

Führungskompetenz in der Transformation zur agilen Organisation

Da wir in einer Zeit leben, die von technologischen und gesellschaftlichen Sprüngen und beschleunigten, oft nicht vorhersagbaren Veränderungen geprägt ist, ist ein Höchstmaß an Flexibilität in Entscheidungs- und Gestaltungsprozessen erforderlich. Hilfreich ist hierfür agiles Arbeiten und der Wandel der Organisation hin zu Strukturen, Methoden und Prozessen, die den Kunden und damit die Wertschöpfung in den Mittelpunkt stellen. Dies setzt, wie wir sehen werden, ein von bestimmten Werten geprägtes Mindset voraus. Diese Werte und die damit verbundenen Identitäten stellen zugleich die Sollbruchstelle von agilem Arbeiten dar.

In der hierarchischen Organisation ist die Rolle der Führungskraft davon geprägt, Entscheidungen zu treffen, Strategien vorzugeben und Mitarbeiter und Teams zu entwickeln.

In der agilen Organisation hingegen liegen die Verantwortlichkeiten anders: Entscheidungskompetenz wird an selbstorganisierte Teams delegiert. Selbstorganisation bedeutet, nach bestimmten Prinzipien, Praktiken und Regulationen zu arbeiten. Sie hat nichts mit Regellosigkeit und Chaos, sondern im Gegenteil, mit Selbstverantwortung und Kommittent zu tun.

Die Wertebasis, auf der das geschehen muss, besteht in Scrum (einer der bekanntesten Arbeitsmethoden) aus 5 Werten: Fokus, Kommittent, Offenheit, Mut und Selbstverantwortung. **Fokus** meint: wir tun nicht mehr alles zugleich, sondern folgen konsequent der vorgenommenen Planung für die Dauer eines kurzen und überschaubaren Planungszeitraumes, bei Scrum „Sprint“, genannt und üblicherweise von ca. 2 Wochen Dauer. **Kommittent** meint: wir tun alles was in unserer Kraft steht, um unsere selbst gesteckten Ziele im Dienste des Kunden zu erreichen. Mit **Offenheit** begegnen wir Veränderungen, anderen Sichtweisen und ergänzenden Impulsen. **Mut** brauchen wir, um den Scrum Prozess nicht durch Prioritätsverschiebungen aus der Hierarchie aushebeln zu lassen und in Retrospektiven über uns und voneinander zu lernen. **Selbstorganisation** meint bei Scrum die eigenverantwortliche Planung der Sprints durch das Team.

In einer hierarchischen Organisation, die agiles Arbeiten einführt, kommt eine Führungskraft in unterschiedliche Dilemmata.

Die ersten beiden betreffen die Führungskraft selbst. Es geht hier um Selbstführung.

Das erste Dilemma besteht darin, dass die Führungskraft die Selbstorganisation und Selbstverantwortung ihres Teams unbedingt und ausschließlich zu achten hat. Damit übergibt sie mit der Einführung von Agilität die Entscheidungsverantwortung an das Team und wird zugleich innerhalb der Hierarchie weiterhin an den Ergebnissen gemessen. Dies erfordert eine achtsame Übergangsphase, die davon geprägt sein muss, in Teamentscheidungen nicht hineinzuregieren, sondern stattdessen mit dem Team Einbindungsrituale zu verhandeln, um genügend Sicherheit und Vertrauen in die Teamarbeit und die dadurch entstehenden Ergebnisse zu entwickeln. Der Selbstaflösungsprozess der klassischen Führung beginnt genau hier.

Dies führt zum zweiten Dilemma einer Führungskraft einer hybriden (also in agiler Transformation befindlichen) Organisation: Den Fragen nach der Identität einer Führungskraft.

Wer bin ich als FK, wenn ich viel weniger zu entscheiden und verantworten habe? Was ist dann meine Existenzberechtigung, woraus schöpfe ich Selbstwert und Selbstwirksamkeit? Kann ich mich in einer anderen Rolle auch wiederfinden? Kann ich zu einem Vernetzer ohne Entscheidungsmandat werden? Kann ich Sinn in der Rolle eines Product Owners oder Scrum Masters finden? Was bedeutet sinnstiftende Weiterentwicklung für mich, wenn es den Karrierepfad der klassischen Führungsebenen nicht mehr gibt?

Hier nun beginnt allmählich der Führungsboden zu beben.

Hierfür vor allem müssen wir uns Gedanken machen und mithilfe von z.B. hypnosystemischen Interventionsstrategien ein neues Mindset und neue Identitätsräume entwickeln.

Das dritte Dilemma betrifft die Mitarbeiterführung.

Nicht bei allen Mitarbeitern lösen Selbstverantwortung und neue, agile Arbeitsformen Begeisterung aus. Manche Menschen haben systematisch in ihren Arbeitsbiographien Selbstverantwortung, Zielorientierung und Spaß an der Arbeit verlernt. Sie haben oftmals eher eine Haltung, die heißt „du liebe Führungskraft, sag mir, was ich zu tun habe, dafür wirst Du auch bezahlt“. Diese Haltung ist ein tiefes Missverständnis und widerspricht, wie uns u. a. die Neurobiologie lehrt, der menschlichen Veranlagung.

Hier nun brauchen Führungskräfte in der Transformation eine glasklare ermutigende Haltung. Eine Haltung, die kompromisslos eigene Entscheidungen und Beteiligung anregt und einfordert und konsequent als Moderator der agilen Veränderungen auftritt. Die Führungskraft muss sich konsequent zurückziehen und das Team entsprechend der vereinbarten Regulationen (Scrum, Soziokratie, evolutionäre Strukturen, etc.) empowern.

Dies gelingt dann um so leichter, wenn die Führungskraft selbst ein tief in den eigenen Werten verwurzeltes agiles Mindset hat.

Das letzte Dilemma betrifft die Beziehung der Führungskraft zu ihrem eigenen Chef, sofern er oder sie mental noch in der alten, hierarchischen Welt lebt. Hier gilt es, mutig Risiken einzugehen und Sicherheit durch konsequente Kommunikation anzubieten. Ein kontinuierlicher Aushandlungsprozess ist von Nöten, der sukzessive agile Prozesse, Praktiken und Prinzipien etabliert und zugleich Sicherheit für die Qualität und Output sicherstellt.

Der Umbau einer hierarchischen Organisation zu einer agilen Organisation erfordert vor allem ein gemeinsam getragenes Wertegerüst, auf dessen Basis alle anderen Elemente wie Methoden und Tools eingeführt werden. Werte müssen als handlungsleitend erlebt werden, damit die agile Welt das an Stabilität in der Entwicklung von Produkten und Organisationen entfalten kann, was sie verspricht.

Die Führungsrolle und Führungskraft stehen in agiler Welt in ganz anderem Licht – dieses mit neuem Leben zu erfüllen, ist ebenso Herausforderung wie Chance.

Peschke Consulting berät Sie hierzu gerne und begleitet Sie kompetent und verlässlich auf Ihrem Weg durch die Transformation!