



AGILITÄT + FÜHRUNG = AGILE FÜHRUNG?

Agilität: Selten ein Wort, das als Klammerbegriff solche Höhenflüge erlebt hat. Können Sie es noch hören?

Es ist Zeit für eine Definition des Begriffs und einen Landeanflug, um Agilität als Führungsverständnis „down to earth“ zu bringen.

Ein kurzer Blick zurück zum Start von „Agilität“: Als 2001 17 Vertreter/-innen verschiedenster Softwareentwicklungsrichtungen das agile Manifest (www.agilemanifesto.org) verabschiedeten, hatten sie eine klare und unbedingte Kundenperspektive im Fokus. *Es ging um das fortlaufende Reagieren auf Veränderungen in der Zusammenarbeit mit dem/der Kunden/-in. Der erstrebte Wertschöpfungsbeitrag war funktionierende Software. Das agile Manifest war als Vorgehensmodell in der Softwareentwicklung gedacht, nicht unbedingt als ein weiteres Führungsmodell.*

Die Übertragbarkeit des agilen Manifests auf Führung ist nicht eindeutig und benötigt in der Tat Übersetzungshilfe. Dieser Beitrag unterstützt Sie beim Landeanflug in 3 Schritten:

Transparenz

DER Dreh- und Angelpunkt ist die Transparenz. Wünsche ich mir als Führungskraft von meinen Mitarbeitern/-innen proaktives Involvierendes und Engagement, brauchen sie alle Informationen, die ihnen das Arbeiten erleichtern. Sie benötigen darüber hinaus Informationen, um Zusammenhänge herstellen und Schlussfolgerungen rasch ableiten zu können. Dabei ist ernsthaft zu überprüfen, welche Informationen überhaupt (noch) schützenswert sind. *Die Sorge, dass Informationen „missbraucht“ werden könnten, sagt meist mehr über meine eigenen Glaubenssätze aus als über die Vertrauensfähigkeit meiner Mitarbeiter/-innen.* Diese Transparenzanforderung startet zwar mit Kenn- und Ergebniszahlen auf Unternehmens-, Abteilungs- und Teamebene. Mindestens genauso wichtig ist aber das Zurverfügungstellen von Entscheidungsparametern und z.B. Protokollen. Zu innerbetrieblicher Transparenz gehört eben-

falls eine Sichtbarmachung von Aufgaben, Tätigkeiten und Rollen von Mitarbeitern/-innen. Wer tut was und was kann ich mir von dem/der Kollegen/-in erwarten? Transparenz ermöglicht den Mitarbeitern/-innen eine höhere bzw. schnellere Handlungsbereitschaft und schafft eine Voraussetzung für differenzierte und selbstgesteuerte Aktivitäten.

Autoritätsverteilung

Der Grundsatz „Oben wird gedacht, unten wird gemacht“ hat sich als zu wenig zukunftsweisend herausgestellt, als dass er beibehalten werden könnte. *Die Ebene, auf der Entscheidungen getroffen worden sind, verlagert sich, weil Fragestellungen und Zusammenhänge in der Praxis viel zu komplex sind.* In vielen Entscheidungssituationen reicht das Erfahrungswissen von Führungskräften nicht mehr aus. Entscheidungen sollten dort getroffen werden, wo auch das Know-how vorhanden ist. Die gesammelte Erfahrung eines



Agiles Manifest/„Agile Manifesto“:

- Individuen und Interaktionen mehr als Prozesse und Werkzeuge
- Funktionierende Software mehr als umfassende Dokumentation
- Zusammenarbeit mit dem/der Kunden/-in mehr als Vertragsverhandlung
- Reagieren auf Veränderung mehr als das Befolgen eines Plans

schnelle und praktikable Integration von Kollektiv und Individuum dar. Entscheider/-in ist, wer die zu lösende Aufgabe verantwortet, der interne und externe Expertinnen und Experten konsultiert. Dabei werden unterschiedliche Blickwinkel miteinbezogen und Lösungsalternativen entwickelt. *Der/Die Mitarbeiter/-in entscheidet zwischen den Optionen und das Team UND die Führungskraft tragen die Entscheidung mit, sozusagen ein kollektiver Einzelentscheid. Jenseits von schnellen operativen Entscheidungen bietet sich das Systemische Konsensieren für Entscheidungssituationen an, die eine nachhaltige Tragfähigkeit benötigen.* Dieses Entscheidungsmodell interessiert sich für das „Nein“, für die Einwände, für den Widerstand und nützt diese Argumente zugunsten einer gemeinsam tragfähigen Lösung. Dieses für alle Gruppengrößen einsetzbare Verfahren bewertet den Widerstand, damit die Lösung mit dem geringsten Gruppenwiderstand oder der höchsten Gruppenakzeptanz gefunden werden kann.

Was brauchen Mitarbeiter/-innen nun von Ihnen als agiler Führungskraft?

1. Kenntnisse und Wissen: Mitarbeiter/-innen benötigen alle zentralen Informationen, Abläufe und Trends.
2. Investitionen des Selbst: Mitarbeiter/-innen sollten eigene Vorstellungen und Ideen einsetzen und ausprobieren können.
3. Bestimmung: Mitarbeiter/-innen wollen zentrale Aspekte ihres Arbeitsbereichs (mit-)bestimmen können, manchmal sogar organisationale Rahmenbedingungen.

Transparenz, Autoritätsverteilung und alternative Entscheidungsmodelle führen direkt zur „psychologischen Eigentümerschaft“, die nachweislich das unternehmerische Verhalten stärkt und die Performance des Unternehmens verbessert.

Der Wertschöpfungsbeitrag durch agile Führung möge gelingen. Viel Erfolg beim Landen!



Christian Hauser, MSc

Organisationsberater sowie HR- und New-Work-Experte bei BRAINS AND GAMES

Teams übersteigt oft bei weitem die Kompetenz einer einzigen Führungskraft. Die Führungskraft als Einzelentscheider/-in ist ein Auslaufmodell. Auf Seite der Mitarbeiter/-innen gibt es Interesse an echter Verantwortungsübernahme im Team. *Der Wunsch, sich als „ganzer Mensch“ mit seinen Interessen und Fähigkeiten ins Unternehmen einzubringen, erfordert auf Führungsseite ein Umdenken von Macht- und Entscheidungsanspruch.* Autorität zu verteilen ist nicht nur notwendig, es stellt auch einen hohen Nutzen für die Beteiligten dar, wenn sie Verantwortung übernehmen.

Alternative Entscheidungsmodelle

War in der Vergangenheit der Einzelentscheid seitens Führungskraft das Maß aller Dinge, stellt sich bei der Verteilung von Autorität im Team die Frage: Wie sollen wir denn nun entscheiden? Naheliegender ist z.B. der konsultative Einzelentscheid. Er stellt eine

TIPP

Agiles Führen in einem dynamischen Umfeld
6.–7.3.2019
wifwien.at/24103x

Business Espresso 2019:
Agile Welt – wie viel Agilität brauchen wir eigentlich?
8.5.2019
wifwien.at/39320x