

Inhaltsverzeichnis

1	Erfolgreiche Führung war immer schon agil!	1
1.1	Agieren auf unsicherem Grund	1
1.1.1	Wann vorantastend, wann planbasiert vorgehen?	2
1.1.2	Konsequenzen für die Führungsarbeit	4
1.2	Von der „inkrementell-adaptiven“ Softwareentwicklung zu „agil“ als buzzword	4
1.2.1	Wie „agil“ zum buzzword wurde	5
1.2.2	„Agil“ als allumfassendes Schlagwort	8
1.3	Wie führen auf unsicherem Boden?	9
1.3.1	Topshots als begnadete Führungskräfte – oder Kooperation vieler entscheidungskompetenter Mitarbeiter?	9
1.3.2	Dynamische Netzwerke oder feste Organisationsstrukturen?	10
1.3.3	Wie strikte darf und muss Führung sein?	11
1.3.4	Selbstorganisierte Teamarbeit – Idealisierung und Realität	12
1.3.5	Brauchen wir überhaupt noch Führungskräfte?	13

1 Erfolgreiche Führung war immer schon agil!

Auf sicherem Boden braucht es ja keine Führung.

Zusammenfassung (Abstract)

„Agile Organisationen“ und „agile Führung“ sind neue Ansätze zum Umgang mit Ungewissheit. Der Beitrag vergleicht zunächst zwei Vorgehensweisen in komplexen Situationen – das auf fundierten Analysen und Plänen beruhende Vorgehen einerseits und das empirische und schrittweise Vorgehen auf der anderen Seite. Auf dieser Basis werden erste Konsequenzen für die Führung bei Ungewissheit formuliert. Im zweiten Abschnitt wird die Geschichte der (ökonomischen) Bedeutung des Begriffs „agil“ nachgezeichnet, von der inkrementell-adaptiven Softwareentwicklung vor über vierzig Jahren bis zum vieldeutigen, unscharfen Schlagwort. Im Anschluss wird ein Vorschlag unterbreitet, wie „agil“ als Merkmal von Organisationen und Führung verstanden werden kann. Der dritte Abschnitt beleuchtet einige typische Aspekte der Führung bei Ungewissheit, die in der „agilen Szene“ intensiv diskutiert werden, etwa selbstorganisierte Teamarbeit, Organisationen als dynamische Netzwerke, Unternehmen ohne Führungskräfte und sich „von unten nach oben“ basisdemokratisch entwickelnde Organisationen vor dem Hintergrund heute vorherrschender Eigentumsstrukturen. Der Beitrag schließt mit zwei Beispielen von erfolgreichen Unternehmen, die bereits in den 1980er-Jahren etliche dieser Arbeitsweisen praktizierten.

1.1 Agieren auf unsicherem Grund

Unsicherheit, Unplanbarkeit und der Verlust von Vertrauen in bislang vertrauenswürdige Gegebenheiten prägen zunehmend unsere Sicht auf die Welt. Dennoch sprechen wir weiterhin von „Planungsfehlern“, wenn etwas nicht wie geplant funktioniert. Immer noch erwarten wir in praktisch allen Lebensbereichen, dass uns das strikte Befolgen professioneller Planungen am besten durch die reale Zukunft leitet. Und wenn sich der geplante Weg als Irrweg herausstellt, haben die Planer versagt.

Wir klammern uns nach wie vor eher an die Planbarkeit – obwohl wir intuitiv verzichten. Ein Beispiel:

Sich Schritt für Schritt vorantasten oder vertieft analysieren und dann handeln?

Angenommen, wir wollten einen frisch zugefrorenen und uns unbekanntem gegenüberliegenden Ufer sich im Nebel schemenhaft abzeichnende beheizte Hütte zu erreichen.

Die eine Vorgehensweise ist die: Vorsichtig, Schritt für Schritt, bei jedem Schritt machen wir uns auf den Weg über den gefrorenen Fluss. Etwa in der Mitte plötzlich taucht, einige Hundert Meter neben der Hütte, ein bestimmtes Hindernis auf, ändern also die Richtung und gehen vorsichtig, Schritt für Schritt auf die Hütte zu.

Die andere Vorgehensweise ist jene: Mit speziellen Wärmebildtechnik wird die Beheizung der Hütte. Wenn sie geeignet erscheint, wird sie als verborgene Wärmequelle anhand der Klimawerte der letzten Wochen und der dokumentierten Eisdicke berechnet und mit Probebohrungen stichprobenartig verifiziert. Der Eis zur Hütte geplant, und diesen Weg nehmen wir, ausgerüstet mit Wärmebildtechnik, anschließend zügig und nach Plan in Angriff. Wieder lichtet sich der Nebel, die bequeme Hotel. Aber die in allen Einzelheiten geplante Route jetzt zu erreichen, oder übel gehen wir weiter zur Hütte.

Diese zweite Vorgehensweise entspricht einem von technologischer Planbarkeit bestimmten Denken, wie es allen „plangetriebenen“ Vorgehensweisen in Produktentwicklung und des Projektmanagements zugrunde liegt. Sie ist die *Design Up Front* (BDUF) zu Beginn und nimmt im Anschluss beschleunigt suboptimalen Lösungen in Kauf.

Sich Schritt für Schritt vorantasten, die erste Vorgehensweise, entspricht dem Umgang mit *Complex Adaptive Systems*, wie sie u.a. von Edwin E. Corley beschrieben wurden (Olson & Eoyang 2001). Sie ist von der Einsicht geprägt, dass komplex erscheinen, wenn wir Beziehungen zwischen Ursache und Wirkung kennen und diese Erkenntnis keine Prognosen des zukünftigen Verhaltens, sondern dann auf Handeln, Beobachten und Reagieren und auf emergenten Lösungen, die uns kompliziert oder simpel erscheinenden Situationen:

Bei kompliziert erscheinenden gehen wir davon aus, dass Ursache-Wirkungs-Beziehungen nur mit großem Aufwand und tiefem Expertenwissen - analysieren lassen, das Verhalten vorausgesagt werden kann. Als simpel sehen wir Situationen, die sich als einfach erscheinenden Ursache-Wirkungs-Beziehungen (Kurtz & Snowden 2002) darstellen.

Bei der ersten – empirischen – Vorgehensweise verzichten wir bewusst auf die Planbarkeit und noch dazu unzuverlässiges BDUF. Stattdessen planen wir nur je nach Situation wirklich Erforderliche auf der Basis der bisherigen Einsichten. Zu Beginn ist das ein eher groben *Just Enough Design Up Front* (JEDUF) aus.

1.1.1 Wann vorantastend, wann planbasiert vorgehen?

Wie aber gehen wir vor, wenn wir nicht allein unterwegs sind, sondern mit anderen? Wohl der Mitwandernden verantwortlich ist?

Auf Nummer sicher gehen – und genau planen

Dann werden wir, vor allem mit unerfahrenen Mitwandernden, ein Vorgehen wählen, bei dem, so weit wie wir irgend möglich, alles vorgängig analysiert und geplant wird – zulasten der Möglichkeit spontaner Routenänderungen: Besser auf gesichertem Pfad die kleine Hütte erreichen als auf eher unsicheren Wegen das schöne Hotel, das im Nebel plötzlich aufgetaucht ist. Und wenn wir diese Wanderung als Tourenleiter mehrmals mit verschiedenen Personen unternehmen, werden wir den zuverlässigen Weg markieren und kritische Stellen besonders sichern. Am Ende werden wir die Touristen selbstständig auf dem sicheren Weg wandern lassen. Unsere Führung braucht es dann nicht mehr. Es genügt, wenn wir regelmäßig die Sicherheit des Pfads überprüfen.

Rahmen setzen und vertrauensvoll loslassen

Nur wenn uns die Mitwandernden als sehr erfahrene Touristen bekannt sind und wir in sie großes Vertrauen haben, werden wir es schon bei der ersten Begehung riskieren, dass alle in sich selbst organisierenden Zweier- und Dreiergruppen schrittweise ihren eigenen Weg finden. Als Tourenleiter werden wir dann zu Beginn unsere Idee vom Ziel (der Hütte am anderen Ufer) und die ungefähre Route vorgeben und einige Sicherheitsregeln vereinbaren und uns anschließend darauf konzentrieren, Probleme rasch zu erkennen und zu lösen. Und wenn das bequeme Hotel sichtbar wird, werden wir es als neues und besseres Ziel festlegen.

Komplexität und Unplanbarkeit – eine subjektive Sicht

Inwieweit wir bereit sind, Komplexität und die damit verbundene Unplanbarkeit zu akzeptieren, ist unsere – kontextabhängige – Entscheidung und hängt nicht von für alle gleichermaßen offensichtlichen Fakten ab. Wenn wir etwas als „komplex“ und „unplanbar“ bezeichnen, ist das eine Umschreibung für unseren Eindruck, inwieweit wir auch für Prognosen brauchbare Zusammenhänge und Regeln bei einem „Etwas“ beobachten können. Andere Personen können dieses Etwas auf Basis ihrer Kenntnisse als viel weniger komplex oder als noch viel komplexer und daher noch unplanbarer ansehen. Und dank neuer Erkenntnisse und Methoden kann etwas, was uns heute sehr komplex erscheint, in Zukunft als viel planbarer erscheinen.

Ein typisches Beispiel aus der Wirtschaft: Normfenster nach bewährter Technologie zu konstruieren und zu fertigen, wird einem erfahrenen Fensterbauer allenfalls als anspruchsvoll erscheinen, aber nicht als komplex. Aber die Fenster eines denkmalgeschützten Barockbauernhauses – historisch authentisch – zu erneuern, das werden auch Experten als ein ziemlich komplexes Vorhaben einschätzen. Die Eigentümer könnten immer wieder neue Ideen entwickeln, die Ansprüche der Denkmalschützer lassen sich kaum vorhersehen, der Zustand der Bausubstanz ist im Einzelnen zunächst unbekannt. Die Auftraggeber als Laien hingegen sehen das Vorhaben eventuell als gar nicht so komplex. Sie erwarten „Planungssicherheit“ und hohe Kosten- und Termintreue bei der Ausführung. Nur wenn sie ebenfalls die Komplexität und Unplanbarkeit des Vorhabens erkennen, werden sie darauf verzichten, dass bereits zu Beginn die Bausubstanz umfassend analysiert, die Vorstellungen der Bewohner im Detail ermittelt, alle Auflagen des Denkmalschutzes erhoben werden und ein auf all diesen Daten aufbauendes Konzept samt zuverlässiger Kostenrechnung und Terminplanung erarbeitet wird. Nur mit der Anerkennung der Komplexität und Unplanbarkeit werden sie akzeptieren, dass nach einer kurzen Gesamtbetrachtung der Situation zunächst ein erster, kleiner Renovationschritt konzipiert und realisiert wird, etwa an einem Fenster, das typisch für die möglicherweise auftretenden Probleme sein könnte. Mit den damit gemachten Erfahrungen werden dann im nächsten Schritt alle Fenster eines Stockwerks auf einer Hausseite erneuert, und dann erst weitere Fenster, wiederum aufgrund der Erfahrungen, veränderten Ideen der Eigentümer und Neuauflagen der Denkmalschützer.

Unplanbarkeit bedeutet nicht, dass man alles offenlässt

Natürlich können bei dieser Vorgehensweise nicht bereits zu Beginn verbindliche Gesamtkosten und Termine offeriert werden. Solche Offerten sind aber bei derartigen Vorhaben ohnehin zweifelhaft. Besser fährt man mit einem anfangs eher groben Kosten- und Terminrahmen, der schrittweise verfeinert wird.

Was aber, wenn trotz aller Anerkennung der Unplanbarkeit feste Termine und Kostenrahmen vereinbart werden?

Dann kann im Rahmen dieser Kosten und Termine der Umfang der Leistungen im Laufe der Zeit, wie in unserem Beispiel etwa so, dass auf jeden Fall alle zur Straße gerichtet werden, während die anderen aber nur, so weit es in den festen Termin- und Kostenrahmen passt, realisiert werden. Die Qualität der Lieferung reduziert werden, um doch noch möglichst viele Leistungen zu liefern. „Wie bitte“, höre ich einige rufen, „eine nur halb abgeschlossen und Unplanbarkeit widersprechen einander. Und was, wenn es schrittweise vereinbart werden entsprechende Preisreduktionen vereinbart.“

1.1.2 Konsequenzen für die Führungsarbeit

Wie auf unsicherem Boden geführt werden kann oder muss, hängt nicht nur von der Situation, sondern davon, wie sicher andere den Boden einschätzen und welche Erfahrungen sie haben.

Sehen Sie (z.B. als Teamleiter) und Ihr Chef die Komplexität und Planbarkeit der zu bewältigenden Aufgaben ähnlich? Oder erwartet Ihr Chef, dass Sie die Komplexität aus Ihrer Sicht machbar ist?

Wie strikte, glauben Sie, müssen Ihre Mitarbeitenden geführt werden? Wie hoch ist Ihre Selbstverantwortung und Selbststeuerungsfähigkeit Ihrer Mitarbeitenden? Können Ihnen weitaus präzisere und stabilere Vorgaben als das, was Sie heute machen, gemacht werden?

Schlafen Sie nur dann gut, wenn Sie recht genau wissen, woran Ihre Mitarbeitenden sind? Sie positiv überrascht, wenn eine Ihrer Mitarbeitenden ein ganz anderes Ergebnis hatten – und es dennoch passt? Ist es Ihnen unangenehm, wenn ein Mitarbeitender sagt, dass das von Ihnen Erwartete nicht machbar ist – und wenn Sie das nicht akzeptieren müssen?

Die Fragen zeigen, wie anspruchsvoll Führen auf unsicherem Boden sein kann. Die Führung ist essenziell: Führung in einem Gelände, das allen vertraut und stabil ist, auf dem ein sicher eingeschätztem Boden ist vergleichsweise einfach und bald realisiert. Erst bei Unsicherheiten und Veränderungen ist Führung wieder gefordert.

Veränderungen aber geschehen gerne anders als erwartet – und erfordern eine angepasste Führung. Nur dann kann Führung erfolgreich sein. Situationen, die sich verändern rasch zu erkennen und rechtzeitig darauf zu reagieren, ist ein Ziel, das als auch planbasierte Lösungsmöglichkeiten zu kennen und rasch verfügbar zu machen.

Das ist alles nicht neu. Erfolgreiche Führung beruhte immer schon auf der Fähigkeit, im Sinn immer schon situationsgerecht flexibel, also „agil“.

Was aber bedeutet eigentlich „agil“?

1.2 Von der „inkrementell-adaptiven“ Softwareentwicklung zum buzzword

Dass ein sich schrittweise vorantastendes Vorgehen oft angemessener ist als umfassende Analysen und tiefem Expertenwissen zu reduzieren und Projektpläne zu schaffen, wurde in der Softwareentwicklung bereits seit weit über zwanzig Jahren zunehmend gelebte Praxis. Heute ist die Softwareentwicklung dominant.

Agiles Vorgehen zeichnet sich aus durch:

- ein Vorgehen in kleinen – nur wenige Wochen umfassenden – Schritten, die aufeinander aufbauende, bereits benutzbare Teilergebnisse („Inkremente“) liefern;
- die ständige Überprüfung der Teilergebnisse und der Arbeitsweise, wobei die Nutzer permanent, mindestens aber nach jedem Schritt, einbezogen werden;
- eine Adaption der Planung des nächsten Schritts in Abhängigkeit von dieser Überprüfung.

Dieses Vorgehen funktioniert umso besser je mehr die folgenden Voraussetzungen erfüllt sind:

- Bereitschaft für ein der Situation angepasstes Vorgehen statt strikter Prozessbefolgung;
- bereitwilliges Aufnehmen neuer Kundenwünsche und Einsichten statt konsequenter Einhaltung längerfristiger Pläne;
- weitgehend autonome, sich selbst organisierende, funktionsübergreifend zusammengesetzte und von teamexternen Personen unabhängige Teams;
- Vorrang der persönlichen, spontanen Kommunikation vor Schriftlichkeit.

All dies bedeutet in vielen Unternehmen eine erhebliche Veränderung gegenüber etablierten „Spielregeln“ und gipfelt oft in Idealvorstellungen einer insgesamt „agilen Organisation“ die sich von unten nach oben ohne Manager und ohne Anweisung und Kontrolle gestaltet.

Das ist es, was mitschwingt, wenn „agil“ als Merkmal von Organisationen und praktizierter Führung genannt wird, wie das seit rund zehn Jahren zunehmend der Fall ist. Es geht also längst nicht nur um „agil“ im Alltagssprachlichen Sinn von behände, flink, gewandt, regsam, geschäftig. „Agil“ ist heute zum modischen *buzzword* geworden, mit einer intuitiven, Alltagssprachlichen Bedeutung und beliebig vielen schillernden weiteren Zuschreibungen.

1.2.1 Wie „agil“ zum buzzword wurde

Die Entwicklung von Produkten (physischer Art oder auch „Soft“-Ware) orientiert sich seit den 1940er-Jahren an einem als „Projekt“ organisierten systematischen Vorgehen auf der Basis von „Projektphasen“ wie:



Das weit verbreitete und vertraute Projektvorgehen beruht auf der – in der Regel gewohnheitsmässig hingenommenen und nicht hinterfragten – Praxis, dass die Phasen in der hier genannten Reihenfolge „wasserfallartig“ - nur von oben nach unten - aufeinander folgen. Dass erst der heutige Zustand analysiert, dann der künftig gewünschte Zustand formuliert wird und daraus das Pflichtenheft als tragfähige Basis für

die Lösungskonzepte und die daran anschließende Realisierung ebenfalls auch plausibel. Zyklische statt sequenzielle Vorgehensweisen

Bereits 1970 hat jedoch Winston W. Royce (1970) in einem bei IEEE veröffentlichten Artikel „Management of Large Software Systems“ darauf hingewiesen, dass ein „wasserfallartiges“ Vorgehen ungeeignet sei. Er argumentiert, dass dies dann, wenn bereits zu Projektbeginn der Ist- und Sollzustand genau definiert und die Realisierung ausreichend stabiles Konzept entwickelt werden kann, keine erheblichen neuen Anforderungen oder Einsichten eröffnen. Dies war 1970 bei der Softwareentwicklung kaum gegeben. Royce empfahl stattdessen ein Vorgehen mit sehr vielen Rückkopplungsschleifen unter Einbezug auch des Benutzers. In den 1980er Jahren sind sich diverse inkrementell-adaptive Vorgehensweisen der Softwareentwicklung stellvertretend genannt seien das „Rapid Application Development“ (RAD) von Steve Decker, das „Spiralmodell“ (Barry W. Boehm) und 1993 das heute weitherum bekannteste „Scrum“-Modell von Ken Schwaber und Jeff McKenna, inspiriert vom 1986 in der *Harvard Business Review* veröffentlichten heute noch lesenswerten Artikel „The New New Product Development Process“ von Hirotaka Ikujiro Nonaka. Alle diese – damals „leichtgewichtig“ genannten – Vorgehensweisen sind inkrementell-adaptiven Vorgehen in kleinen Schritten und auf kontinuierlicher Basis realisierten, aufeinander aufbauenden Lösungsteile. An die Stelle der sequenziellen Projektphasen tritt ein zyklisches Vorgehen:

Basis ist ein Just Enough Design Up Front, eine ohne unüberlegte Vorstellung der erwünschten Ergebnisse („Vision“);

Mehrere Zyklen liefern auf dieser Basis nutzbare Teilergebnisse

1. Die ersten/nächsten nutzbaren Teilergebnisse (keine bloßen Visionen);
2. Ein Plan zur Realisierung dieser Teilergebnisse wird erstellt;
3. Die Teilergebnisse werden realisiert, mit „unbürokratischer Flexibilität“;
4. Die Teilergebnisse werden überprüft und genutzt.
5. Es wird daraus gelernt (Adaptionen werden im nächsten Zyklus berücksichtigt);
6. Die Arbeitsweise wird reflektiert (eine Optimierung der Arbeitsweise wird berücksichtigt);
7. Die Vision wird überprüft und verfeinert/angepasst (oder ersetzt) wenn das Produkt gut genug oder nicht mehr erforderlich ist, wird der nächste Zyklus durchlaufen.

Diese Art des inkrementell-adaptiven Vorgehens, ausgehend von einem ersten „Inkrement“, das danach schrittweise erweitert wird, ist heute als „agil“ anerkannte Vorgehensweise. Allerdings wird sie oft als die in allen Situationen hinterfragt würde, ob das Vorgehen dem jeweiligen Kontext angepasst sein kann. In den monatelangen schrittweisen und insgesamt teuren Vorgehen in einer Phase zu führen. Für ein Jungunternehmen, das in dieser Art sich nur auf den Markt zu führen – nicht über die Ressourcen für weitere Produkte verfügt, kann das heute noch ein Vorgehen, ausgehend von einem traditionellen und unangepassten – das jedenfalls ist die Einsicht bei der Firma Gamevy, einem mit dem Start-up (Walton 2015).

„Agil“ seit der Jahrtausendwende

2001 trafen sich siebzehn Vertreter solcher damals „leichtgewichtig“ genannten Vorgehensweisen mit dem Ziel, das sie Verbindende kompakt zu formulieren

„leichtgewichtig“ einen auch für Topmanager attraktiven Titel zu finden. Das Ergebnis war das auch heute noch als „die“ Referenz zitierte „Agile Manifest der Softwareentwicklung“. Es ist im Original als Gemeinschaftsprodukt dieser siebzehn Autoren nur im Internet publiziert (Agiles Manifest 2001) Damit begann die Verbreitung des Begriffs „agil“ als Bezeichnung für eine neue Vorgehensweise und Organisation im Gegensatz zur „klassischen“ oder „traditionellen“. Den Kern des Manifests bilden vier „Werte“

„Wir erschließen bessere Wege, Software zu entwickeln, indem wir es selbst tun und anderen dabei helfen. Durch diese Tätigkeit haben wir diese Werte zu schätzen gelernt:

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

Das heißt, obwohl wir die Werte auf der rechten Seite wichtig finden, schätzen wir die Werte auf der linken Seite höher ein.“

Das inkrementell-adaptive Vorgehen in möglichst kleinen Schritten wird hier nicht erwähnt. Es ist aber das erste und dritte von zwölf „Prinzipien“, die diese vier Werte ergänzen (Agiles Manifest 2001, Link „Zwölf Prinzipien Agiler Softwareentwicklung“):

„Unsere höchste Priorität ist es, den Kunden durch frühe und kontinuierliche Auslieferung wertvoller Software zufriedenzustellen

Liefere funktionierende Software regelmäßig innerhalb weniger Wochen oder Monate und bevorzuge dabei die kürzere Zeitspanne.“

Weitere Prinzipien betreffen die tägliche Zusammenarbeit von Nutzern (Fachexperten) und Software-Entwicklern, das Vertrauen in die korrekte Aufgabenerledigung durch sich selbst organisierende Teams, die Forderung nach Einfachheit als Kunst, die Menge nicht getaner Arbeit zu maximieren, und die regelmäßige Reflexion im Team, wie es effektiver werden kann.

Weder bei den genannten vier Werten noch bei den zwölf Prinzipien gibt es jedoch auf unabhängige Untersuchungen beruhende Belege für deren Wirksamkeit (Janes & Succi 2012). Es ist eben ein „Manifest“ aus Sicht dieser siebzehn Personen im Kontext des Jahres 2001 und keine überprüfte Methodologie. Alistair Cockburn, einer der siebzehn, hörte ich in einer Diskussion anschliessend an seinen Vortrag im Rahmen der Konferenz der PIONIERBASIS (Dornbirn, Österreich) am 16. September 2013 sagen, dass das Manifest ein Schnappschuss dieser 17 Leute aus der damals aktuellen Softwareentwicklungs-Szene heraus sei. Heute würden es diese oder andere Exponenten anders formulieren. Angesichts der Vielfalt dessen, was heute als „agil“ bezeichnet wird, bezweifle ich allerdings, dass eine aktualisierte Formulierung möglich wäre, die breit anerkannt würde.

Dennoch ist das „Agile Manifest“ für viele eine Art unumstößliches Credo, was in der „agilen Szene“ für gelegentlich recht dogmatische Diskussionen sorgt.

Andererseits hat sich das inkrementell-adaptive Vorgehen in kleinen Schritten, vorangetrieben durch ein sehr eng kooperierendes kleines Team gut qualifizierter und intrinsisch motivierter Personen mit hoher Selbststeuerungskompetenz, überall dort bewährt, wo Software unter sehr komplexen Rahmenbedingungen entwickelt wird und das in kleinen Schritten realisiert werden kann. Gemäß CHAOS-Manifesto (Standish Group 2013) ist der Erfolg dabei umso größer, je kleiner der Umfang der Entwicklungsarbeit ist – allerdings unabhängig davon, ob ein inkrementell-adaptives oder ein „traditionelles“ (wasserfallartiges) Vorgehen verwendet wurde. Sehr oft wird ein inkrementell-adaptives Vorgehen der Softwareentwicklung heute „Scrum“ genannt – auch wenn es in den meisten Fällen den Scrum-Regeln (ScrumGuides 2015) nur zum kleinen Teil folgt. Das ist auch kein Problem, da es ja nicht um das strikte Einhalten von Regeln geht, sondern um ein

Vorgehen, das zum jeweiligen Kontext passt. Ein nicht diesen Regeln folgendes Vorgehen wird als „Scrum“ bezeichnet werden.

1.2.2 „Agil“ als allumfassendes Schlagwort

Der – zumindest von den Beteiligten subjektiv „gefühlte“, wenn auch nicht nachweisbare – Erfolg des inkrementell-adaptiven (meistens „agil“ genannten) Vorgehens hat zu einer erheblichen Bedeutungsverbreiterung geführt, auch Bereiche außerhalb der Softwareentwicklung zu „agilisieren“. Alistair Cockburn (2001) und „Effectuation“, (SEA 2012) hat das „agile“ Vorgehen insbesondere im Zusammenhang mit dem Produkt-Eingang gefunden. Heute sehe ich die folgenden vier Versprägungen

1. **Flexibilität und Adaptivität mittels „Empirical Process Control“** (Wahrnehmen – Reagieren) stellt kurze Iterationen, verbundene Experimente und Lernen, ins Zentrum. In der Softwareentwicklung entwickelt sich seit den 1970er-Jahren und wurde 2001 als „agile Softwareentwicklung“ bezeichnet. Es ergänzt diese Sichtweise um die vom „Toyota Way“ begründete Management-Praxis.
2. **Flexibilität und Adaptivität (Empirical Process Control)** ergänzt diese Sichtweise um die vom „Toyota Way“ begründete Management-Praxis.
3. Eine weitere Ausprägung umfasst stattdessen oder zusätzlich die „Glaubenssätze“ der Organisationsgestaltung der letzten Jahrzehnte: tayloristische, hierarchie- und autoritätsfreien, partizipative und systemischen Konzepten.
4. **Aspekte zur Sicherung der Überlebens- und Entwicklungsfähigkeit** eine weitere Gruppe jener Ausprägungen von „agil“, die unter dem Begriff „Empirical Process Control“ sozialen Systemen im Allgemeinen und damit auch Organisationen formuliert wurde dieses Verständnis von „agil“ 1951 von Taylor, einer der wichtigsten Vertreter der soziologischen Systemtheorie.

Führungsarbeit ereignet sich in all diesen vier Ausprägungen von „agil“, die unterschiedlich sein und daher nicht nur dem „Agilen Manifest der Softwareentwicklung“ entsprechen.

„Agil“ als Begriff vermeiden – oder ihn mit einer für Organisationen

Wenn „agil“ zusätzlich zu seinem alltagssprachlichen Sinn derart unterschiedlich umfasst, kann dann der Begriff eine bestimmte Art von Organisation oder ein einigermaßen klar charakterisieren? Oder sollte das Wort nicht eher

Statt es zu vermeiden, schlage ich vor, das von David S. Alberts und dem Verständnis von „agil“ zu nutzen: Eine Organisation ist dann „agil“, wenn sie die folgenden sechs Fähigkeiten mitbringt (vgl. Alberts, Hayes & Honeyman 2007):

1. **Robustheit:** die Fähigkeit, Aufgaben-, Situations- und Bedingungsänderungen zu bewältigen;
2. **Belastbarkeit:** die Fähigkeit, sich von Unglücksfällen, Schäden oder Belastungen der Umgebung zu erholen oder sich darauf einzustellen;
3. **Reaktionsfähigkeit:** die Fähigkeit, auf eine Veränderung der Umgebung zu reagieren;
4. **Flexibilität:** die Fähigkeit, mehrere Lösungsmöglichkeiten einzusetzen und anderen überzugehen;
5. **Innovationsfähigkeit:** die Fähigkeit, neue Dinge zu tun und auf neue Wege zu tun;
6. **Anpassungsfähigkeit:** die Fähigkeit, Arbeitsprozesse zu ändern.

Dieses Verständnis von „agil“ umfasst ein inkrementell-adaptives Vorgehen, aber auch ein stark planbestimmtes und auf strikt einzuhaltenen Prozesse abgestütztes Vorgehen jeweils dort, wo es möglich und nötig ist. Und es erlaubt, Verträge und umfangreiche Dokumentationen dann höher zu gewichten, wenn wir es zum Beispiel mit recht vielen und oft wechselnden Personen zu tun haben. Dieser Begriff von „agil“ umfasst also weit mehr als der des „Agilen Manifests“.

1.3 Wie führen auf unsicherem Boden?

Auf unsicherem Boden ist Führung, wie bereits erklärt, essenziell. Auf allen vertrautem und von allen als stabil und sicher eingeschätztem Boden ist Führung vergleichsweise einfach und bald entbehrlich. Erst bei Unsicherheiten und Veränderungen ist Führung gefragt.

Nützlich ist Führung dann, wenn sie die Entwicklung und Nutzung der oben genannten sechs Fähigkeiten unterstützt und wenn ihr Ausmaß und ihre Art zur jeweiligen Situation passt.

Welche Arten von Führung geeignet sind, mit Unsicherheit und Unplanbarkeit umzugehen, illustriere ich im Folgenden anhand einiger Fragen:

Brauchen wir auf unsicherem Boden vor allem charismatische und durchsetzungsstarke Führungspersonen mit einem hervorragenden Gespür für den richtigen Weg in hochkomplexen Situationen? Oder brauchen wir die freie Kooperation vieler entscheidungskompetenter Mitarbeiter?

Brauchen wir trotz allem möglichst klare Strukturen und Verantwortlichkeiten, um die Komplexität nicht noch zu vergrößern?

Wie strikte darf und muss Führung sein?

Ist selbstorganisierte Teamarbeit eine unrealistische Idealisierung?

Brauchen wir überhaupt noch Führungskräfte? Oder stattdessen „Führung“ als eine von allen Mitarbeitenden selbst wahrgenommene Aufgabe? Und wie passt das zu den heute üblichen Eigentumsstrukturen?

1.3.1 Topshots als begnadete Führungskräfte – oder Kooperation vieler entscheidungskompetenter Mitarbeiter?

Bei hoher Komplexität mit überraschend auftretenden neuen Situationen rufen wir gerne nach erfahrenen Experten und überzeugenden Führungskräften. Leider überfordern solche Situationen aber sehr oft die Fähigkeiten sogar der besten Experten und der Topshots. Sie haben zwar Jahrzehnte benötigt, um zu anerkannten Fachleuten und erfolgreichen Entscheidern und Durchsetzern zu werden. Ihre Erfahrungen sind jedoch zunehmend veraltet und daher von fraglicher Bedeutung. Mit Personen, die sich selbst situationsbezogen vernetzen, die entscheidungskompetent und mit ihrem konkreten Umfeld vertraut sind, kann Komplexität angemessener gehandhabt werden.

Diese Gedanken stammen nicht von einem idealistischen Management-Philosophen, sondern aus einer Publikation des US Department of Defense, bezogen auf die aktuellen militärischen Herausforderungen (vgl. Alberts, Hayes & Honekamp 2009). Illustriert wird das dort mit dem folgenden Beispiel:

Napoleons persönlicher Unteroffizier war Tag und Nacht im Hauptquartier des Kaisers dienstbereit. Seine Aufgabe war es, sich Napoleons Befehle im Entwurf anzuhören, bevor sie zu den Generälen geschickt wurden. Wenn die Befehle so klar aufgesetzt waren, dass selbst dieser Unteroffizier sie nicht missverstehen konnte, galten sie als bereit zur Verteilung.

Der Gegensatz dazu ist der heutige strategische Unteroffizier. Er muss in der Lage sein, eine ganze Reihe von Aufträgen durchzuführen und Entscheidungen zu treffen, die Folgen weit über seine Verantwortlichkeiten vor Ort hinaus haben können. Zum Beispiel kann er für eine

Straßensperre spät in der Nacht während eines Friedenseinsatzes, dann vielleicht entscheiden, wie mit einem sich rasch nähernden Fahrzeug das vermutlich nicht anhalten will. Wenn die Insassen harmlos sind, der Beschuss des Fahrzeugs zu Opfern (und sehr negativer Berichterstattung) zu einem ersten Vertrauensverlust bei der örtlichen Bevölkerung führt, kann ein Fahrzeuginsassen aber um Terroristen handelt, kann ein Nicht-Terrorist sein, den eigenen Truppenteil oder zum Verlust der Kontrolle über ein Fahrzeug. Ein Unteroffizier muss seine Entscheidung auf der Grundlage der aktuellen Lagebildes, der Einsatzregeln und der – rasch eingehenden – Kameraden vor Ort treffen.

Das Modell „Napoleon und sein Unteroffizier“ entspricht der Produktentwicklung. Wiederkehrende Aufgaben wurden in so kleine und normierte Arbeitsschritte unterteilt, dass Arbeitern ohne besondere Überlegungen routinemäßig erledigt werden konnten, heute automatisiert oder in Billiglohnländern ausgelagert. Immer wieder neue Situationen lassen sich auf diesem Weg aber nicht erledigen. Dafür sind entscheidungskompetente Mitarbeitende angemessen.

Im Detail vordefinierte Steuerungs- und Rückmeldemechanismen bei Entscheidungen entscheidungskompetenter Mitarbeitender. Was sind die Alternativen?

1.3.2 Dynamische Netzwerke oder feste Organisationsstrukturen?

Je dynamischer sich die Umgebungskomplexität (z.B. Märkte, Technologie) vergrößert, größer wird der Aufwand zur fortlaufenden Anpassung festgelegter Strukturen. Rückmeldemechanismen und der damit verbundenen (hierarchischen) Strukturen

Eine effizientere Alternative sind dann dynamische Netzwerke. Sie ermöglichen die Sicherstellung der nötigen Interoperabilität zwischen allen Knoten (Funktionsbereichen) jederzeit und spontan jeder der Netzwerkknoten mit irgendeinem anderen Knoten „Augenhöhe“ treten kann. Wenn einige Knoten jedoch mehr gefördert werden, wird Information nicht für alle gleichermaßen verfügbar ist, dann verliert das Netzwerk an Flexibilität und wird starr. Die Ungleichbehandlung führt zu bevorzugten Netzwerken und genutzten Pfaden zwischen den bevorzugten Knoten und zur Vernachlässigung und Verkümmern anderer Knoten und Pfade, wie Abbildung 1 (Netzwerke in Straßennetzen) zeigt.

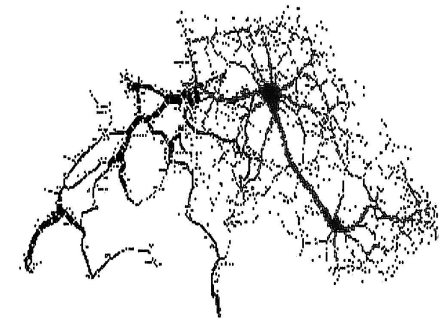


Abb. 1 Netzwerk mit „Quasihierarchien“

Es ist wie beim Friedenseinsatz. Verteidigerpositionen, die sich nicht funktionieren können, neben Talent – aber auch Trainingsaufwand, hoher Komplexität, Verhältnissen sind angemessener und Rückmeldemechanismen weit wie nötig festgelegt, entscheidungskompetente teilautonome Teams

Was aber bedeutet das?

1.3.3 Wie strikte darf und muss Führung sein?

Brian Wernham (2012) verweist in seinem Buch *Agile Project Management for Government* auf die Kritik von Andrew Davies und Ian Gray in ihrem 2011 erschienenen Buch *Learning Legacy*, wonach Management auf der obersten Ebene verbreitet zu einer eher lockeren Führung neigt (allzu allgemeine und unklare Formulierungen, plötzliche und kaum verständliche Änderungen), auf der Ebene einzelner Projekte und Teams jedoch zu einer recht straffen Führung – bis hin zum „Mikromanagement“. Im Interesse einer erfolgreichen Führung sollte jedoch das Gegenteil praktiziert werden, die „light-tight governance“ („locker-enge Führung“): Ein striktes Management auf oberster Stufe (insbesondere im unternehmensweiten Management des Produkt- und Projektportfolios) stellt die Konsistenz aller Vorhaben sicher, während alle untergeordneten Steuerungsaufgaben locker gehandhabt werden, um ein hohes Maß an selbstständiger Flexibilität auf Teamebene zu ermöglichen. In Anlehnung an Brian Wernham (2012) lassen sich, bezogen auf die Steuerung des Produkt- und Projektportfolios einerseits und die Arbeit der Teams andererseits, vier Felder unterscheiden (vgl. Abb. 2):

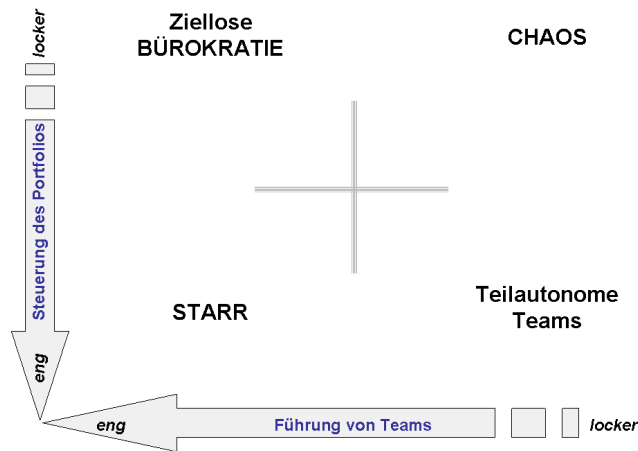


Abb. 2 Vier Arten der Führung (nach Brian Wernham)

Die *locker-enge Führung* (teilautonome Teams) entspricht der „Kontextsteuerung“, dem von Helmut Willke (1989) formulierten Prinzip der Steuerung eines komplexen (sozialen) Systems: Dieses kann nicht direkt beeinflusst werden. Es können aber die Rahmenbedingungen so gestaltet oder verändert werden, dass sich dieses (zu steuernde) soziale Systeme (z.B. eine Gruppe, ein Team) an die veränderten Rahmenbedingungen (etwa neue Qualitätskriterien für die zu erbringenden Ergebnisse) anpasst – in der Hoffnung (nicht in der Gewissheit), dass diese Anpassungen dem Interesse des steuernden Systems (= der Führung, die den Rahmen setzt) dient.

Solche Rahmensetzungen ermöglichen die zielgerichtete Arbeit der sich selbst in teilautonomen Teams organisierenden Mitarbeitenden.

1.3.4 Selbstorganisierte Teamarbeit – Idealisierung und Realisierung

Wird nach der Bedeutung des Begriffs „Selbstorganisation“ gefragt, so erhält man ein recht buntes Gemisch aus abstrakten Prinzipien der Systemtheorie, die auf beobachteten, gesehene Naturprozessen, Evolutionsphänomenen bei Organismen, den Strukturen, Übertragungen neoliberaler Mechanismen des freien Marktes, den Strukturen von Unternehmen sowie aus basisdemokratischen und anarchischen Vorstellungen. Die Forderung nach Selbstorganisation ist Chiffre für einen Erklärungsnotstand, keine Erklärung“ (Türcke 2003, S. 53).

Die Forderung nach Selbstorganisation kann überdies zu einem leichten Scheitern führen. „Einerseits gehören nunmehr Selbstkoordination und kreative Problemlösung zur Aufgabe der Gruppe, andererseits fehlen Zeit und Personal, um diese Aufgaben zu bewältigen“ (Wolf 2003, S. 53).

Diese Problematik zeigt sich auch bei der Matrixorganisation: Um der unterschiedlichen innerbetrieblichen Stakeholder Rechnung zu tragen, werden die Aufgaben diverser Organisationslinien (den Stakeholdern) zusammengesetzt – eine Person ist mehreren Chefs unterstellt: „disziplinarisch“ einem Linienchef, funktionsbezogen schließlich vielleicht sogar noch einem Marktsegmentsleiter. Es liegt am einzelnen Teammitglied selbst, die konkurrierenden Interessen und Kompetenzen der übergeordneten Organisationslinien unter einen Hut zu bringen – und dies ist in der Regel die Mittel und Entscheidungskompetenzen der Person, die in solchen Interessenausgleichs fehlen. Obwohl die Problematik – das Delegieren von Interessenkonflikten nach unten delegiert, also dahin, wo die nötigen Kompetenzen bekannt ist, ist diese Organisationsform nach wie vor in der Produktentwicklung weit verbreitet.

Andere wiederum sehen in der Förderung der Selbstorganisation im Interesse der Selbstdisziplinierung der Mitarbeitenden im Interesse der Profitmaximierung. Topmanagements. Das Management im postfordistischen kapitalistischen Zeitalter schreibt Christian Fuchs (2008), dass die Angestellten flexibel, innovativ und modern seien und dass sie sich mit dem Unternehmen identifizierten. Die Strategien der Partizipation zielten dabei auf eine ideologische Integration der Mitarbeitenden ab. Das jedoch sei nichts anderes als eine neue Form der Kontrolle mittels permanenter Selbstdisziplinierung durch die Angestellten, um die Kosten zu reduzieren.

Die Idealisierung der selbstorganisierten Teamarbeit als beste Arbeitsform birgt Risiken und Schwachstellen der Teamarbeit und mündet letztlich im Scheitern der Mitarbeitenden im Kollektiv des Teams. Bereits 1998 warnte Fredmüller vor der naiven und romantischen Heroisierung der Teamarbeit, die das gebotene Wissen (Malik 1998). Bei solchen Idealisierungen geraten Erkenntnisse in Gefahr:

- Teams gehen deutlich höhere Risiken ein als Einzelpersonen, da sie sich als Gruppe gelten will und die individuelle Verantwortung dem Kollektiv überlässt.
- Im Interesse der Arbeitseffizienz und der Konfliktvermeidung werden Teams und das Quer- und Um-die-Ecke-Denken in Teams, die definierte Aufgaben im begrenzten Zeitraums zu erfüllen haben, eher als Störung der Teamarbeit angesehen wird das lineare bzw. konvergente Denken eher gefördert als das divergente. Ausnahmen sind Teams, die ohne Zeit- und kurzfristigen Erfolg entwickeln dürfen.
- Innerhalb von Teams entstehen – oft nicht transparente – Rollen und Verantwortlichkeiten, die Ausgrenzungen bis hin zu mobbingartigen Formen.

- In bereits lange zusammenarbeitenden Teams kann das Sich-Einrichten in individuellen Nischen (Spezialwissen, spezielle Aufgaben) dazu führen, dass Aufgabenänderungen abgelehnt oder schlecht bewältigt werden und sich einzelne Teammitglieder mit ihrer Position und Nische abfinden, statt sich weiterzuentwickeln.
- Bei Teams ohne klare und kurzfristig zu erreichende Ergebnisse kann es zu sozialem Faulenzen (*social loafing* oder Ringelmann-Effekt) kommen: Einzelne Teammitglieder reduzieren ihre Leistung im Vertrauen darauf, dass es unbemerkt bleibt und die anderen ohnehin genug tun.

Wie kann vor diesem Hintergrund ein einzelnes Teammitglied von einem Team als Kollektiv unterstützt statt behindert oder überfordert werden? Wie kann in einem sich selbst organisierenden Team sichergestellt werden, dass die Aufgabenverteilung, die Art der Anleitung, die Kontrolle und das Feedback für jedes einzelne Mitglied situativ angemessen sind?

Eine Führungskraft, die eine fortlaufende Entwicklung des Teams als Ganzes und zugleich die Entwicklung der einzelnen Teammitglieder unterstützt, kann die negativen Effekte einer führungslosen Arbeit im Team deutlich abschwächen und einzelne Mitarbeitende situativ fördern.

Braucht es eine solche Führungskraft aber auch bei einem „reifen“ Team?

1.3.5 Brauchen wir überhaupt noch Führungskräfte?

Stellvertretend für viele ähnliche Positionen in der „agilen Szene“ sind die folgenden Aussagen von Winald Kasch (vgl. Kasch 2013): Alle Mitarbeitenden arbeiten in Teams ohne spezielle Rollen wie Teamleiter oder Key Account Manager. Nur gegenüber Kunden und Partnern gibt es solche Rollen zur Erleichterung der Kommunikation. Die Teams haben keinen Teamleiter, der dem Team disziplinarisch oder fachlich vorgesetzt und auch für die Teamergebnisse verantwortlich ist. Das Team als Ganzes trägt die Verantwortung. Rechtlich erforderliche Positionen, wie Geschäftsführer oder Handlungsbevollmächtigte, sind so weit als möglich auf Administrationstätigkeiten beschränkt. Die Entscheidungsgewalt liegt in den Teams.

All das ist nahe verwandt mit basisdemokratischen Prinzipien, wie sie bereits vor rund 150 Jahren als Vision des „kollektivistischen Anarchismus“ formuliert wurden, der die Aufhebung der Trennung in Eigentümer einerseits und in deren Eigentum Vermehrende und von ihnen Abhängige andererseits voraussetzt.

Bei allen Darstellungen rund um Unternehmen ohne formelle Führung wird jedoch die zentrale Frage: „Wessen Interesse dient ein Unternehmen?“ nur aus dieser einen Sicht beantwortet: „Es dient erstens den Interessen der Kunden und zweitens dem Wohlergehen der Mitarbeitenden.“ Die in Realität dominanten Interessen der Unternehmenseigentümer und Investoren bleiben unberücksichtigt.

Ohne Beachtung dieser Interessen aber kann die Frage nach der Notwendigkeit von Führungskräften in Unternehmen, die aus selbstverantwortlichen Teams gebildet sind, nicht diskutiert werden. Deshalb gehe ich im Folgenden von den Interessen der Unternehmenseigentümer und Investoren aus, da dieser Aspekt in der „agilen Szene“ kaum berücksichtigt wird, obwohl er die Umsetzbarkeit dessen, was in dieser Szene unter „Agilität“ verstanden wird (vgl. oben im Abschnitt „Agil als allumfassendes Schlagwort“), ganz entscheidend beeinflusst.

Führung in „plutokratischen“ und „monokratischen“ Unternehmen

Bei der großen Mehrheit der heutigen Unternehmen sind die Eigentümer meist (oft institutionelle) Investoren außerhalb der Mitarbeiterschaft, also eine Plutokratie, oder es gibt – insbesondere bei den KMU – nur einen Eigentümer (oder eine Eigentümerfamilie), eine Monokratie. Deshalb ist das Management – ausgehend vom Verwaltungsrat – primär gegenüber diesen Eigentümern verantwortlich und nicht gegenüber den Mitarbeitenden. Daraus ergibt sich ein Führungsprinzip, das von oben (den Eigentümern und den von ihnen bestellten Verwaltungsräten) nach unten (den das Eigentum vermehrenden Angestellten) gerichtet ist. Daher

gibt es in der großen Mehrheit der heutigen Unternehmen stets eine hierarchische Stufen verfeinerte und primär gegenüber den Investoren verantwortliche Führung. Klare Hinweise auf diese Machtverhältnisse sind die akzeptierten Begriffe „Vorgesetzter“ und „Unterstellte“.

Diese primär gegenüber „oben“ verantwortliche – und von einer dem „unten“ Person ausgeübte – Führung wird für die Wahrung der Interessen der „unten“ entschädigt (insbesondere mit individuellen Boni), je näher diese Führungskräfte dem „unten“ und damit den Investoren ist – ganz im Gegensatz zu der im Vergleich mit den Entschädigungen der „einfachen Angestellten“, die eigentlich den Mitarbeitern (Korn 2013).

Unter diesen – heute die Wirtschaft dominierenden – Voraussetzung der Führung verantwortlich, die von oben nach unten „verordneten“ und den Interessen der „unten“ in ihrem Verantwortungsbereich zu erreichen. Wenn sie diese Ziele erreichen, sind ihnen „unterstellten“ Mitarbeitenden erträglich oder sogar motivierend. Diese Führungskräfte sind aber nicht von primärer Bedeutung – insbesondere dann nicht, wenn die heute dominierenden – wirtschaftlichen Spielregeln sind „von oben“ diktiert und unverzichtbar, damit die Profitinteressen der Investoren – oder Eigentümer – sichergestellt werden können.

Konsequenz für das Führen unter Ungewissheit: Diese durch die Trennung von dem eigenen Eigentum Vermehrende und von ihnen Abhängige andererseits behindert die sich frei und situativ entfaltende Kooperation vieler Teams und bevorzugt statt dessen „Topshots“ als hierarchische, die Komplexität durch angemessenen Umgang mit Komplexität und Ungewissheit.

Führung in „demokratischen“ Unternehmen

Verändern wir nun die Spielregeln:

Wenn die Mitarbeitenden die Eigentümer des Unternehmens sind, dann ist es der Verwaltungsrat, der von den Mitarbeitenden in der Aktionärsversammlung gegenüber diesen Mitarbeitenden verantwortlich. Damit ergibt sich ein Führungsprinzip, das den Interessen der Mitarbeitenden geleitet ist. Und es wird dann eine letzliche Entscheidung analog zu den Mechanismen der Demokratie als Staatsform – direkt durch die Mitarbeitenden verantwortliche und ihren Interessen dienende Führung funktioniert – sehr erfolgreich – Demokratie!

Und so funktioniert es zum Beispiel auch bei der deutschen Firma „Lidl“. Die Führung Antriebe problemlos funktioniert, sondern brauchte viele Um- und Irrwege. Das ist recht gut – so gut, dass die Mitarbeitenden als Eigentümer voll dahinter stehen. In einem solchen demokratischen Unternehmen braucht es Führungsprinzipien, die den Interessen der Mitarbeitenden (durchaus auch deren Profitinteresse) dienend sind.

Braucht es für diese Führungsmechanismen aber Führungskräfte? Können sie es selbst – etwa als Teams – organisieren und untereinander koordinieren?

Sich in einem sozialen System zu organisieren und zu koordinieren, ist eine Fähigkeit. Die „Dunbar-Zahl“ (vom Anthropologen Robin Dunbar entwickelt) ist die maximale Anzahl Menschen, mit denen eine Einzelperson soziale Beziehungen unterhalten kann. Es sind es 150 Menschen. Und die optimale Teamgröße wird im Allgemeinen mit 10 bis 15 Personen angegeben.

Um in einem sozialen System mit vielen Hundert oder mehreren Tausend Menschen die Interessen auszugleichen und sie zu koordinieren, wird es nötig sein, „Repräsentanten“ die Interessen ihrer jeweiligen Gruppe vertreten. Diese Repräsentanten sind die Führungskräfte.

Mitteln der „sozialen Medien“ wie etwa Facebook – kaum realistisch, einen solchen Diskurs gleichzeitig mit Hunderten oder Tausenden Menschen zu führen.

Wenn die Repräsentanten die Mitglieder ihrer Interessengruppen immer einbeziehen möchten, haben sie in den gruppenübergeordneten Gremien keine abschließende Entscheidungskompetenz. Sie müssen immer ihre Gruppe fragen. Das führt zu langwierigen Entscheidungs- und Koordinationsprozessen bis hin zur Aktionsunfähigkeit. Das ist der Nachteil der Basisdemokratie.

Wenn sie hingegen endgültige Entscheidungskompetenzen haben, gegen die nicht Einspruch erhoben werden kann, dann geht es zwar schneller, aber die von ihnen repräsentierten Gruppenmitglieder werden vom Entscheidungsprozess weitgehend ausgeschlossen. Das ist der Nachteil der rein repräsentativen Demokratie.

Also: Basisdemokratischer Einschluss verlangsamt oder verhindert Entscheidungen, entscheidungsbefugte Repräsentanten ermöglichen schnelle Entscheidungen, führen aber zum Ausschluss der Basis.

Die schweizerische Form einer Kombination von repräsentativer und direkter Demokratie ist ein pragmatischer Kompromiss, der bisher recht gut funktioniert.

Übertragen auf demokratische Unternehmen, bedeutet das Folgendes:

Die Repräsentanten der verschiedenen Interessengruppen der Eigentümer (= der Mitarbeitenden) sind Führungskräfte, die von den Interessengruppen gewählt (= beauftragt) werden und Entscheidungskompetenz haben. Gleichzeitig gibt es für die Mitarbeitenden als Eigentümer bestimmte Möglichkeiten, gegen Entscheide Einspruch zu erheben (im Sinne von Referenden) und neue Ideen einzubringen (im Sinne von Initiativen).

Konsequenz für das Führen unter Ungewissheit: Diese von den Mitarbeitenden ausgehende Macht- und Führungslogik steht im Einklang mit der sich frei und situativ entfaltende Kooperation vieler entscheidungskompetenter Mitarbeitender und Teams. Das erleichtert den angemessenen Umgang mit Komplexität und Ungewissheit.

Welches Modell der Führung passt zu „plutokratischen“ und „monokratischen“ Unternehmen, welches zu „demokratischen“ Unternehmen?

Die bei „plutokratischen“ und „monokratischen“ Unternehmen stets von „oben“ nach „unten“ gerichtete Führung fördert eher autoritäre und direktive Führungsmodelle mit „Topshots“ als hierarchischen Führern. Das erschwert den angemessenen Umgang mit Komplexität und Ungewissheit.

Im Gegensatz dazu passen bei „demokratischen“ Unternehmen besser Führungsmodelle, die auf die Partizipation der Mitarbeitenden und auf deren Entwicklungs- und Entfaltungsmöglichkeiten und auf deren Mündigkeit und Selbstständigkeit ausgerichtet sind. Das erleichtert die Kooperation entscheidungskompetenter Mitarbeitender in Teams und damit den angemessenen Umgang mit Komplexität und Ungewissheit.

Heute gelten – auch in den weitaus überwiegenden „plutokratischen“ und „monokratischen“ Unternehmen – autoritäre und direktive Führungsmodelle als unzeitgemäß, es werden stattdessen Führungsmodelle bevorzugt, die zu „demokratischen“ Unternehmen passen. Das führt aber in „plutokratischen“ und „monokratischen“ Unternehmen zu diesem fundamentalen Dilemma sowohl bei den Führungskräften als auch den Mitarbeitenden:

Die Führungskräfte sind von oben eingesetzt („vorgesetzt“) und primär gegenüber den Investoren oder den Eigentümern verantwortlich, was spätestens in für das Unternehmen kritischen Phasen deutlich wird. Dennoch möchten sie – auch angeleitet von den firmeninternen Personal- und Führungsentwicklern – partizipativ die Mitarbeitenden fördernd und auf deren Mündigkeit und Selbstständigkeit achtend führen, obwohl sie immer wieder mal „von oben“ beauftragte Maßnahmen durchzusetzen haben, die den Interessen

„ihrer“ Mitarbeitenden widersprechen. Das führt dazu, dass die Mitarbeiter flexibel, innovativ, intrinsisch motiviert, dynamisch zu handeln, sich Freude an der Arbeit zu haben – am Ende aber merken, dass nicht sie, sondern von ihnen eingesetzten Topmanager am meisten profitieren.

Das Dilemma lässt sich gut am Beispiel des Konzepts der transformationalen Führung (eine kurze Beschreibung findet sich auf Wikipedia) ist durch vier Kompetenzen gekennzeichnet:

- Vorbild sein und Vertrauen schaffen (*identification*);
- durch Herausforderungen motivieren, die auf Werten basieren (*inspiration*);
- zur selbstständigen, kreativen Problemlösung anregen (*stimulation*);
- individuelle Förderung und Coaching (*consideration*).

Diese vier Aspekte wurden von der Technischen Hochschule Mittelhessen (TU) in den 1990er Jahren definiert:

- effektive Kommunikation (Fairness);
- unternehmerische Haltung (Innovation);
- Umsetzungsstärke (Ergebnisorientierung).

In „demokratischen“ Unternehmen tragen die letzten Endes von den Führungskräften mit dieser Art von Führungsarbeit dazu bei, dass das Interesse der Mitarbeitenden als Eigentümer entspricht.

In „plutokratischen“ und „monokratischen“ Unternehmen führt diese Art von Führungsarbeit dazu, dass die Mitarbeitenden ebenfalls gerne und engagiert arbeiten, während jeder Unternehmenserfolg in erster Linie nicht sie selbst, sondern die Eigentümer der Unternehmen bringt. In „demokratischen“ Unternehmen wird den Mitarbeitenden die Akzeptanz für diese Führungskräfte, und spätere Veränderungen in den Arbeitsverhältnissen verbreitet sich die „innere Kündigung“, also „Die Führungskräfte von anderen Firmen begehrten Leute werden die Firma deshalb verlassen“ ergibt.

Dennoch gibt es auch in einigen „plutokratischen“ und „monokratischen“ Unternehmen partizipative Formen der Führung, u.a. mit den folgenden Merkmalen (siehe Textkasten 2):

- Bei der Auswahl bzw. Einsetzung einer Führungskraft muss die Zustimmung seitens aller davon direkt Betroffenen gegeben sein.
- Eine Führungskraft kann von allen direkt Betroffenen mit der Verantwortung verbunden sein.
- Die Führungsaufgabe ist mit keinen speziellen Vergünstigungen verbunden.

In „plutokratischen“ und „monokratischen“ Unternehmen ist all das, was die Mitarbeitenden freiwillig und jederzeit widerrufbare Bereitschaft der das Unternehmen zu unterstützen Investoren.

Unternehmen ohne Führungskräfte

Als seltene Ausnahme gibt es sie doch, die Unternehmen ohne Führungskräfte. Morning Star (<http://morningstarco.com>), eine von Chris Rufer 1982 gegründete Firma, ist das Unternehmen für etwa 25 Prozent der gesamten kalifornischen Tomatenmark und hat in den USA bei Tomatenmark einen Marktanteil von 40 Prozent.

Millionen Dollar Umsatz. Alle diese Mitarbeitenden managen sich selbst (vgl. Gillies 2012):

- Jeder Angestellte handelt mit seinen Kollegen einmal pro Jahr einen Vertrag aus. Darin steht ganz genau, was er oder sie in den kommenden 12 Monaten tun wird, mit allen Kennzahlen. Dieses Netz von Verträgen überzieht die ganze Firma und ersetzt die Kontrolle von oben.
- Geld wird eigenverantwortlich ausgegeben: Braucht etwa der Wartungstechniker in der Fabrik ein Schweißgerät für 6000 Franken, kann er es bestellen, wenn er alle davon Betroffenen für diese Investition gewinnen kann.
- Ende Jahr werden die Gehälter bestimmt – von einem Komitee, das die Mitarbeitenden selbst wählen.

Allerdings sind die Eigentümer auch dieses Unternehmens nicht die Mitarbeitenden. Diese Art der führungs-kräfte-freien Arbeit ist die Absicht des Gründers und Besitzers Chris Rufer. Es hängt also vom Willen dieser Person als eines „guten und weisen Königs“ ab, inwieweit das weiterhin so praktiziert werden kann. Bei einem Wechsel der Eigentümerschaft kann diese Art der selbstorganisierten Arbeit infrage gestellt sein. Bei einem wirklich demokratischen Unternehmen in Mitarbeiterhand ist dieses Risiko natürlich wesentlich kleiner.

Ein anderes Beispiel für einen solch „guten und weisen König“ ist Ricardo Semler mit seiner Firma SEMCO. 1983 übernahm Ricardo Semler die Firma von seinem Vater. Als Erstes feuerte er 60 Prozent des Managements und begann dann, schrittweise das Unternehmen zu reorganisieren. Statt der vorherigen zwölf Hierarchieebenen schuf er hierarchiefreie konzentrische Kreise. An die Stelle der hierarchischen Steuerung und Kontrolle tritt die Selbstorganisation der Gruppen. Kennzeichen des „Semco Systems“ sind Partizipation statt Hierarchien, Vertrauen statt Kontrolle, Mitbestimmung statt autoritärer Führung und Entbürokratisierung. Die Rolle als Führungskraft übernimmt eine Person aufgrund der Achtung der Geführten, ein Organigramm des Unternehmens gibt es nicht.

Heute ist Semco im Maschinenbau aktiv (Pumpen, Backmaschinen, Großklimaanlagen), aber auch mit Facility Management, Umweltberatung, Outsourcing von Personalabteilungen und Inventur-Controlling für große Warenhäuser tätig. Semlers „radikal-demokratische“ Managementmethoden und seine Bücher dazu stießen in den 1990er-Jahren weltweit auf Interesse (Semler 1995).

Schlussworte

Führungsarbeit war immer schon dann erfolgreich, wenn Veränderungen rasch erkannt und darauf passend reagiert wird. Je nach Einschätzung der Situation ist ein schrittweise vorantastendes Vorgehen mit großem Freiraum für die Mitarbeitenden oder ein analysierend-planbasiertes Vorgehen mit enger Führung angemessen. In diesem Sinn war Führungsarbeit stets „agil“ im Sinn der Alltagsbedeutung des Worts. Der Begriff „agil“ als heute populäres Merkmal für Organisationen hat seine Wurzeln im 2001 formulierten „Agilen Manifest“, ausgehend von verschiedenen Ausprägungen der „inkrementell-adaptiven“ Softwareentwicklung seit den 1980er-Jahren. Die Reduktion der Bedeutung von „agil“ auf die vier Werte und zwölf Prinzipien des „Agilen Manifests der Softwareentwicklung“ wird jedoch dem, was Organisationen insgesamt zu leisten haben, nicht gerecht. Vorgesprochen wurde hier eine breitere Bedeutung: Organisationen sind dann „agil“, wenn die sie bildenden Menschen robust, belastbar, reaktionsfähig, flexibel, innovationsfähig und anpassungsfähig sind. Nützlich ist Führung dann, wenn sie die Entwicklung und Nutzung dieser Fähigkeiten unterstützt und wenn ihr Ausmaß und ihre Art zur jeweiligen Situation passt. Auf allen vertrautem und von allen als stabil und sicher eingeschätztem Boden ist Führung vergleichsweise einfach und bald entbehrlich. Erst bei Unsicherheiten und Veränderungen ist Führung essenziell. Auf unsicherem Boden soll Führung die freie Kooperation vieler entscheidungskompetenter Mitarbeitender ermöglichen. Bei Ungewissheit und hoher Dynamik sind klare und stabile Strukturen und Verantwortlichkeiten ungeeignet; besser ist, in sich dynamisch gestaltende Netzwerke zu investieren. Dennoch ist auch hier eine enge Steuerung des unternehmensweiten

Produkt- und Projektportfolios als Rahmen für die eher locker geführten Teams. Sie können (teil-)autonome Teams sich koordiniert und zielgerichtet selbst organisieren, aber auch die Gefahren einer Idealisierung der Selbstorganisation. Das für sich selbst organisierenden Teams überhaupt noch Führungskräfte vor dem in der „agilen Szene“ zu wenig beachteten Hintergrund der sich daraus ergebenden Macht- und Führungslogik. Dabei wurde die „monokratischen“ Unternehmen einerseits und „demokratischen“ Unternehmen andererseits unterschieden. Bei „demokratischen“ Unternehmen finden sich Führungsmodelle passender, die auf die Partizipation der Mitarbeitenden abzielen. Diese Selbstständigkeit ausgerichtet sind. Das erleichtert die Kooperation im Umgang mit Komplexität und Ungewissheit.

Literatur

- Agiles Manifest (2001). Manifest für Agile Softwareentwicklung. <http://www.agilemanifesto.com/>
- Alberts, D. S. & Hayes, R. E. & Honekamp, W (Übersetzer). (2009). Power to the Edge. New York: McGraw-Hill.
- Fuchs, C. (2008). Internet and Society: Social Theory in the Information Age. Oxford: Blackwell.
- Gillies, C. (2012). Cheflose Unternehmen: Ein Hauch von Anarchie. Handelszeitung. <http://www.handelszeitung.ch/management/cheflose-unternehmen-eine-idee-ohne-hierarchie>
- Janes, A. & Succi, G. (2012). The Dark Side of Agile Software Development. Proceedings of the ACM SIGSOFT International Workshop on Agile Software Development, 2012, 1-6. <https://doi.org/10.1145/2187528.2187534>
- Kasch, W. (2013). Agil ist anders. Personalmagazin, November 2013. http://www.godigital.ch/50_Organisationsaufbau.pdf Zugegriffen: 2. Juni 2015
- Korn, H.-P. (2014a). Agil seit mehr als 20 und in mehr als 20 Jahren. Sonderbeilage "Management der Anwendungsentwicklung", 2014 Heft 1, S. 12-16
- Korn, H.-P. (2014b). Das »agile« Vorgehen: Neuer Wein in alte Schläuche — oder ein alter Wein in neue Schläuche? In: Fachausschusses »Management der Anwendungsentwicklung«, April 2014
- Korn, H.-P. (2014c). Agile Führung: Ein Oxymoron? OBJEKTspektrum, Ausgabe 05/2014, http://www.objekt.de/fileadmin/user_upload/zeitschriften/os/2014/05/korn_OS_14_05.pdf
- Kurtz, C. & Snowden, D. (2003). The New Dynamics of Strategy: Sense-making in a complex world. *Journal of Management Studies*, vol. 42, no. 3, S. 462–83.
- Lampart, D & Gallusser, D. (2013). Bori und wachsende Lohnschere. Dossier Nr. 97, 2013.
- Malik, F. (1998). Der Mythos vom Team. *managerSeminare Heft 33*; Oktober 1998. S. 10-11.
- Ries, E. (2012). Lean Startup: Schnell, risikolos und erfolgreich Unternehmen gründen. München: Klett Cotta.
- Royce, W. (1970). Management of Large Software Systems. Proceedings IEEE WESCON Conference, August 1970, 1-9.
- ScrumGuides (2015). Download the official Scrum Guide. <http://www.scrumguides.org/>
- SEA - Society for Effectual Action (2012). Effectuation 101. <http://www.effectuation.org/>
- Semler, R. (1995). Maverick: The Success Story Behind the World's Most Unusual Workplace. New York: HarperCollins. Reprint edition. April 1995
- Standisch Group. (2013). CHAOS MANIFESTO 2013 - Think Big, Act Small. <http://versionone.com/assets/img/files/ChaosManifesto2013.pdf> Zugegriffen: 2. Juni 2015
- Sywottek, C. (2014). Cool und beängstigend, brandeins 09/2014. <http://www.brandeins.de/2014/09/09/cool-und-beaengstigend/>

- Türcke, C. (2002). Erregte Gesellschaft. Philosophie der Sensation. München: C.H. Beck. S. 130, Anm. 11
- Walton, H. (2015). Lean Start-Up, and How It Almost Killed Our Company. InfoQ May 14, 2015. <http://www.infoq.com/articles/lean-startup-killed> Zugegriffen: 2. Juni 2015
- Werham, B. (2012). Agile Project Management for Government. New York & London: Maitland and Strong. S. 214
- Westphal, R. (2009). Konsent. Soziokratie - Organisationen agil führen. <http://soziokratie.blogspot.ch/2009/08/konsent.html> Zugegriffen: 2. Juni 2015
- Willke, H. (1989). Controlling als Kontextsteuerung – Zum Problem dezentralen Entscheidens in vernetzten Organisationen. SuperControlling – vernetzt denken, zielgerichtet entscheiden. Hg. von Eschenbach, Rolf. Wien: WUV, 1989, S. 63–92
- Wolf, H. (2003). Partizipatives Management – was bleibt? Expertise für die Hans-Böckler-Stiftung. Soziologisches Forschungsinstitut Universität Göttingen, Juli 2003

Zur Person:

Dr. Hans-Peter Korn begleitet als Consultant und Coach große Unternehmen und komplexe Projekte bei Kooperations- und Veränderungsprozessen. Nach unterschiedlichsten Linien- und Projektleitungsfunktionen in stark technologisch geprägten Bereichen (Großmaschinen und Großanlagen der Energieerzeugung) und im Informatikbereich (kommerzielle Großsysteme der Finanz- und Transportindustrie) war er von 2003 bis zur Pensionierung im Jahr 2014 geschäftsführender Eigentümer der KORN AG, eines primär in Deutschland und in der Schweiz tätigen Beratungsunternehmens. Nebst der Publikation einer Reihe von Fachartikeln ist er Herausgeber der Bücher *Solution-focused Management* (Hampp, München 2006) und *Agiles IT-Management in großen Unternehmen* (Symposion, Düsseldorf 2013).