wir mit „sozialtechnischen Ansatz“. Dann wäre das zugespitzte Motto, „wenn Sie morgen auf ihren Mitarbeiter treffen, dann weisen Sie ihn nicht an, eine bestimmte Aufgabe zu erledigen, sondern fragen Sie ihn danach, was er heute tun wolle.“ Wir gehen vielmehr vom Bedarf für ein tiefgreifendes Umdenken bei Führungskräften aus, vom Bedarf, die Wirksamkeit von Freiheitsgraden für Innovationsarbeit und Vertrauen in die Stärken von Mitarbeitern unter Pilotbedingungen zu erleben. Auch Wertewandel ist ein Aspekt, der z. B. konfrontative Feedbackphasen für Führungskräfte beinhalten kann.

5 Fazit

Das Ende des Managements?

Brauchen agile Teams überhaupt noch eine Führungskraft? Oder ist Selbstorganisation ein gefährlicher Mythos (Korn 2015), weil die Teamarbeit romantisch heroisiert wird

(Malik 1998). Führungskräfte werden nicht überflüssig, und es naht auch noch nicht das Ende des Managements, wie es schon vor einigen Jahren formuliert wurde (z. B. Hamel 2008a, 2008b). Hamel monierte, dass im Zeitalter des Internets einerseits Kreativität, Konnektivität und Vielfältigkeit unser Leben bestimmen und andererseits in vielen Unternehmen noch Kontrolle, Hierarchie und Bürokratie dominieren. Mit Blick auf diese Widersprüche fordert Hamel ein gewandeltes, neu zu erfindendes Konzept von Führung. Das Top-Management von Top-Unternehmen, wie Google, Gore, Whole Foods, sei auf keiner klassischen Business-School gewesen und heutige Managementmodelle seien nicht die einzig denkbaren. Agile Führung ist eine Antwort auf Hamels Kritik an den „modernen“ Managementmethoden und veralteten Ritualen des 20. Jahrhunderts, wenngleich die agile Führung nicht eine direkte Reaktion auf diese Kritik ist. Sie ist eine Antwort auf radikal veränderte Anforderungen in der IT-Branche.

Agile Führung als Allheilmittel?

Agile Führung ist kein Allheilmittel und nicht für jede Aufgabe geeignet (Rigby et al. 2016). Agile Methoden stammen aus der Software-Entwicklung, wo mit Blick auf die Aufgabenstellung die folgenden Kriterien gegeben sind: (1) Das Problem ist komplex, (2) Lösungen sind anfangs nicht eindeutig bekannt, (3) die Produkthanforderung ändern sich mit der Zeit, (4) die Arbeit lässt sich modularisieren, (5) eine enge Zusammenarbeit mit den Nutzern ist möglich und (6) kreative Teams erzielen in der Regel bessere Ergebnisse als andere Gruppen. Ähnliche Bedingungen finden sich bei Projekten zur Produktentwicklung, Marketing-Projekten, bei strategischen Projekten, Supply Chain-Aufgaben und der Ressourcenplanung. Seltener sind sie hingegen in Bereichen mit Routineaufgaben wie Instandhaltung, Einkauf, Kundenbetreuung und Buchhaltung (Rigby et al. 2016). Das Unternehmen Open New Venture Partners, ein auf junge Software-Unternehmen spezialisierter Kapitalgeber in den USA, hat den Ansatz im Bereich strategische Planung und im Marketing erfolgreich eingesetzt. Der Vertrieb hingegen verzeichnete weniger Erfolge (Rigby et al. 2016).

Dr. Sven Grote, Diplom-Psychologe, langjährige Tätigkeit als Unternehmensberater, Forscher, Trainer und Autor zu den Schwerpunktthemen Personal und Kompetenzmanagement, Promotion am Institut für Arbeitswissenschaft der Uni Kassel, Professur für Personal- und Organisationsentwicklung an der Hochschule für angewandtes Management, Erding (2007–2012). Aktuelle Schwerpunkte: Kompetenzmanagement (Definition, Messung, Entwicklung, Transfersicherung), Führung, Teamentwicklung, betriebliche Veränderungsprozesse, Prozessbegleitung, Großgruppenveranstaltungen. Inhaber der Unternehmensberatung „Fokus-K Kompetenzmanagement“.

Dr. Rüdiger Goyk, Diplom-Psychologe, langjährige Arbeit als Personalleiter und Arbeitsdirektor in Unternehmen der Lebensmittelindustrie, Ingenieurdienstleistung für Automobilindustrie, des Sozial- und Gesundheitswesens. Heute Berater und Interim-Manager mit Schwerpunkten in Organisationsentwicklung, Personalentwicklung, Kompetenzmanagement, Entwicklung von Führungsinstrumenten, Vergütungsmanagement, Aufbau komplexer Simulationsmodelle (Tarifumstellung, Arbeitszeitkonten), Optimierung E-Mail-Kommunikation.

Literatur

- Algedri J, Frieling E (2001) Human- FMEA. Fehleranalyse und -vermeidung mit System. Hanser, Munich
- Algedri J, Frieling E (2015) Human-FMEA: Menschliche Handlungsfehler erkennen und vermeiden. Hanser, Munich
- Baecker D (2012) Postheroisches Management. In: Grote S (Hrsg) Zukunft der Führung. Springer, Heidelberg
- Bass BM (1985) Leadership and performance beyond expectations. Free Press, New York
- Burns JM (1978) Leadership. Harper & Row, New York
- Christiani A, Scheelen FM (2002) Stärken stärken. Talente entdecken, entwickeln und einsetzen. Moderne Industrie, München
- Coldewey J (2015) Was heißt hier „agil“? In: Scherber S, Lang M (Hrsg) Agile Führung. Vom agilen Projekt zum agilen Unternehmen. Symposium. Düsseldorf
- Döring-Seipel E, Lantermann ED (2012) Komplexität – eine Herausforderung für Unternehmen und Führungskräfte. In: Grote S (Hrsg) Zukunft der Führung. Springer, Heidelberg
- Dörner D (2003) Die Logik des Mißlingens. Strategisches Denken in komplexen Situationen. Rowohlt, Hamburg
- Fiedler FE (1967) A theory of leadership effectiveness. McGraw-Hill Inc., New York
- Goyk R (2000) Tätigkeitsgestaltung als Organisationsentwicklung. Herbert Utz Verlag, München
- Goyk R, Grote S (2018) Holakratie – ein neuer Stern am Himmel der Organisationsentwicklung? In: Grote S, Goyk R (Hrsg) Instrumente des Silicon Valley. Konzepte und Kompetenzen. Springer-Gabler, Wiesbaden
- Hacker W (1986) Arbeitspsychologie. Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten. Huber, Bern
- Hamel G (2008a) Führen, nicht Folgen. Interview mit Prof. Gary Hamel. ManagerMagazin 5:100–102
- Hamel G (2008b) The future of management. Mcgraw-Hill Professional, New York
- Hersey P, Blanchard KH (1969) Management of organizational behavior – utilizing human resources. Prentice Hall, New Jersey
- Hohberger (2018) SCRUM – Die „neue“ Art des Projektmanagement. In: Grote S, Goyk R (Hrsg) Instrumente des Silicon Valley. Konzepte und Kompetenzen. Springer-Gabler, Wiesbaden
- Janis IL (1972) Victims of groupthink. Houghton Mifflin, Boston
- Keese C (2016) Silicon Germany: Wie wir die digitale Transformation schaffen. Knaus, München
- Korn HP (2015) Agile Führungskultur. In: Scherber S, Lang M (Hrsg) Agile Führung. Vom agilen Projekt zum agilen Unternehmen. Symposium. Düsseldorf
- Mathis C (2015) High-Performance-Teams führen. In: Scherber S, Lang M (Hrsg) Agile Führung. Vom agilen Projekt zum agilen Unternehmen. Symposium. Düsseldorf
- Meck G, Weiguny B (2015) Disruption, baby, disruption! Artikel in der Frankfurter Allgemeine. <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/wirtschaftswissen/das-wirtschaftswort-des-jahres-disruption-baby-disruption-13985491.html>. Zugegriffen: 25. Okt. 2017
- Preußig J (2015) Agiles Projektmanagement. Scrum, Use Cases, Task Boards & Co. Haufe, München
- Pundt A, Nerdinger FW (2012) Transformationale Führung – Führung für den Wandel? In: Grote S (Hrsg) Zukunft der Führung. Springer, Heidelberg
- Rigby DK, Sutherland J, Takeuchi H (2016) Schnell und flexibel. Harvard Business Manager, Oktober, S 58–71
- Rubin K (2012) Essential scrum: A practical guide to the most popular agile process. Addison-Wesley Professional, Upper Saddle River
- Schorling C, Schmid U, Salimi S (2016) Zwei Wege, ein Ziel. Harvard Business Manager, Oktober, S 72–73

- Schulz T (2015) Was Google wirklich will. Wie der einflussreichste Konzern der Welt unsere Zukunft verändert. Deutsche Verlags Anstalt, München
- Schulz-Hardt S, Frey D (1998) Wie der Hals in die Schlinge kommt: Fehlentscheidungen in Gruppen. In: Ardelt-Gattinger E, Lechner H, Schlögel W (Hrsg). Gruppendynamik, Göttingen, S 139–158
- Staudt E, Kriegesmann B (1999) Weiterbildung: Ein Mythos zerbricht. In: Staudt E (Hrsg) Berichte aus der angewandten Innovationsforschung 178. Bochum
- Wolf H, Preuss I, Reupke-Sieroux S (2015) Der agile manager. In: Scherber S, Lang M (Hrsg) Agile Führung. Vom agilen Projekt zum agilen Unternehmen. Symposium. Düsseldorf
- Wuttke (2018) Lean Project Management – mit weniger mehr erreichen! In: Grote S, Goyk R (Hrsg) Instrumente des Sillicon Valley. Konzepte und Kompetenzen. Springer-Gabler, Wiesbaden

Internetquellen

- Malik F (1998) Der Mythos vom Team. managerSeminare Heft 33, S 44–47. <http://tinyurl.com/malik-mythos-team>

Führungsinstrumente aus dem Silicon Valley

Konzepte und Kompetenzen

Grote, S.; Goyk, R. (Hrsg.)

2018, XI, 204 S. 26 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-662-54884-4