

BERATUNG VON FÜHRUNGSKRÄFTEN

DIE VERANTWORTUNG UND NEUE ROLLE VON FÜHRUNGSKRÄFTEN IN AGILEN ORGANISATIONEN

Agilität bedeutet für Führungskräfte anders zu führen. Sie sind mehr Coach und Berater ihres Teams als Entscheider. Diese neue Art der Führung stellt Führungskräfte vor große Herausforderungen, denn sie müssen Verantwortung an ihre Mitarbeiter abgeben und Ressourcen mit ihnen teilen. Um die neue Rolle auszufüllen, benötigen Führungskräfte zumeist Coaching von außen. Im Folgenden werden die neuen Anforderungen an Führungskräfte beschrieben und skizziert, wie externe Berater dabei unterstützen können.

Agilitätsprobleme sind oft Führungsprobleme

Ein neues Verständnis von Führung ist zentral für die erfolgreiche Implementierung von Agilität. Doch die Erfahrung der Berater zeigt, dass viele Schwierigkeiten mit agilem Arbeiten ihre Ursachen auf der Führungsebene haben. Dazu zählen:

- Die Führung unterstützt den Transformationsprozess nicht genug bzw. einige Führungskräfte sträuben sich dagegen. „Die Befürchtung von Führungskräften ist häufig, dass sie ihres Statusbereichs beraubt werden und entbehrlisch sind“, erklärt Susanne Alwart, Inhaberin von Alwart & Team.
- Die Führung leitet zwar einen Transformationsprozess hin zu mehr Agilität ein, passt sich selbst und ihren Führungsstil aber nicht im notwendigen Maße an.

- Führungskräfte überschätzen Fortschritte bei der Einführung von Agilität. Dieser Eindruck wird durch Studien von Beratungsdienstleistern empirisch belegt (siehe Infobox).

» Aus unserer Perspektive ist die Veränderung zu mehr Agilität zu 100 Prozent Führungsaufgabe. «

Hans-Werner Bormann, Geschäftsführer,
WSFB-Beratergruppe Wiesbaden

Berater setzen bei diesen Problemen an und unterstützen das Management bei den zum Erlernen eines agilen Führungsstils notwendigen Musterwechseln im Denken, Verhalten und Entscheiden.

Agiles Führen trainieren

Agilität muss als Haltung bei den Führungskräften etabliert werden, sonst sind jegliche Agilitätsbemühungen vergeblich. Flexibilität, Mentoring und Empowerment sind dabei zentrale Fähigkeiten, die Führungskräfte im Sinne einer „dienenden Führung“, so Rouven Schirmer, Partner bei Summer&Co, erwerben sollten. Berater bzw. Coaches können sie auf diesem, nicht immer leichten Weg unterstützen: „Führungskräfte wollen gestalten. Jetzt nimmt man ihnen ein Stück weit Gestaltungsspielraum weg und fordert von ihnen, dass sie nur die Richtung aufzeigen und Orientierung geben. Sie müssen die Rahmenbedingungen für das Team schaffen und dafür Sorge tragen, dass die Teammitglieder in der Lage sind, Ziele selber zu erreichen. Das kann ein sehr

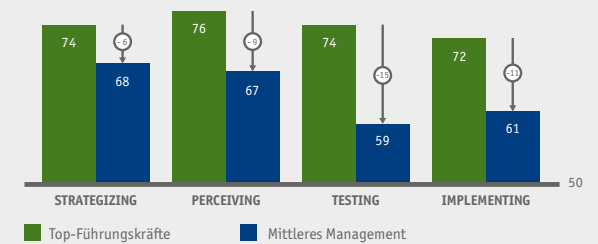
schmerzhafter Prozess sein, wenn eine Führungskraft eigentlich lieber selbst aktiv gestalten will“, berichtet Birgit Mallow, selbstständige Expertin für Organisationsentwicklung.

Die befragten Experten betonen, dass sich nicht jede Führungskraft zu einer idealtypischen, agilen Führungskraft entwickeln kann oder entwickeln soll. Insbesondere Manager, die bisher einen ausgeprägten hierarchisch-autoritären Stil gepflegt haben, sind oft nicht in der Lage oder nicht willens, agile Führungskräfte zu werden. Darüber hinaus sind einige Manager aufgrund ihrer Persönlichkeit ungeeignet. So können Coaches nur bedingt Sensibilität oder Empathie vermitteln.

Wie agil sind Unternehmen wirklich?

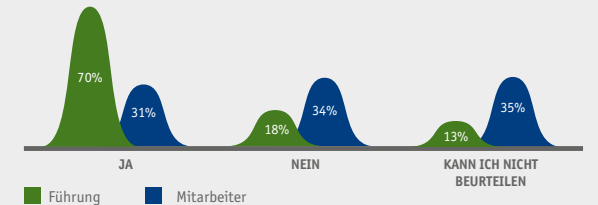
Es gibt verschiedene Studien, die zeigen, dass Führungskräfte und Mitarbeiter den Grad an Agilität im eigenen Unternehmen sehr unterschiedlich bewerten. Selbst zwischen Führungsebenen gibt es Wahrnehmungsdifferenzen.

- Die Ergebnisse des *Agile Performer Index* von Olbert & Prodoehl zeigen, dass Top-Führungskräfte die Umsetzung der Agilitätsstrategie (strategizing), die Vernetzung nach innen und außen (perceiving), die Experimentier- und Innovationsfähigkeit (testing) und die Fähigkeit Veränderungen umzusetzen (implementing) höher einschätzen als das mittlere Management.



Wahrnehmungsdifferenzen zwischen Führungsebenen auf einer Skala von 0 bis 100 (Olbert & Prodoehl, 2019, S. 109)

- Die Studie des Dienstleisters Haufe zeigt deutliche Wahrnehmungsdifferenzen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern auf. Demnach gaben 70 Prozent der Führungskräfte, aber nur ein Drittel der Mitarbeiter an, dass die Strukturen und Führungsmodelle im Unternehmen ausreichend agil sind.



Frage: Verfügen Sie in Ihrem Unternehmen über Strukturen und Führungsmodelle, um sich bei Bedarf schnell auf veränderte Markt- und Kundenanforderungen einstellen zu können? Basis: Mitarbeiter n=800, Führungskräfte n=400 (Haufe, 2016)

Eigenschaften und Fähigkeiten von Führungskräften in agilen Organisationen



Berater als Sparringspartner

Im Tagesgeschäft erhalten Führungskräfte nur selten Feedback zu ihren Handlungen und deren Auswirkungen. Die Berater können die Rolle als Sparringspartner übernehmen. In persönlichen, intensiven Gesprächen und Schulungen vermitteln sie Fähigkeiten wie laterale Führung, Empowerment von Mitarbeitern oder Mentoring. In dieser geschützten Atmosphäre werden reale oder fiktive Führungssituationen durchgespielt, analysiert und mögliche Lösungen diskutiert.

Sparringspartner der Führungskräfte sind zumeist Berater auf einer ähnlichen Hierarchieebene. „Das Coaching der jeweiligen Führungskraft oder des Abteilungsleiters wird von unseren beiden Partnern und Geschäftsführern übernommen. Durch ihre Erfahrung und ihre Seniorität können sie den Kommunikationsleitern auf Augenhöhe begegnen“, berichtet Lena Schneider, zum Zeitpunkt des Interviews Consultant bei Lautenbach Sass.

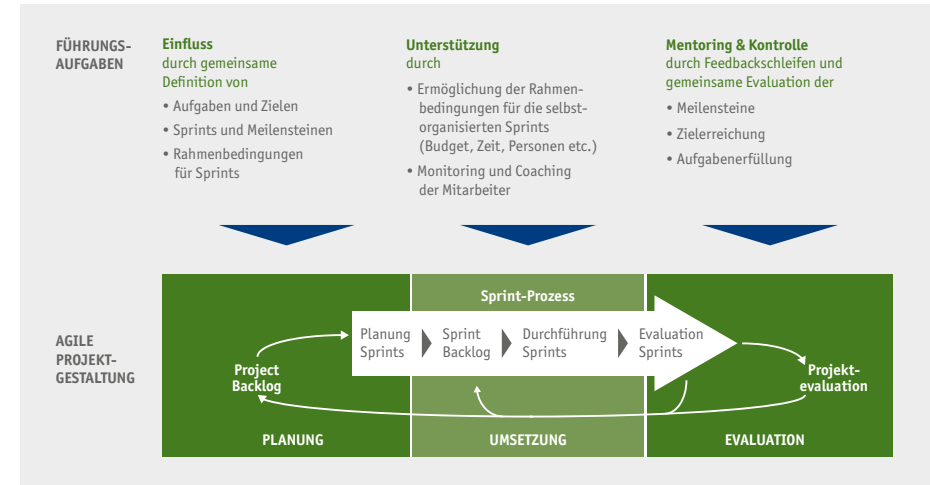
Eine Idee der Berliner Firma launchlabs sind Community-Events, bei denen Entscheidungsträger aus verschiedenen Unternehmen für einen Austausch zusammengebracht werden. „Sie stellen schnell fest, dass andere ähnliche Probleme haben. Im Austausch findet man zusammen vielleicht Lösungen auf dieser Metaebene“, schildert Dr. Simon Springmann, Managing Partner bei launchlabs.

Laterale Führung von Projektteams

Führungskräfte müssen die neue Arbeits- und Denkweise vorleben, damit die Transformation gelingt. „Jede Führungskraft sieht das Verhalten, das sie fördert“, stellt Prof. Dr. Christopher Stork von Hering Schuppener klar. Doch wie können Führungskräfte agile Prinzipien konkret in der Projektarbeit vorleben und ihr Team agil führen? Das Agile Manifesto, ein Manifest der Entwickler des Agilitätsansatzes (Beck et al., 2019), empfiehlt vor allem eines: Empowerment. „Vertraue deinen Leuten, dass sie ihren Job gut machen werden. Und baue deine Projekte auch genau um diese motivierten Menschen“, so die Organisationsentwicklerin Judith Andresen.

Sollen Kommunikationsmaßnahmen agil geplant und durchgeführt werden, muss die Führungskraft die Rahmenbedingungen für die Projektarbeit ermöglichen, um die im sogenannten Project Backlog festgehaltenen Ziele zu erreichen. Zentral für agiles Führen ist das regelmäßige Feedback an das Team (siehe Abbildung Seite 21).

Aufgaben und Einfluss von Führungskräften in agilen Projekten



Einfluss und Kontrolle auf das Projektteam sollten Führungskräfte nur in der Planungs- und Evaluationsphase ausüben. Während der Umsetzung nehmen Führungskräfte die Rolle von Coaches ein, die ihr Team unterstützen und die Rahmenbedingungen für die Durchführung der Projekte ermöglichen.

Aufgaben und Einfluss von Führungskräften

1. Einrichten eines Project Backlogs

Die Führungskraft und das agile Projektteam verständigen sich zu Beginn des Projekts auf gemeinsame Ziele. In dieser ersten Phase besteht noch die Möglichkeit als Vorgesetzter Einfluss zu nehmen. Im Idealfall werden neben den Projektzielen auch die Sprints sowie deren Länge und Meilensteine im Project Backlog zusammengefasst. Die Führung kann das Team auch bei der Definition der Regeln unterstützen, nach denen es zusammenarbeiten will. Die Regeln der Zusammenarbeit sollten dabei klar abgesteckt sein, um zu verhindern, dass jeder das tut, was er will. Gleichzeitig muss es aber genügend Raum für Ideen und Spontaneität geben, um Innovationen zu ermöglichen.

2. Moderieren und Coachen während der Sprints

Während der Sprints und Iterationen sollte die Führung keine ständige Kontrolle ausüben. Die Rollenverteilung wird intern vom Team entschieden, ebenso die konkrete Planung der einzelnen Sprints. Die Führung muss einen Überblick über die Rollen und Verantwortlichkeiten im Team behalten und die Rahmenbedingungen für die Sprints schaffen. Die Führungskraft ist in erster Linie Ansprechpartner für das Team – insbesondere während der Transformationsphase, in der sich die Mitarbeiter noch finden müssen. „Meistens sind die Mitarbeiter von so einem aktiven Engagement in einem Veränderungsprozess ein Stück weit überfordert. Das liest man selten in der Literatur, entspricht aber der Realität“, berichtet Alexandra Groß,

» Auf Agilität umzustellen heißt nicht, in die Führungslosigkeit zu gehen, sondern neue Formen der Führung auszuprobieren. Agilität bedeutet eine flexible und flache Organisation, aber immer noch sehr strukturiert und definitiv mit Führung. «

Sandra Kröner, Gesellschafterin Kröner Netzwerk

Vorstandsvorsitzende der Fink & Fuchs AG. Entsprechend sollte die Führung im Falle eines Problems Konflikt- und Stressmanagement betreiben können und ihre Mitarbeiter mit Rat und Tat unterstützen.

3. Feedback als Kontrollinstrument

Eine Feedbackkultur und die Arbeit mit regelmäßigen Feedbackschleifen sind für eine erfolgreiche, agile Arbeit entscheidend. Daher ist das Geben von Feedback (persönlich, inhaltlich etc.) ein wesentlicher Bestandteil der Beratung der Führungskräfte, aber auch der Mitarbeiter. Nur wenn die Mitarbeiter in der Lage sind, ihr eigenes Verhalten und das Verhalten im Team mit Feedback-Methoden zu reflektieren, können sie gemeinsam wachsen und die Zusammenarbeit verbessern.

Für Führungskräfte ist Feedback das zentrale Führungsinstrument. Die kontinuierlichen Feedbackschleifen dienen dazu, die gemeinsam definierten Ziele und Meilensteine zu bewerten. Es kann auch diskutiert werden, ob die Ressourcen ausreichend sind oder ob die Rahmenbedingungen angepasst werden müssen, um die Ziele zu erreichen.

Die (fehlende) Bereitschaft für ein Empowerment

Nach den Erfahrungen von Beratern wie Prof. Dr. Alexander Güttler, geschäftsführender Partner von komm:passion, möchte nicht jede Führungskraft und jeder Mitarbeiter diese Art der Führung und Projektarbeit mitgehen: „Wenn Sie mehr Partizipation wollen, müssen die Menschen daran Spaß haben. Ein Teil wird befreit explodieren, ein enormes Empowerment erfahren und die Möglichkeiten nutzen. Ein anderer Teil wird erst innerlich schreien und dann das Unternehmen irgendwann verlassen.“ Entsprechend berichteten die befragten Interviewpartner auch von Trennungen von Führungskräften, die Verantwortung nicht teilen konnten, oder von Mitarbeitern, die in agilen Strukturen nicht arbeiten wollten. „Es kann durchaus sein, dass wir uns in einem halben oder in einem Jahr in einer anderen Teamkonstellation wiederfinden. Das Spannende hieran ist die zu beobachtende Entwicklung. Solche Teams ziehen nämlich weitere Bewerber an, die genauso agil und eigenverantwortlich arbeiten wollen, wodurch sie noch performanter werden“, so Katja Ruwwe, Agile Coach & Teamcoach.

i AUF EINEN BLICK

- Führungskräfte sind eine wichtige Zielgruppe, um eine agile Transformation erfolgreich zu bewältigen. Sie müssen mit dem richtigen Mindset als Vorbild vorweg gehen.
 - Agil zu führen bedeutet, Mitarbeitern Verantwortung und Handlungsspielräume zu geben – nach dem Motto: Vertraue deinen Mitarbeitern. Führungskräfte müssen sich hierfür Eigenschaften und Fähigkeiten aneignen wie Flexibilität, Mentoring und Empowerment von Mitarbeitern. Dienstleister bieten dafür spezielle Coachings an.
 - Die Rolle der Führungskräfte fokussiert sich darauf, gemeinsam mit den Mitarbeitern zu Projektbeginn Ziele und Rahmenbedingungen zu definieren. In der Folge muss die Führungskraft die Rahmenbedingungen für das Team zur Zielerreichung schaffen und als Ansprechpartner zur Verfügung stehen. Einfluss kann vor allem zu Beginn bei der Projektplanung und bei den Evaluationen geübt werden.
- Nur wenn Führungskräfte selber agil führen und Agilität vorleben, kann der Transformationsprozess gelingen.