

„DIE ZUKUNFT IST HEUTE“

Teil III: Agiles Arbeiten und Agile Führung - Lange Leine und trotzdem gemeinsam in eine Richtung laufen!

Autorin: Liesel Kistner

Können Sie sich noch an den Absatz aus dem Teil II unserer Serie erinnern, in dem es hieß: „...Die Führungskraft von heute hat die Aufgabe, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern optimale Arbeitsbedingungen und Voraussetzungen zu ermöglichen. Ziel ist dabei der Erfolg der Organisation und der Erfolg im Sinne des Kunden...“? Genaugenommen beschreibt dieser Satz exakt, was mit der Überschrift des dritten Teils unserer Serie gemeint ist und ich könnte den Artikel folglich an dieser Stelle beenden. Doch so leicht kann ich es Ihnen leider nicht machen.

Die Assoziationen, die Sie als Leser mit dem Wort „agil“ haben, sind vielfältig. Der eine oder andere wird jetzt vielleicht gedanklich stöhnen, da der Begriff in den vergangenen Monaten erheblich strapaziert wurde. Wer agil ist, ist leichtfüßig, flexibel, dynamisch und wenig bürokratisch. Nichts leichter als das. Ein Team einrichten, ein Handbuch zum Thema Scrum verteilen und schnell schwimmt man in diesem neuen Arbeitstrend mit – glaubt man.



Bei dieser Vorgehensweise wird „agil sein“ mit „schnell sein“ gleichgesetzt, ohne die Betroffenen darüber zu informieren, dass Agiles Arbeiten für eine Philosophie steht, die ein **radikales Umdenken** erfordert.

Betrachtet man den Grundansatz mit all seinen neuen und alten Wortkreationen wie z.B. Scrum, Stand-up-Meeting, Backlog, T-shaped Manager, etc. genauer, so stellt man schnell fest, dass das alles nicht neu ist. Es ähnelt dem, was vor einigen Jahren noch mit **Flexibilisierung, Team-Orientierung, Lean Management** beschrieben wurde. Neu und anders ist daran die zusätzliche Dimension durch den Einfluss der digitalen Technologien.

Der Fokus wird beim Agilen Arbeiten auf das Rückgrat einer Organisation oder eines Unternehmens gelegt. Das Rückgrat im menschlichen Körper ist der Dreh- und Angelpunkt. Es ist hierarchisch aufgebaut und gibt dem Körper Dynamik, lässt ihn flexibel und agil sein. Das komplexe System **Rückgrat** mit all seinen Komponenten kann mit einem **gut eingespielten Team** gleichgesetzt werden. Dabei ist ein Agiles Team nicht eine Summe von Mitarbeitern, die von einem Manager geführt

i Der Start

Bei einem Treffen von 17 Personen, die in den verschiedenen Gebieten der agilen Softwareentwicklung tätig sind, in Utah im Februar 2001 entsteht „das Agile Manifest“. Dieses wird vielfach als Beginn der agilen Bewegung betrachtet. Diskutiert und gesucht wurden neue Ansätze, um bei großen Projekten schnell auf notwendige Veränderungen reagieren zu können. Das Agile Manifest zielt auf die Softwareentwicklung ab. Die entwickelten Werte sind jedoch auf Agiles Arbeiten in jedem Team übertragbar.

werden. Agile Teams können so aussehen. Sie können aber z.B. auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Kunden einbeziehen. Diese Teams erstrecken sich über unterschiedliche Disziplinen und Hierarchieebenen. Sie können für einen bestimmten Zeitraum bestehen oder dauerhaft zusammenarbeiten. Die Grundvoraussetzung für das Agile Arbeiten ist ein Höchstmaß an Selbstorganisation und Selbstbestimmung.

Nun kennen wir es nur zu gut, dass Projekte und Aufgaben an ein Team vergeben werden, aber jeder sich darauf verlässt, dass ein anderer schon genügend Verantwortungsbewusstsein hat, diese Aufgabe zu erledigen. Hilfsweise gibt es in der Hierarchiekaskade noch jemanden ganz unten, der die Aufgabe dann erledigen muss. Dies entspricht jedoch in keiner Weise dem Agilen Arbeiten. Agiles Arbeiten in der Praxis legt den Schwerpunkt einerseits auf die Werte der Teams, wie z.B. Mut, Commitment, Offenheit und Verantwortungsbewusstsein und andererseits auf die agilen Methoden, die beispielsweise **Effektivität vor Perfektionismus** stellen.

Im Agilen Arbeiten übernehmen die Personen aufgrund ihrer Rollen unterschiedliche Verantwortungen. Die Geschäftsleitung gibt die Unternehmensstrategie vor. Sie definiert die Vision und die Ziele des jeweiligen Bereichs und übernimmt, wie rechtlich vorgeschrieben, die Haftung. Aufgrund der vielfältigen Kompetenzen kann das Management die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter inspirieren, kann Nutzen stiften und zeitliche und fachliche Unterstützung sowie eigene Präsenz in kritischen Situationen bieten. Führung gestern definierte sich über Koordination, Weisungsbefugnis und vermeintliche Privilegien der Machtausübung. Heute hingegen wird **Führung** im Agilen Arbeiten **als Dienstleistungsfunktion** für das Team beschrieben.

Die Verantwortung für den Projekterfolg und die Erfüllung der Aufgaben übernehmen im Agilen Arbeiten zunehmend die eigentlichen Experten aufgrund ihrer Kompetenzen, ihres Urteilsvermögens und ihres Wissens um die zu bearbeitende Thematik. Gestärkt wird die



Rolle der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch **Eigeninitiative** und die **Übernahme von Verantwortung**. Einer der Gründer des Musikstreaming-Dienstes Spotify, Daniel EK, formulierte diesen Ansatz mit den Worten: „Ein guter Mitarbeiter trifft in 70 Prozent aller Fälle dieselben Entscheidungen wie sein Chef. In 20 Prozent fällt er bessere Entscheidungen, weil er von derselben Sache mehr Ahnung hat und in 10 Prozent liegt er daneben.“ (Brand Eins, 03/2015, S.88ff.)

Die Übernahme von Verantwortung verlangt das Bewusstsein, dass eine Rolle nicht nur Freiräume und Chancen bietet, sondern mit Pflichten und Konsequenzen verbunden ist. An dieser Stelle bedarf es wahrscheinlich keiner langen Leine mehr. Vergessen Sie aber dennoch nicht, dass es in jeder Organisation Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gibt, die nicht in der Lage sind, Verantwortung zu übernehmen und langfristige Strukturen und Hierarchien benötigen. Diese sind für das Team vielleicht der kreative Ideengeber, eine hervorragende Fachkraft oder diejenigen, die das Projekt umsetzen.

An dieser Stelle sind wir wieder am Anfang angelangt „...das Ziel ist dabei der Erfolg der Organisation, der Erfolg im Sinne des Kunden...“ und Ihnen ist vielleicht aufgefallen, dass ich das Wort Agile Führung nicht ein einziges Mal verwendet habe. In diesem Sinne lade ich Sie herzlich ein, den Artikel IV dieser Serie „Wer rastet, der rostet! Innovationen im Unternehmen vorantreiben“ im nächsten Newsletter zu lesen.

Wir haben unsere Erfahrungen in einer Artikelserie zusammengestellt und wollen Anregungen geben, wie erfolgreiches Arbeiten in der Zukunft gelingen kann.

Viel Spaß bei Lesen!

1. **Baby Boomer meets Generation Z**
Was ältere Entscheider von den jungen Generationen lernen können!
2. **Arbeitet doch wann und wo Ihr wollt!**
Arbeiten und Digitalisierung – Neues Arbeiten 4.0
3. **Agiles Arbeiten und Agile Führung –**
Lange Leine und trotzdem gemeinsam in eine Richtung laufen!
4. **Wer rastet, der rostet!**
Innovationen im Unternehmen vorantreiben
5. **„Ich geh nicht in Facebook“ ist auch keine Lösung!** Digitaler Kulturwandel
6. **Nochmal von vorne anfangen!**
Steuerung und Führung in der neuen Arbeitswelt
7. **Wer rennt hier eigentlich wem hinterher?**
Arbeitgebermarke aufbauen!

Über rosenbaum nagy

Die rosenbaum nagy unternehmensberatung GmbH ist eine unabhängige inhabergeführte Unternehmensberatung mit Sitz in Köln und berät seit 1997 deutschlandweit Unternehmen der Sozialwirtschaft sowie private und öffentliche Unternehmen in den klassischen betriebswirtschaftlichen Managementthemen Strategie und Marketing, Organisation und Prozesse, Steuerung sowie Krisenmanagement und Sanierung.

Die rosenbaum nagy unternehmensberatung GmbH beschäftigt derzeit 30 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit fachlichen Schwerpunkten in den betriebswirtschaftlichen Disziplinen, aber auch in den Bereichen Medizin, Sportwissenschaften, Gesundheitsökonomie, Volkswirtschaftslehre, Politikwissenschaften, Sozialpädagogik sowie Geisteswissenschaften.

Weitere Details zu rosenbaum nagy finden Sie auf der Webseite www.rosenbaum-nagy.de

Liesel Kistner

Diplom-Verw.-Wissenschaftlerin
Fachberaterin
rosenbaum nagy
unternehmensberatung GmbH



✉ kistner@rosenbaum-nagy.de