

# Agile Führungskultur

»Führung« verbinden wir gerne mit Anweisung und Kontrolle. In diesem Beitrag wird »Führung« vorurteilsfrei betrachtet, um ihre Bedeutung gerade im agilen Kontext zu unterstreichen.

**In diesem Beitrag erfahren Sie:**

- was »Führung« bedeutet und ob agile Teams überhaupt eine Führung brauchen,
- ob Unternehmen »von unten nach oben« geführt werden können und
- wie eine agile Führungskultur entstehen kann.

HANS-PETER KORN

## Führung ja – aber agil

Wenn Sie bei Wikipedia den Suchbegriff »Führung« eingeben, sehen Sie, dass »Führung« je nach Kontext unterschiedliche Bedeutungen haben kann. Für jeden von uns ist das Verständnis von »Führung« davon geprägt, welcher dieser Kontexte für uns im Vordergrund steht – und auch geprägt von ganz persönlichen Erfahrungen mit erlebter Führung. Auch bei der Einengung auf den Begriff »Führungskraft (Wirtschaft)« bleibt die Unschärfe der Bedeutung erheblich: Sie umfasst für den einen insbesondere Personen mit Budget- und/oder Personalverantwortung und für den anderen all jene Personen, die Aufgaben erfüllen, die für das Unternehmen von Bedeutung sind, sofern sie Entscheidungen im Wesentlichen frei von Weisungen treffen oder maßgeblich beeinflussen. Das Spektrum der Bedeutungen umfasst also u. a. den Bereichsleiter eines Konzerns, einen Abteilungsleiter, einen Projektleiter, einen

Scrum Product Owner und auch einen Scrum Master, aber auch einen Technical Lead oder einen Chief Architect.

Noch breiter wird dieses Spektrum, wenn man die Begriffe »Management« einerseits und »Leadership« andererseits gegen werden, wobei die Diskussionen der Unterschiede zwischen den Begriffen im deutschen Sprachraum etwas anders als im englischen setzen. Orientiert am englischen Verständnis von »Management« als auf die Sache gerichtete Tätigkeit, um mit Menschen vereinbarte Ziele erreichen zu können, und »Leadership« darauf ab, mit Charisma und Inspiration Menschen dazu zu bringen, auf eigenem Antrieb ihre Ressourcen auszuschiessen, um ein bestimmtes Ziel (z. B. die Unternehmensvision) zu verwirklichen, wird die Unterscheidung von *Management* und *Leadership* nicht nur in der Praxis, sondern auch bezweifelt, da sich beide Konzepte in der Realität oft überschneiden. Eine etwas tiefer gehende Darstellung findet man in [1].

Ebenfalls sehr breit – und ohne spezifische Definition – daher unbrauchbar – ist der Begriff »agil«. Dieser wurde ursprünglich in den 1950er-Jahren von Talcott Parsons in Bezug auf vier überlebenswichtige Funktionen lebenstauglicher Organismen für den die zentrale Bedeutung von »agil« (oder »agility«) im menschlichen Vorgehen und kontinuierlichen Lernen bei der Bewältigung von Taktiken – wie etwa die Bevorzugung der fließenden Teams – optionale Details sind, die die Essenz von »agil«, das vor allem diese (gemäß Gilad Yotam) im Vordergrund stellt und aus einer Sammlung von Merkmalen »flexibler«, hierarchie- und autoritätsfreier, partizipativer, kooperativer, kommunikationsbasierter und lernorientierter Strukturen und Glaubenssätze besteht [2]. Ken Schwaber (Co-Autor von Scrum) wiederum erinnert in seinem Blogbeitrag »The Agile Manifesto« pragmatisch an die Bedeutung von »agile«: »Agile is a mindset. Any software activity that conforms or attains to the values and principles of the Agile Manifesto is agile.« [3]. Agile hat also für Schwaber nur etwas mit der Flexibilität zu tun, die im Betrieb von *Software* zu tun – und nichts mit der Flexibilität einer generellen Methode des Managements.

eines Unternehmens als Ganzes. Und »Agile« im Kontext der Entwicklung und dem Betrieb von Software ist für ihn gekennzeichnet durch das Manifest für agile Softwareentwicklung [23].

Aufgrund dieser Begriffsunschärfen können »agil« und »Führung« im Gegensatz zu etlichen immer wieder geführten kontroversen und oft dogmatischen Diskussionen keinen grundsätzlichen Widerspruch darstellen. Stattdessen geht es um diese Frage: Was verstehen wir unter agiler Führung im jeweils spezifischen Kontext eines Unternehmens oder einer Organisation?

### Die Wiederentdeckung der Kontextabhängigkeit

Der Kontext des Unternehmens nämlich, also die Art seiner Produkte oder Services und seiner Kunden, die Marktgegebenheiten, die politischen Rahmenbedingungen und die Interessen seiner Investoren

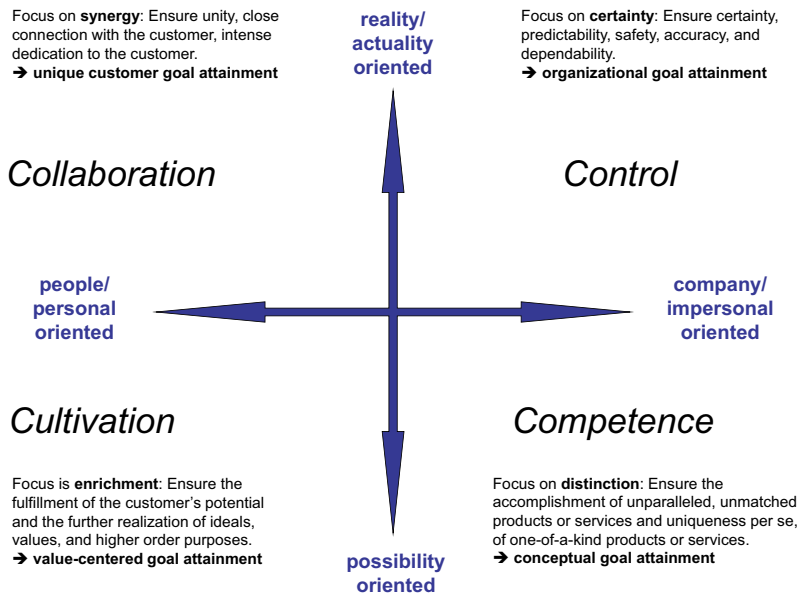


Abb. 1: Die vier typischen Unternehmenskulturen nach William E. Scheider[5]

bestimmen die Kultur des Unternehmens passende Art der Führung. Genau das bleiben Diskussionen rund um die »Agilität als Lösung« für die Zukunft. Abbildung 1 zeigt ein auf William E. Schminke basierendes Typologiemodell von Unternehmenskulturen, dessen vier Quadranten aufspannen [4].

Eine Kultur der Steuerung (Control) ist heute noch schlecht. Sie ist dann angemessen, wenn die Situation barren Situationen beruht und wenn damit die Zuverlässigkeit der Leistungserbringung zu möglichem Ausmaß geleistet werden kann. Unsere Konsumgesellschaft ist ein Unternehmen mit ausgeprägter Steuerung.

Die rein fachbezogene Führung im Sinne der Steuerung zur Sicherstellung eines unternehmensweiten lokalen Optimums ist in »agilen Kreisen« als die Führung mit Personalverantwortung bezeichnet wird, also mit der Nähe zu Wörtern wie »Disziplin« und »Kontrolle« aufgeladen ist. Kann Führung mit Personalverantwortung (auch immer darunter verstanden wird) was anderes als nicht zwangsläufig ein direkter Führung

Nicht auf den Stil kommt es an, sondern auf die Wirkung.

Ich möchte hier das Konzept der Führung typisierender (und somit generalisierender) Führungstypen als genauso überholt wie das Konzept der Führungstypen. Es geht also nicht darum, als Führungsperson einem Stil zu folgen, sondern um die Selbstbeschreibung der Führungsperson.

- ⇒ die mit ihr Zusammenarbeitenden integrierende,
- ⇒ von ihnen lernende,
- ⇒ sie wertschätzende,

- ⇒ sich selbst und ihr Umfeld reflektierende und
- ⇒ auf dieser Basis situativ angepasst handelnde Person in weiten Kreisen als angemessen betrachtet.

Ganz bewusst habe ich hier »mit ihr (der Führungskraft) Zusammenarbeitende« statt »Unterstellte« geschrieben.

Die vielfach zu Recht als Negativbeispiele vorgeführten, ihre Unterstellten autoritär disziplinierenden Hierarchen sind heute – zumindest aus meiner Erfahrung im Bereich der Software(SW)-Entwicklung – in den DACH-Ländern kaum noch anzutreffen. Und diese Hierarchen in unserer Unternehmensrealität als dominante Problematik zu bekämpfen, ist für mich ein Kampf gegen imaginierte Windmühlen.

### Transformationale Führung

Das beobachtende und reagierende Führungsverhalten allein genügt jedoch nicht. Zusätzlich muss die Führungsperson auch begeistern und Zuversicht wecken können und bei den Mitarbeitenden als Vorbild gelten. Passend dazu ist das Konzept der transformationalen Führung [6]. Die transformationale Führung 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 um drei weitere ergänzt:

- ⇒ effektive Kommunikation (Fairness)
- ⇒ unternehmerische Haltung (Innovation)
- ⇒ Umsetzungsstärke (Ergebnisorientierung)

Auch mit Personalverantwortung verbundene nichts mit »hire & fire« zu tun, sondern von reicher Förderung und Charisma.

Die gegenüber einzelnen Mitarbeitenden praktizierte Führung und die dazu nutzbaren und Führungskompetenzen ergeben sich dynamisch aus der Strategie des Unternehmens einerseits und den Fähigkeiten der aktuell vorhandenen einzelnen Mitarbeitenden andererseits. Die praktizierte Führung und die Führungskompetenz ist Produkt eines permanent arbeit laufenden adaptiven und hochgradig lernenden Prozesses und ist also von Natur aus »agil« im Sinne seiner Bedeutung.

Diesen Entwicklungsprozess müssen die Führungskräfte mit ihr Zusammenarbeitenden gemeinsam durchführen, was sie allein nicht leisten kann. Das ist übrigens ein Merkmal vieler Führungsausbildungen, die diesen Anspruch haben, diese Ausbildungen nur von der Führungskraft zusammen mit den Zusammenarbeitenden stattfinden.

Es kann daher auch nicht nur »die eine« Führungskraft geben. Sie ist dann agil, wenn sie diese Eigenschaften besitzt [7]:

#### Eigenschaften agiler Führungskräfte

- ⇒ *Robustheit*: die Fähigkeit, aufgaben-, situationen- und zeitlich effektiv zu bleiben
- ⇒ *Belastbarkeit*: die Fähigkeit, sich von Unglücken und destabilisierenden Störungen der Umgebung zurückzusetzen
- ⇒ *Reaktionsfähigkeit*: die Fähigkeit, auf eine Veränderung der Umgebung rechtzeitig zu reagieren
- ⇒ *Flexibilität*: die Fähigkeit, mehrere Lösungsmodelle einzusetzen und nahtlos von einem zum nächsten zu wechseln
- ⇒ *Innovationsfähigkeit*: die Fähigkeit, neue Dinge auf eine neue Art und Weise zu tun
- ⇒ *Anpassungsfähigkeit*: die Fähigkeit, Arbeitsprozesse, die Organisation zu ändern

## **Brauchen agile Teams überhaupt eine Führung?**

Benötigen Teams mit einer ausgeprägten Kompetenz der Selbstorganisation überhaupt eine Führungskraft?

Essenziell für Personen, die als ein sich selbst organisierendes Team arbeiten, ist die gemeinsame Vorstellung vom Sinn und Zweck, also vom Rahmen ihrer Arbeit als Team. Bei unklaren oder widersprüchlichen Rahmenseetzungen werden Teams selbst mit allen erdenklichen Methoden der Teamentwicklung nicht leistungsfähig.

Bei der agilen SW-Entwicklung gibt es bei an Scrum angelehnten Vorgehensweisen zwei Rahmensezter: einerseits den Product Owner, der definiert, *was* das Team zu entwickeln hat, und andererseits den Scrum Master (oder Agile Master), der das *Wie* des Vorgehens bestimmt (Arbeitsprozess, -methoden und -techniken).

In der agilen Szene wird die Arbeit von sich selbst organisierenden Teams (bei Scrum bestehend aus Product Owner, Entwicklern und Scrum Master) als zentrales Element des »leichtgewichtigen« Umgangs mit komplexen Situationen gesehen – als Gegensatz zum »schwergewichtigen«, auf Anweisung und Kontrolle beruhenden Führen einzelner Spezialisten durch eine Führungskraft oder strikt definierte arbeitsteilige Prozesse.

### Selbstorganisation als (gefährlicher) Mythos?

Beim Hinterfragen der Bedeutung von »Selbstorganisation« stellt sich diese schnell als recht buntes Gemisch aus abstrakten Prinzipien der Systemtheorie, chaotisch und eigendynamisch gesehenen Naturprozessen, Evolutionsphänomenen bei Organismen, Mustern der Emergenz sozialer Strukturen, Übertragungen neoliberaler Mechanismen des freien Marktes auf die Organisationseinheiten im Unternehmen sowie aus basisdemokratischen und anarchischen Vorstellungen heraus. Also: »Selbstorganisation ist Chiffre für einen Erklärungsnotstand, keine Erklärung.« ([8], S. 130, Anm. 11)

Die Forderung nach Selbstorganisation kann überdies zu einem *leistungspolitischen Doublebind* führen: »Einerseits gehören nunmehr

Selbstkoordination und kreative Problemlösungsgabekanon der Gruppe, andererseits fehlend, diese Aufgaben angemessen erfüllen zu können. In der Förderung der Selbstorganisation im Unternehmen ist die Selbstdisziplinierung der Mitarbeitenden in der Erwartung der Kapitalgeber und des Topmanagements zu sehen. Das Management im postindustriellen Wirtschaftssystem erwarte, dass die Mitarbeitenden selbstmotiviert, dynamisch, modular und flexibel seien, dass sie sich mit dem Unternehmen identifizieren und Verantwortung für die Arbeit hätten. Die Strategien der Partizipation und der soziologische Integration der Angestellten in das Unternehmen sind jedoch sei eine neue Form der ausbeuterischen Selbstdisziplinierung durch die permanente Selbstdisziplinierung durch die Leistungsbeurteilung um die Produktivität zu erhöhen und die

Diese Selbstausbeutung mittels Selbstdisziplinierung durch am Profit direkt beteiligten Angestellten kann als Selbstausbeutung in demokratischen Unternehmen entschärft werden. In dem Abschnitt »Realitäten anerkennen« beschreibt

## Romantisch heroisierte Teamarbeit?

Die Idealisierung der selbstorganisierten Teamarbeit als vollkommene Arbeitsweise überdeckt die bekannten Risiken der Teamarbeit und mündet zudem in der Überforderung der Mitarbeitenden im Kollektiv des Teams.

Bereits 1998 warnte Fredmund Malik vor der Überforderung der Mitarbeitenden durch den naiven und romantischen Heroisierung des Teams. Das gebotene Maß an Rationalität übersteige

Bei all diesen Idealisierungen geraten solche Teams in Gefahr:

- ⇒ Teams gehen deutlich höhere Risiken ein, als Einzelne nicht als ängstlich gelten will. Die Verantwortung dem Kollektiv überträgt.



- ⇒ Immer wieder neu zusammengestellte Teams benötigen mehr Zeit für Entscheidungen als Einzelpersonen oder bereits lange zusammenarbeitende Teams.
- ⇒ Im Interesse der Arbeitseffizienz und der Konfliktvermeidung wird das Hinterfragen der Arbeitsweise und das Quer- und Um-die-Ecke-Denken in Teams, die definierte Arbeiten innerhalb eines begrenzten Zeitraums zu erfüllen haben, eher als Störung denn als Bereicherung empfunden. Damit wird das lineare bzw. konvergente Denken eher gefördert als das laterale bzw. divergente. Ausnahmen sind Teams, die ohne Zeit- und kurzfristigen Erfolgsdruck kreative und innovative Ideen entwickeln dürfen.
- ⇒ Teams, die unter Arbeits- und Zeitdruck stehen, müssen regelmäßig und ohne Zeit- und Ergebnisdruck ihre Arbeit reflektieren und querdenken können. (Die bei Scrum üblichen Retrospektiven sind jedoch zeitlich eng begrenzt und daher nicht optimal.)
- ⇒ Innerhalb von Teams entstehen – oft nicht transparente – Rangordnungen, Koalitionen und Ausgrenzungen bis hin zu mobbingartigen Formen.
- ⇒ In bereits lange zusammenarbeitenden Teams können Rangordnungen und 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 großen Teams und bei solchen ohne klare und kurzfristig zu erreichende Ergebnisse kann es zum *soziales 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 – entsprechend dem altbekannten Akronym TEAM = Toll, Ein Anderer Macht's.

### **Teamleitung als Dienst am Team und am Individuum**

Wie kann vor diesem Hintergrund ein einzelnes Teammitglied bei seiner Weiterentwicklung in einer spezifischen Kompetenzdomäne von

einem Team als Kollektiv unterstützt (statt... werden? Wie kann in einem sich selbst or... stellt werden, dass die Aufgabenverteilung... Kontrolle und das Feedback für jedes einz... Kompetenzdomäne situativ angemessen is...

Eine die fortlaufende Entwicklung des... und die Entwicklung der einzelnen Team... stützende Führungskraft kann die negativ... losen Arbeit im Team deutlich abschwäch... tende situativ fördern. Dabei geht es imm... Kommunikation mit *einzelnen* Personen. ... man nämlich nicht beeinflussen – also we... Heinz von Foerster beschreibt das so: »Ich... es? Einem Kollektiv kann man nicht die H... nicht umarmen und sich nicht mit ihm an... gen, wie es ihm geht, ob es Schmerzen hat... Wir haben es hier mit einem Begriff zu tu... von Mensch zu Mensch verhindert.« ([12])

## Der Teamleiter als Führungskraft

In der agilen Szene werden Teamleiter ger... gelingende Selbstorganisation gesehen. Bi... derung laut, von oben eingesetzte Manag... abzuschaffen und das Unternehmen von... entstehen zu lassen. Ein von den Mitarbe... ternehmen steht jedoch im Widerspruch... jener großen Mehrheit der Unternehmen... die stimmberechtigten Kapitalgeber und... Unternehmen ist die von »oben« her (beg... und Investoren) legitimierte und gegenüb... pflichtige Führung eine zu akzeptierende... weiter unten noch vertiefter eingehen.

Dennoch ist es auch in der Mehrheit der Unternehmen möglich, die Führung auf Teamebene anders als oft üblich zu gestalten, um die Arbeit nicht nur agiler Teams zu fördern. Hier sind einige – auch irritierende – Anregungen (Dabei handelt es sich um kein Fantasiegebilde, sondern um eine Sammlung real gelebter Praktiken. Viele davon wurden und werden z. B. bei SEMCO erfolgreich genutzt [13]).

- ⇒ Im Unternehmen wird generell eine transformationale Art der Führung (siehe oben) gelebt.
- ⇒ Jede Führungskraft im Unternehmen ist verantwortlich dafür, dass der für die jeweilige Organisationseinheit (z. B. ein Entwicklerteam) passende Rahmen gesetzt und laufend überprüft wird, nicht aber dafür, was innerhalb dieses Rahmens daraus entsteht. Dafür sind die in diesem Rahmen agierenden Personen/Teams allein verantwortlich.
- ⇒ Bei der Auswahl bzw. Einsetzung einer Führungskraft muss der »Konsent« (siehe unten im Abschnitt »Dynamische Kreisorganisation als Option«) dazu seitens aller davon *direkt* Betroffenen gegeben sein.
- ⇒ Eine Führungskraft kann von allen *direkt* Betroffenen mit deren Konsent abberufen werden.
- ⇒ Die Führungsaufgabe ist mit keinen speziellen Vergünstigungen, Boni oder Statussymbolen verbunden.
- ⇒ Die Übernahme einer Führungsaufgabe wird im Unternehmen nicht als Karriereschritt nach oben, sondern als Kompetenzverbreiterung gesehen.
- ⇒ Eine Person darf die Führungsrolle für eine bestimmte Organisationseinheit (z. B. Team) nur maximal vier Jahre lang ununterbrochen ausüben. In der Regel soll nach der Führungsrolle eine fachliche Rolle übernommen werden.
- ⇒ In die Leistungsbeurteilung der einzelnen Mitarbeitenden durch die unmittelbare Führungskraft fließt die Teambeurteilung zu zwei Dritteln ein, die Erfüllung individueller Ziele zu einem Drittel. Innerhalb eines Teams sind die für die einzelnen Teammitglieder individuell vereinbarten Ziele und die Beurteilungen ihrer Erreichung durch die Führungskraft offengelegt.

- ⇒ Die Erfüllung der individuellen Ziele erfolgt auf Basis sich aus regelmäßigen, mindestens quartalsweise stattfindenden Förderungsgesprächen mit der unmittelbaren Vorgesetzten Basis der für die jeweilige Periode vereinbarten Ziele.
- ⇒ Die Teambeurteilung beruht auf mehreren (z. B. vor Release) transparenten Feedbacks der Teammitglieder. Teams auf Basis der zu Beginn der Beurteilung vereinbarten Kriterien. Diese Feedbacks der Mitarbeiter fließen in die Retrospektiven.
- ⇒ Der Zusammenhang zwischen der individuellen Beurteilung (2/3 Teamleistung + 1/3 individuelle Leistung) und der individuellen *prozentualen* Lohnverteilung ist transparent. (Das individuelle Gehalt ist vertraulich.)
- ⇒ Der Gesamtbonus für das Team wird als Effizienzbonus gemäß dem »Muster für den Effizienzbonus beim agilen Festpreis [14]. Damit wird das Team von der Profiterhöhung dank der gemeinsamen Arbeit profitiert und nicht nur die Eigenleistung des Unternehmens.
- ⇒ Die Verhandlung dieses Effizienzbonus erfolgt zwischen dem Teamleiter und dem Bauleiter analog zum Kollaborationsmodell, das der den Akkord mit dem Bauleiter ausmacht.
- ⇒ Der Teamleiter hat die Kompetenz, in der Beurteilung bis zu zwei Drittel des Effizienzbonus zu berücksichtigen. Die Beurteilung der Teamleistung und einzelner Teammitglieder erfolgt auf Basis der Entwicklungsinfrastruktur einflussnehmend.
- ⇒ Der Teamleiter verfügt über ein vom Bauleiter festgelegtes angemessenes und autonom nutzbares Budget für die Verbesserung der Qualifikation des Teams und einzelner Teammitglieder sowie die Verbesserung der Entwicklungsinfrastruktur.

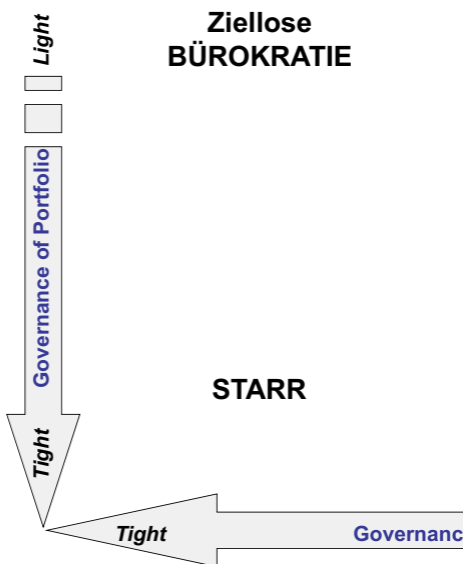
### **Wie strikt darf und muss Führung sein?**

Brian Wernham verweist in seinem Buch »Agile Project Management for Government« ([15], S. 214) auf die Kritik von Andrew Davies und Ian Gray in ihrem 2011 erschienenen Buch »Learning Legacy«, wonach die verbreitete Form des Managements auf der obersten Ebene zu einer eher lockeren Führung neigt, auf der Ebene einzelner Projekte und Teams jedoch zu einer recht straffen. Im Interesse eines erfolgreichen (agilen) Managements vertreten sie genau das Gegenteil, nämlich die »Light-Tight Governance« (»locker-strikte Unternehmensführung«): 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 wahrgenommen werden, um ein hohes Maß an Flexibilität zu ermöglichen.

Ausgehend davon entwirft Brian Wernham vier typische Ausprägungen:

- ⇒ Light-Tight Governance (locker-strikte Unternehmensführung):  
Sie erlaubt agile Vorgehensweisen.
- ⇒ Light-Light Model of Control (Locker-locker-Modell der Führung):  
Führt ins Chaos.
- ⇒ Tight-Tight Model of Control (Strikt-strikt-Modell der Führung):  
Macht unflexibel.
- ⇒ Tight-Light Model of Control (Strikt-locker-Modell der Führung):  
Macht unflexibel.

Inspiziert davon habe ich daraus diese Darstellung (Abb. 2) abgeleitet:



**Abb. 2:** *Light-Tight Agile Governance (angelehnt an ...)*

Diese *Light-Tight Governance* entspricht dem von Helmut Willke [16] formulierten Prinzip (sozialer) Systeme: Unter der Annahme, dass die *Geschlossenheit* systemtheoretische Kerntheorie direkte Beeinflussung der zu steuernden Systeme über Systemgrenzen hinweg aus. Ein (steuerndes) System greift über seine Systemgrenzen hinweg Rahmenbedingungen an, die andere (zu steuernde) Systeme diese annehmen – und zwar in der Hoffnung (nicht in der stimulierten Handlungen der Intention der

Hier also verbinden sich Systemtheorie und Praxis!

## Organisatorische Einbindung der Führungsrollen

Diverse Vorgehensmodelle beschreiben spezifische Rollen der Produktentwicklung und insbesondere des Projektmanagements, lassen aber deren Einbindung in die Führungsstruktur des Gesamtunternehmens offen. So kennt etwa PRINCE2 (es unterstützt die zentralen Elemente des agilen (inkrementell-adaptiven) Vorgehens, siehe Absatz 3.2 in [2]) einen Teammanager, der jedoch nur als Repräsentant und Schnittstelle eines der – projektspezifischen – Entwicklerteams gegenüber dem Projektmanager für die Erstellung, Prüfung und Lieferung der Produkte verantwortlich ist und der bei kleinen Projekten entfallen kann. Und Scrum kennt pro Scrum-Team einerseits einen Scrum Master als »dienende Führungskraft des Teams« und Verantwortlichen dafür, dass Scrum verstanden und korrekt angewandt wird, und andererseits einen Product Owner als Verantwortlichen für die Maximierung des Wertes des Produkts und der Arbeit, die das Entwicklungsteam verrichtet. Im Scrum Guide (Deutsche Version 2013) ist dazu bloß Folgendes zu lesen: »Wie dies geschieht, kann je nach Organisation, Scrum Team und Einzelpersonen stark variieren.«

Simplifizierungen und Dogmen vergrößern die Matrixproblematik

Im Fall von Scrum höre ich oft die Behauptung, dass es insgesamt nur die Rollen *Product Owner*, *Entwicklungsteam* und *Scrum Master* gibt und dass ein Teamleiter im Widerspruch zu Scrum stehe. Gleichzeitig treffe ich immer wieder auf Entwicklungsteams, deren Mitglieder im Rahmen einer Matrixorganisation aus diversen Organisationslinien kommen. Es liegt dann letzten Endes am einzelnen Teammitglied oder am Team selbst, die (oft konkurrierenden) Interessen und Vorgaben der ihm übergeordneten Organisationslinien unter einen Hut zu bringen. Und das, obwohl dieser Person bzw. dem Team in der Regel die Mittel und Entscheidungskompetenzen zur selbstständigen Gestaltung dieses Interessenausgleichs fehlen.

Trotz dieser seit Jahrzehnten bekannten Matrixproblematik der »Delegation der Lösung von Interessenkonflikten nach unten, dorthin, wo

die dazu nötigen Mittel fehlen« ist diese C vor in der Produktentwicklung und vor al breitet. Ein aktuelles Beispiel im agilen Ko Agile @ Spotify with Tribes, Squads, Chap lage dafür, dass das bei Spotify einigermaß *tonome* Teams («Squads») mit *direktem* Ko Interessen vertretenden Stakeholdern («Tr im Sinn von kleinen, eigenständigen Start allen nötigen Mitteln und Entscheidungs *Stakeholdern ohne Weisungsbefugnisse* gegen Mitgliedern andererseits. Der übergreifend stattdessen via intensiver direkter Kommun *Chapters* und *Guilds*.

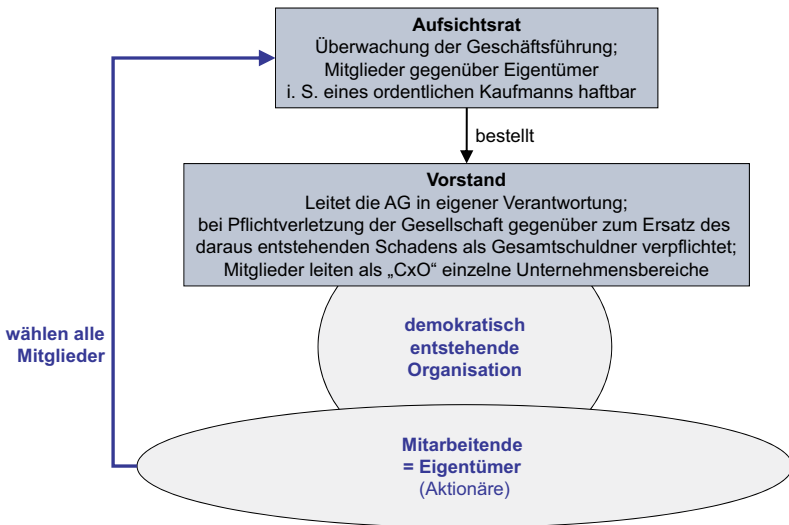
## Realitäten anerkennen

All das entspricht den basisdemokratische rund 150 Jahren formulierten Vision des mus«, welcher die Aufhebung der Trennu und die deren Eigentum Vermehrende un dererseits voraussetzt. Seine Umsetzung ir de daher auch eine grundlegende Änderu im Unternehmen analog zur Demokratie Demokratie (oder gar Basisdemokratie) b dass der Staat den Staatsbürgern »gehört« Endes (via von ihnen gewählte Repräsent tisch) über die Gestaltung des Staatsweser (Gesetze) und auch über die Vorgehenswe der Staatsangestellten.

Analog dazu sind im Unternehmen vo eigenständige Start-up-Firmen funktionier nicht nur als »so tun als ob« machbar, wer Teams bzw. deren Mitgliedern gehört: zur anderen (stimmberechtigten) Aktionäre al



Wenn in diesem Fall der via »Aktionärsdemokratie« bestellte Aufsichtsrat – gemäß heutiger Rechtslage – die Geschäftsführung (den Vorstand) zu überwachen hat und gegenüber dem Eigentümer im Sinne eines ordentlichen Kaufmanns haftbar ist, dann erst hat er diese Verantwortung gegenüber den Mitarbeitenden in ihrer Eigenschaft als Eigentümer. Und dann erst kann von einem »demokratischen« Unternehmen gesprochen werden, siehe Abbildung 3.



**Abb. 3:** *Das demokratische Unternehmen: Die Mitarbeitenden bestimmen auch die Rahmenbedingungen der Organisationsgestaltung*

Bei der großen Mehrheit der heutigen Unternehmen ist das nicht der Fall. Dort sind die Eigentümer meist (oft institutionelle) Investoren außerhalb der Mitarbeiterschaft. Und die primäre Verantwortlichkeit des Managements gegenüber diesen Eigentümern und nicht gegenüber den Mitarbeitenden begründet das von oben (den Eigentümern) nach unten (den das Eigentum vermehrenden Angestellten) gerichtete Führungsprinzip. Und somit wird es in der großen Mehrheit der heutigen Unternehmen stets eine von oben bestellte, letzten Endes

primär gegenüber den Investoren oder der öffentlichen Führung geben. Diese primär gegenüber der Führung wird für die Wahrung der Interessen auch umso besser entschädigt (zunehmen je näher sie der Unternehmensspitze und ganz im Gegensatz zu der dazu vergleichbaren der Entschädigungen der den eigentlichen »einfachen Angestellten« [18]. Diese werden ohnehin kein Motivator sei.

Dennoch: Wie diese Führung gestaltet wird im Rahmen ihrer primär nach »oben« orientiert selbst bestimmt werden, um diese zwei Aspekte

⇒ Wie gut passt die geführte Instanz (Organisation/Person) zum Kontext (Beurteilung)?

⇒ Was kann verändert/bereitgestellt werden um zu verbessern (Förderung)?

Bei einer Matrixorganisation, bestehend aus projektspezifischen – Teams mit Mitgliedern in funktionalen Linien, ist die beurteilende und fördernde jeweilige Einheit der Linienorganisation vom Alltag des Teams. Ein reales Beispiel ist in [19]. Auf Basis welcher Beobachtungen können diese weit entfernten Führungskräfte ihre Teams beurteilen und fördern? Es entstehen quasi eine Führungsfunktionen über die Mitarbeitenden kommen. Die Führungskraft, oft durch informelle und mündliche via schriftliche und somit beliebig interpretierbare Feedbacks von Personen, die der/die Mitarbeitende

## Stabile Teams mit Teamleitern ermöglichen die situative Führung

Im Gegensatz dazu ist es besser und transparenter, wenn über zwei und mehr Jahre hinweg personell stabile Teams mit je einem eng mit dem Team zusammenarbeitenden Teamleiter gebildet werden. Dieser kann dann z. B. bei PRINCE2 auch die Rolle des Teammanagers und bei Scrum jene des Scrum Masters übernehmen. Unter »Führungskraft« verstehe ich hier nicht den die Details der Arbeiten planenden, zuweisenden und kontrollierenden Hierarchen, sondern eine den Rahmen der Teamarbeit setzende und schützende und die Teammitglieder individuell fördernde Führungspersönlichkeit. Also auch auf Teamebene die oben erwähnte »Light-Tight Governance«.

Bei Unternehmen mit Fokus auf plattformbasierte Lösungen und auf umfassende kundenspezifische Anwendungssysteme ist die Bildung solcher personell stabiler Teams gut möglich und in Hinblick auf die Kontinuität und Kompetenzvertiefung der projektübergreifenden Produktentwicklung auch sinnvoll. Im Gegensatz dazu ist bei der (SW-) Entwicklung als eher punktueller Dienstleistung die projektbasierte Arbeit mit jeweils pro Projekt unterschiedlich zusammengesetzten und eher kurzlebigen Teams üblich. Ein Teamleiter pro kurzlebigen Team ist dann nicht sinnvoll. Firmen mit diesem Fokus sind jedoch in der Regel eher klein und ohne ausgeprägte Führungshierarchie. Die Problematik »formeller« Führungsarbeit stellt sich dort weniger.

### **Flexible Hierarchien?**

Bei der großen Mehrheit der Unternehmen ist, wie bereits beschrieben, das Management primär gegenüber den Eigentümern und nicht gegenüber den Mitarbeitenden verantwortlich – sofern diese nicht auch die Eigentümer sind. Daraus folgt ein im Kern von »oben« (den Eigentümern) nach »unten« gerichtetes Führungsprinzip unter Berücksichtigung der jeweils minimal nötigen bis maximal möglichen Partizipation der Mitarbeitenden.

Welche Art der Führungsstruktur ist unter diesen Voraussetzungen eine brauchbare Basis für die je nach Vorgehensmodell spezifischen

Rollen der Produktentwicklung und des PMO?  
Hierarchien? Flexible Netzwerke?

Chancen und Grenzen von Hierarchien

Hierarchisch gestufte Führungsstrukturen sind bei hoher Komplexität durch die Konstruktion von Abstraktionsebenen, also von hierarchischen Ebenen, zu steuern. Zudem entspricht die stufenweise Steuerbarkeit der Verantwortlichkeits- und ihnen entsprechenden Machtverhältnisse via »Aktionärsdemokratie« gewählten und haftbaren Aufsichtsrat.

Aber: Je dynamischer sich die Umgebung (Technologien, Mitbewerber, ...) verändert, desto mehr Wandel zur fortlaufenden Anpassung der hierarchischen Strukturen darauf beruhenden stufenweise verfeinerten und stufenweise verdichtenden Rückmeldemechanismen. Alternative werden dynamische Netzwerke, die eine permanente Investition in die Sicherstellung der Interoperabilität zwischen *allen* und auch *gleichberechtigten* Teams), damit jederzeit und spontan jeder Knoten mit jedem anderen irgendeinem anderen Knoten auf Augenhöhe verbunden ist und damit ein globales und nicht nur für die Kernkompetenz entsteht. Wenn die Interoperabilitätskompetenz mehr gefördert wird als die Kompetenz an sich, dann ist die Verfügbarkeit von Information, dann verliert die Hierarchie an Flexibilität und wird starr – ähnlich wie bei der Automatisierung. Diese Ungleichheiten führen dann zu bevorzugten Pfaden und damit zu intensiv genutzten Pfaden zwischen Knoten und zur Vernachlässigung und schließlich zum Verschwinden anderer Knoten und Pfade, wie in Abbildung 10 dargestellt.



**Abb. 4:** *Netzwerk mit »Quasihierarchien« am Beispiel von Straßennetzen*

Es ist wie beim Fußball: Jeder Spieler auf einer Verteidigerposition muss auch als Stürmer gut funktionieren können – und umgekehrt. Das bedingt – nebst Talent – auch einen hohen permanenten Trainingsaufwand. Letzten Endes also ist es eine Frage des Aufwands für die fortlaufende Investition in die Pflege und Anpassung der Struktur (Hierarchie oder Netzwerk) im Vergleich zum Nutzen der damit gewonnenen Stabilität oder spontanen Adaptionfähigkeit. Es gibt also nicht *die* einzig richtige Lösung.

#### Dynamische Kreisorganisation als Option

Eine andere Alternative ist die dynamische Organisationsstruktur auf Basis der Soziokratie [20] oder Holacracy™ [21]. Ein gutes Beispiel für die praktische Anwendung dieser Form der Organisation und Füh-

rungsmethode im Bereich der SW-Entwicklung bei Microsoft. [22]

Wesentliche Merkmale dieser Organisation sind:

- ⇒ *Eine Organisation besteht aus teilautonomen Kreisen, die in übergeordneten Kreise eingebettet sind. Jeder Kreis hat in seinem Kontext definierten Rahmens (von dem der Kreis festgelegt) autonome Entscheidungsrechte, wie eine übliche Hierarchie aus. Im Unternehmen sind die Mitglieder ihren Kreis jedoch nicht primär als »Interessen« sondern als »wertschaffende Einheiten zum autonomen Entscheiden und Handeln innerhalb des übergeordneten Kreis definierten Rahmens (im Sinne der weiter oben erwähnten Kontexte, um zu vermeiden zum Mikromanagement) die Rahmenbedingungen der Kreise fest. Jeder Kreis ist verpflichtet, Verantwortung über abzulegen, inwieweit er und die Entscheidungen für das Unternehmen wertschaffend sind und diese entsprechend fortlaufend anzupassen oder zu ändern.*
- ⇒ *Die als dynamische Hierarchie organisierten Kreise sind *verknüpft*: In jedem Kreis gibt es einen Kreisleiter, der die Beachtung des für den Kreis vom übergeordneten Rahmens (den Kontext) sicher. Andererseits sind auch die Repräsentanten aller ihm untergeordneten Kreise, die *Rep Links*, an. Die *Lead Links* sind die Führungskräfte der einzelnen Kreise. Die *Rep Links* sind der Kreis, den sie repräsentieren, gewählt. Die *Rep Links* in Ihren Unternehmen verändern würden. In den Gremien neben den Leitern der dort vertretenen Einheiten auch je eine von diesen Organisationen. In jedem Gremium Person sitzt, also nicht nur die »von oben« sondern auch von den Organisationseinheiten.*

- ⇒ Die Beschlüsse in allen Kreisen beruhen auf »Konsent« im Gegensatz zu »Konsens«. Das bedeutet: Entscheide werden nicht als Mehrheitsentscheide (und daher mit überstimmten Minderheiten) und nicht mit dem Anspruch, dass alle einverstanden sind (= Konsens), gefällt, sondern so, dass es keine Gegenstimme gibt, also alle Beteiligten mit dem Entscheid leben können.
- ⇒ Jeder Kreis steuert, koordiniert und optimiert seine Arbeit mit drei Arten von Meetings:
  - *Führungs-Meeting*  
Es findet regelmäßig (z. B. monatlich oder pro Quartal) statt. Es dient der Reflexion der Arbeit des Kreises, dem gemeinsamen Lernen und der fortlaufenden Verbesserung der eigenen Arbeitsweise und der Rahmensetzung für die im Kreis vertretenen untergeordneten Kreise.
  - *Wöchentliches taktisches Meeting*  
Es dient der Synchronisation der Arbeiten der im Kreis vertretenen untergeordneten Kreise und dem Erkennen und Beheben von Hindernissen. Es folgt einer zu Beginn des Meetings vereinbarten straffen Agenda innerhalb eines eher engen zeitlichen Rahmens. Dabei müssen alle Punkte der Agenda erledigt werden.
  - *Daily Stand-up Meeting*  
Es entspricht dem gleichnamigen Meeting bei XP oder Scrum.

## **Wie werden ein Unternehmen und seine Führungskultur agil?**

Provokante Gegenfragen:

- ⇒ Was wird im Unternehmen und von seinen Führungskräften unter »agil« verstanden?
- ⇒ Und warum überhaupt muss es agil werden? Was genau wird dann besser?

Vergegenwärtigen wir uns doch zunächst heute in der SW-Entwicklung in aller Mühe, der Begriff nun auch zunehmend außerhalb dieses Kontextes seinen Ursprung im 2001 formulierten »Manifest für agile Softwareentwicklung« [23]. 17 Vertreter damals verfassten Vorgehensweisen der vor allem objektorientierten Softwareentwicklung formulierten darin alle für diese Vorgehensweisen charakteristischen Merkmale. Dabei wurde auch der »anspruchsfähigerer« Name anstelle von »lean« im Wort »agil« gefunden. Interessant ist, dass der Begründer von eXtreme Programming) damals »conversational development« als zentralen Aspekt dieser Vorgehensweisen vorschlug. Diese Vorgehensweisen sind nämlich davon geprägt, dass die Arbeitsübergaben (hand over) zwischen den Teammitgliedern gibt und die Nutzer möglichst eng in den Prozess miteinbezogen sind. Stattdessen entsteht eine kontinuierliche Teamleistung mit permanenter Mitwirkung der Teammitglieder, die jeweils (zumindest als Prototyp) realisiert werden, um die Funktionalität überprüfen und seine Anforderungen validieren kann. Diese Arbeitsweise erfordert ein hohes Maß an Kommunikation im Team und mit dem/den Kunden. »Konversation« wird hier – im Sinne des »conversational development« – nicht irgendeine unstrukturierte, asynchrone Art der Kommunikation, sondern ein Gespräch von Angesicht zu Angesicht verstanden. Es ist kein Small Talk, sondern stellt eine leider unterbewertete Fähigkeit dar. Für Lester und Piore etwa ist Konversation ein zentraler Aspekt des Innovationsmanagement [24].)

## Konversation als zentraler Aspekt

Genau dieser zentrale Aspekt der von fortwährendem Team geprägten Arbeitsweise ist inzwischen



tergrund getreten. So beklagt etwa Martin Fowler, einer der 17 Verfasser des »Agilen Manifests«, immer wieder (so auch in seiner Keynote an der OOP2014 in München) das verbreitete Missverständnis agiler Methoden, wonach ein mit dem Business und den Kundenwünschen vertrauter Product Owner (oder Business Analyst) das beschreibt, *was* zu tun ist, und die mit der Technologie vertrauten Entwickler das *Wie* bestimmen und die (z. B. als User Stories) beschriebenen Anforderungen realisieren [25]. Das bedeutet jedoch nicht den Verzicht auf Schriftlichkeit. Dokumente sind unabdingbar für das Festhalten dessen, was im Gespräch erarbeitet wurde und auch in Zukunft nachvollziehbar sein muss. Es bedeutet jedoch, dass Dokumente nicht als Ersatz für die Konversation dienen dürfen.

Dieses vor allem auf Konversation basierende Vorgehen steht im Gegensatz zu einer auf standardisierten und strikten Arbeitsabläufen und klar beschriebenen Übergabeschnittstellen zwischen den Arbeitspaketen beruhenden Arbeitsorganisation und ist nur unter bestimmten Rahmenbedingungen angemessen, wie in Abbildung 1 gezeigt. Es ist in Situationen angemessen, die von einem hohen Maß an Unplanbarkeit, Überraschungen und dynamischen Kontexten geprägt sind und ein schrittweises Vorgehen zu vertretbaren Kosten erlauben. Dieses Vorgehen entspricht einer fortlaufenden Abfolge jeweils kurzer Interventionszyklen, bestehend aus den Schritten der zu komplexen Situationen passenden *interventionsorientierten Führung*: Beobachtung – Reflexion – Entscheidung – Intervention – Beobachtung – ..., siehe [26].

Ob es sinnvoll ist, dass ein Unternehmen und seine Führungskultur ausschließlich in *diesem* Sinn »agil« werden, hängt davon ab, inwieweit das überhaupt nötig und möglich ist. Dieses Vorgehen auch auf gut vorhersehbare und mit Standardprozessen routinemäßig und effizient beherrschbare Situationen anzuwenden, würde die Zuverlässigkeit der Leistungserbringung verringern und deren Kosten erhöhen.

Aber auch bei einem auf einzelnen Spezialisten via strikte Arbeitsabläufe und klar beschriebene Übergabeschnittstellen zwischen den Arbeitspaketen beruhenden Vorgehen ist die Konversation aller Beteiligten in angemessenem Umfang unabdingbar. Sinnvoll ist es insbesondere

auch hier, die im Abschnitt »Dynamische« erwähnten drei Arten von Meetings regelmäßig werden die strikten Arbeitsabläufe rechtzeitig auf eine bessere Arbeitsweise umgestellt.

Organisationen und Prozesse entstehen nicht, sie beschrieben und »verordnet« werden. Organisationen und von Menschen erledigte Aufgaben sind Systeme und als solche transient, nicht permanent. Sie leben erst durch die permanente Konversation. Wenn sie nicht sind, sind Organisations- und Prozessblockaden.

Fragen Sie sich doch einmal: Wo ist die Konversation, wenn alle schlafen, also keine Konversation stattfindet? Wo sind die Teams, wenn alle schlafen? Wo sind die Teams, wenn alle schlafen? Sie sind nicht vorhanden, wenn alle schlafen. Sie sind nicht vorhanden, wenn sie nicht wieder, wenn sich die Beteiligten am nächsten Morgen treffen und gemeinsam entscheiden, weiterhinarbeiten – oder sich darauf verständigen, es nicht zu tun.

Auf der Ebene jedes Teams – bis zum Management der Direktionsstufe – entsteht erst durch die permanente, zielgerichtete Konversation innerhalb des Teams die Selbstorganisation. Im Team gesetzten Rahmens die Selbstorganisation zu erleichtern, ist einer der wichtigsten Aufgaben des Teamführers und auch des CEO des Unternehmens.

Was genau will das Unternehmen verbessern?

Die Schlüsselstellung der Konversation ist die Zielvorgabe. Die Visionen zur (Selbst-)Gestaltung erfolgreich umzusetzen, also darum, dass alle Teams eine fortlaufende Konversation darüber führen, wie sie »agil« (oder »agiler«) werden können.

Nein. Statt zu fragen: »Wie werden wir es schaffen?« folgende Frage im Vordergrund: »Was ist es, was wir verbessern müssen?«

Um das zu beantworten, sollten Sie – basierend auf den Philosophien (wie *Lean* oder *Agile*), Vorgehensmodellen

thoden (wie Kanban, Scrum, SAFe, PRINCE2, RUP, V-Modell etc.) beschäftigen – Folgendes tun:

**Ein Gedankenexperiment**

Angenommen, Sie setzen sich mit Ihrem Team in eine Zeitmaschine und beamten sich fünf Jahre in die Zukunft. In eine Zukunft, in der Ihr Unternehmen ein optimales Vorgehen im Bereich xxx praktiziert.

- ⇒ Woran werden Sie dieses optimale Vorgehen bereits in den ersten Stunden und Tagen anhand strategisch relevanter konkreter Beobachtungen erkennen?
- ⇒ Was werden Ihnen Ihre Kunden/Leistungsbezieher erzählen, was sich in den letzten fünf Jahren für sie markant verbessert hat – und was sie sogar begeistert?
- ⇒ Und was werden die Mitarbeitenden erzählen, was sich in den letzten fünf Jahren für sie markant verbessert hat – und was sie stark motiviert?

Notieren Sie all das, was Sie beobachten und von Ihren Kunden und den Mitarbeitenden zu hören bekommen. Nehmen Sie diese Notizen mit in die Zeitmaschine und beamten Sie sich wieder zurück ins Jetzt. Leiten Sie jetzt aus Ihren Notizen all das ab, was Ihre »besten Hoffnungen« für ein in fünf Jahren optimales Vorgehen sind. (Eine ausführliche Beschreibung der Technik solcher »Reisen in die Zukunft« finden Sie in [27].)

Formulieren Sie diese »besten Hoffnungen« möglichst spezifisch und mit konkret beobachtbaren Kriterien. Vermeiden Sie dabei Fachbegriffe aus der »agilen Szene« (die in fünf Jahren vielleicht nicht mehr in Mode ist), sondern umschreiben Sie alles in allgemein verständlichen »5-Cent-Worten«. Etwa so: »Die Kunden unserer CRM4KMU-Lösung erhalten nur noch zweimal pro Jahr einen umfassend getesteten Release ohne kurz darauffolgende Updates.« Oder: »Pro Release erhalten wir von max. 0,2 % der Kunden unserer CRM4KMU-Lösung Fehlermeldungen.«

Diese nicht als vage Vision oder allgemeines Leitbild, sondern als konkrete Ziele formulierten »besten Hoffnungen« sind nun Ihre Messlatte für mögliche und stets an Ihr Unternehmen anzupassende Vorgehens-Frameworks oder Methoden Ihrer künftigen Art der Arbeit.

Das können in gut vorausschbaren und st  
auch auf strikten arbeitsteiligen Prozessen  
Entscheidend ist, rechtzeitig zu erkennen,  
oder Organisationsform nicht mehr ange  
die folgenden, oben bereits genannten Fä  
⇒ *Reaktionsfähigkeit*: die Fähigkeit, auf e  
bung rechtzeitig zu reagieren  
⇒ *Flexibilität*: die Fähigkeit, mehrere Lös  
zen und nahtlos von einer zur anderen  
⇒ *Anpassungsfähigkeit*: die Fähigkeit, Arb  
die Fähigkeit, die Organisation zu änd

## Agile Kultur der Agilität

Das ist »agil« in einem umfassenderen Sin  
Agilität« anstelle einer Agilität, die nur au  
dere von Scrum abgeleitete) Vorgehenswe  
also nicht darum, als Unternehmen spezif  
Methoden und Vorgehensweisen einzufüh  
Abschnitt »Führung ja – aber ,agil« aufge  
entwickeln, nämlich: robust, belastbar, rea  
tionsfähig und anpassungsfähig zu sein.  
⇒ Investitionen zur Entwicklung dieser I  
in eine von diesen Fähigkeiten geprägt  
diese Art von Kultur »agil« genannt wi  
bensache.  
⇒ Diese Investitionen sind langfristig un  
tung.  
⇒ Diese Investitionen in die Unternehm  
hige Basis für kurzlebige und stets anz  
Vorgehensweisen.  
⇒ Investitionen nur in Vorgehensweisen

Wenn wir die letzten zwei Jahrzehnte der SW-Entwicklung und des Managements von SW-Projekten betrachten, dann stellen wir ein Kommen und Gehen von diversen – oft hypeartigen – Vorgehensweisen und Methoden fest [28]. Bis ungefähr 2005 dominierte Extreme Programming (XP) die agile SW-Entwicklung. Daneben waren auch Scrum, die Crystal Family of Methodologies, Feature Driven Development (FDD), die Dynamic Systems Development Method (DSDM) und das Adaptive Software Development (nebst anderen) verbreitet. Ab etwa 2005 entwickelte sich Scrum rasch zur heute bekanntesten agilen Vorgehensweise der SW-Entwicklung auf Teamebene, jedoch unter Einschluss vieler von XP stammenden Techniken. Die Problematik der für Scrum typischen starren Sprints und der bei der dogmatischen Einführung von Scrum das Unternehmen oft überfordernden Organisationsänderungen wird durch das erst seit 2010 breiter bekannte, von David J. Anderson für die SW-Entwicklung angepasste Kanban entschärft. Es verbreitet sich derzeit rasch und wird auch mit Scrum zu »Scrumban« kombiniert. Zur team- und projektübergreifenden agilen Abstimmung der projektunabhängigen fortlaufenden Produktentwicklung auf Programm- und Portfolioebene verbreitet sich derzeit das »Scaled Agile Framework for Enterprises« (SAFe) von Dean Leffingwell. Large Scale Scrum (LeSS) und Disciplined Agile Delivery (DAD) haben ähnliche Zielsetzungen. Und für das agile Management von Projekten gewinnen DSDM und PRINCE2 als Rahmen für die Arbeit einzelner agiler Teams an Bedeutung.

Was in fünf oder zehn Jahren die Szene der SW-Entwicklung prägen wird und inwieweit dann »agil« (oder »lean«) immer noch dominante Begriffe sein werden, kann heute niemand voraussagen.

- ⇒ Längerfristig ausgelegte strategische Investitionsentscheide für spezifische Entwicklungs- und Projektvorgehen sind also mit einer hohen Unsicherheit verbunden.
- ⇒ Die Kultur des Unternehmens, die Art seiner Produkte und die Rahmenbedingungen seines Marktes bestimmen, wie vielfältig die eingesetzten Vorgehensweisen sein und wie dynamisch sie verändert werden können oder müssen.

- ⇒ Mit der Einführung von Vorgehensweisen im Bereich der Produktentwicklung und des Testens, die die Kultur des Unternehmens nicht verändern, wird zur Kultur Passendes so lange verwendet, bis es nicht mehr passt – und damit seiner erhofften Wirkung beraubt.

Es geht nicht darum, den Mitarbeitenden Vorgehensmethoden vorzuschreiben, sondern die Rahmenbedingungen ihrer Arbeit zu setzen.

- ⇒ Was hat wann in welcher Qualität vorzuzusetzen?
- ⇒ Wie gehen wir vor, wenn erkannt wird, dass das Vorgehen nicht funktioniert werden muss?
- ⇒ Wie ist sichergestellt, dass die Mitarbeiter die notwendigen Mittel und Kompetenzen haben – also zur Leistungserbringung –?

Mit welcher Arbeitsweise die Mitarbeiter die Aufgabenstellung erfüllen, liegt in deren Verantwortung. Die oben erwähnten »Light-Tight Governance«-Ansätze sind

Wie funktioniert diese Reise zur »agilen Führung«?

Es gibt dafür kein Pauschalreiseangebot. Es gibt verschiedene Routen, sondern ganz verschiedene Ausprägungen der Reise und des Wegs dorthin. Selbst innerhalb einer Route gibt es diese Ausprägungen und die Wege der Reise, die jedes Team unterschiedlich und je nach aktueller Situation des Unternehmens immer wieder ändern.

»Agilität« für ein Unternehmen bedeutet nicht, alle bisherigen als »agil« bezeichneten Vorgehensweisen zu verwerfen und nach Situation in den einzelnen Bereichen neue, angepasste Vorgehen zu praktizieren, solange sie funktionieren, sondern anderen Vorgehen zu wechseln, wenn es sich

folgsentscheidend ist eine agil genutzte Agilität, nicht das dogmatische und schmerzhaft verfolgte irgendeines Frameworks.

Führt diese »agile Agilität« nicht zu einer überfordernden Vielfalt? Sollte Agilität nicht eher zu einer markanten Vereinfachung führen? Vereinfachung – ja, aber im Sinne eines drastischen Abbaus des zentralistischen Mikromanagements überall dort, wo es nicht passt, zugunsten des Vertrauens in die Selbststeuerungsfähigkeit der Mitarbeitenden und der Teams.

Jedes Unternehmen, jede Organisationseinheit darin hat seine eigene, unverwechselbare und recht stabile Kultur. Sie ist das Ergebnis jahrelanger Prozesse der Organisations-, Personal- und Führungsentwicklung, geprägt von der permanenten Konversation und Kooperation aller am Unternehmen in irgendeiner Form Beteiligten. Diese Kultur zu verändern, bedeutet die Veränderung vertrauter Methoden der Kommunikation, Kooperation und Führung. Eine Auswahl alternativer Methoden zur Förderung der agilen Kultur der Agilität findet sich in [29].

Wer ist der »Reiseleiter« auf dieser kulturverändernden »Individualreise«? Die schlechte Nachricht: Es gibt keinen Reiseleiter, den Ihr Unternehmen dafür engagieren kann. Die gute Nachricht: Sie haben bereits genug Reiseleiter. Alle Manager und Führungskräfte des Unternehmens – beginnend beim Topmanagement – sind die Reiseleiter. Das nämlich ist eine ihrer ganz zentralen Führungsaufgaben. Diese Aufgaben können von den Führungskräften auch nicht an ein *Transition Team* oder an *Change Agents* delegiert werden. Sie selbst sind das Transition Team, die Change Agents. Die Reise beginnt damit, dass alle Manager und Führungskräfte des Unternehmens, unterstützt von qualifizierten Organisations- und Personalentwicklungsberatern, zu solchen Reiseleitern werden. Nicht nur die bloße Unterstützung durch die Entscheidungsträger – beginnend beim Topmanagement auf Geschäftsleitungsebene – ist essenziell. Erfolgsentscheidend ist deren beispielhaftes Vorleben. Aktuelle Erkenntnisse der Organisationsentwicklung widersprechen klar der Machbarkeit einer Veränderung allein »von unten nach oben« (bottom up), oft verbunden mit dem Infragestellen hierarchischer Machtstrukturen.

Ein Unternehmen zu verändern, ist ein Projekt. Die Künstler sind kein temporär zusammengefasstes Team, das »das Unternehmen verändert«, damit die Mitarbeiter weiterhin möglichst ungestört arbeiten können. Irgendwann von diesem Team unterwiesene Mitarbeiter Dinge zu ändern. Die Veränderungskünstler sind die Mitarbeitenden, denn *diese* leisten die Veränderung, sie dabei von den Führungskräften.

Solche Veränderungen sollten nur bei einem Leistungsdruck linear geplant und als »Big Bang« in einer Breite umgesetzt werden. In allen anderen Fällen ist Lernen und Adaptieren besser, also ein adaptives Vorgehen.

Die Veränderung des Unternehmens ist ein Projekt mit einem definierten Ende. Sie sollte als schrittweise Adaptionen im Rahmen der Unternehmensentscheidung über die Veränderungsvorhaben, insbesondere vor allem das Middle- und Topmanagement.

Die Aufmerksamkeit jedoch nur auf die Mitarbeiter, führt zur Überforderung und zu einem »Burnout-Syndrom« [30]. Zusätzlich muss auch die Anerkennung werden, indem all das Vorhandene und Funktionierende anerkannt und gestärkt wird. Neben dem Change Management ist auch ein *Stabilitätsmanagement* unabdingbar.



## Literatur

- [1] MAREK, DANIEL: *IT-Leadership: Mut zu neuen Mustern*. In: *OBJEKTSpektrum*, SIGS DATACOM GmbH, Troisdorf, Heft 05/2014
- [2] KORN, HANS-PETER: *Das »agile« Vorgehen: Neuer Wein in alte Schläuche – oder ein »Déjà-vu«?* In: 37. *WI-MAW Rundbrief des GI-Fachausschusses »Management der Anwendungsentwicklung«*, April 2014, ISSN 1610-5753, S. 17–38; <http://www.korn.ch/archiv/publikationen/WI-MAW-Rundbrief2014-1final-alter-Wein.pdf>
- [3] SCHWABER, KEN: *Blog: Telling It Like It Is*; <http://kenschwaber.wordpress.com/2014/07/30/agile/>
- [4] SCHNEIDER, WILLIAM E.: *The Reengineering Alternative: A Plan for Making Your Current Culture Work*. McGraw-Hill 1999; <https://www.yumpu.com/de/document/view/15689568/power-to-the-edge-researchgate>
- [5] SCHNEIDER, WILLIAM E.: *Why Good Management Ideas Fail – Understanding Your Corporate Culture*. 1999; <http://www.parshift.com/Speakers/Speak016.htm>
- [6] PELZ, WALDEMAR: *Transformationale Führung*. <http://www.transformationale-fuehrung.com/>
- [7] ALBERTS, DAVID S.; HAYES, RICHARD E.: *Power to the Edge*. Übersetzt von Wilfried Honekamp. Re Di Roma-Verlag, 2009
- [8] TÜRCKE, CHRISTOPH: *Erregte Gesellschaft. Philosophie der Sensation*. C.H. Beck, 2002
- [9] WOLF, HARALD: *Partizipatives Management – was bleibt? Expertise für die Hans-Böckler-Stiftung*. Soziologisches Forschungsinstitut Universität Göttingen, Juli 2003; [http://www.soft-goettingen.de/fileadmin/Harald\\_Wolf/Material/Wolf\\_Partizipatives\\_Management.pdf](http://www.soft-goettingen.de/fileadmin/Harald_Wolf/Material/Wolf_Partizipatives_Management.pdf)
- [10] FUCHS, CHRISTIAN: *Internet and Society: Social Theory in the Information Age*. Routledge, Re-print edition, 2008
- [11] MALIK, FREDMUND: *Der Mythos vom Team*. managerSeminare Heft 33; Oktober 1998; <http://tinyurl.com/malik-mythos-team>
- [12] VON FOERSTER, HEINZ; PÖRKSEN, BERNHARD: *Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners. Gespräche für Skeptiker*. Carl-Auer-Systeme Verlag, 2006
- [13] SEMLER, RICARDO: *Maverick: The Success Story Behind the World's Most Unusual Workplace*. Grand Central Publishing: Reprint edition, 1995
- [14] OPELT, ANDREAS; GLOGER, BORIS; PFARL, WOLFGANG; MITTERMAYR, RALF: *Der agile Festpreis: Leitfaden für wirklich erfolgreiche IT-Projekt-Verträge*, Carl Hanser, 2012
- [15] WERNHAM, BRIAN: *Agile Project Management for Government*. Maitland and Strong, 2012

- [16] WILLKE, HELMUT: *Controlling als Kontextsteuerung in vernetzten Organisationen*. In: *SuperControlling – Entscheidungen*. Hg. von Eschenbach, Rolf. Wien: WU, 2013.
- [17] *InfoQ, Scaling Agile At Spotify: An Interview with ...*  
<http://www.infoq.com/news/2013/04/scaling-agile-s>
- [18] LAMPART, DANIEL; GALLUSSER, DAVID: *Boni und w ...*  
*Schweizerischer Gewerkschaftsbund, Oktober 2013*  
[dia/131030\\_Dossier.pdf](http://www.sgb.ch/dia/131030_Dossier.pdf)
- [19] KORN, HANS-PETER: *Die agile Organisation – Irriti ...*  
*Agile Rhein/Main, 10. April 2014, Wiesbaden; http://www.rm-agile.org/*  
*RM-Agile-Organisation-handout.pdf*
- [20] <http://de.wikipedia.org/wiki/Soziokratie>
- [21] <http://holacracy.org>
- [22] *Dynamische Kreisorganisation bei Adscale Laborato ...*
- [23] <http://agilemanifesto.org/isol/de/>
- [24] LESTER, RICHARD K.; PIORE, MICHAEL J.: *Innovati ...*  
*Harvard University Press, 2004*
- [25] FOWLER, MARTIN: *Conversational Stories*. *Blog vom ...*  
[com/bliki/ConversationalStories.html](http://www.bliki.com/bliki/ConversationalStories.html)
- [26] HUBER, ANDREAS; KUHN, BEATE; DIENER, MARKUS: *Umgang mit Soft Factors*. Zürich: VDF, 2011
- [27] KORN, HANS-PETER: *Blick zurück in die Zukunft*. *managerSeminare Verlags GmbH, 2008, S. 145 ff.*
- [28] KORN, HANS-PETER: *Agil seit mehr als 20 und in n ...*  
*»20 Jahre OBJEKTSpektrum« in OBJEKTSpektrum*  
*Heft 1/2014*
- [29] KORN, HANS-PETER: *Umstellung auf agile SW-Ent ...*  
*zungen*. In: *IT-Servicemanagement – Praxishandbu ...*  
*in der IT*. Hg. von Bartsch, Oliver; Lindinger, Mar ...  
<http://tinyurl.com/tuev-media-agile-kultur>
- [30] ZUCKER, BETTY: *Chronic Change Fatigue Syndrom ...*  
*Duttweiler Institut, Rüschlikon/Zürich; http://www.duttweiler.ch/ge\_fatigue.pdf*

### **Zusammenfassung**

Nach der Diskussion von »Führung« und »Agilität« vor dem Hintergrund der oft vergessenen Kontextabhängigkeit wird die oft kontrovers bis dogmatisch diskutierte Frage erörtert, ob sich selbst organisierende Teams eine Führungskraft benötigen: Vor dem Hintergrund der transformationalen Führung wird die heute gängige Idealisierung der Teamarbeit und der Selbstorganisation infrage gestellt. Stattdessen muss ein Teamleiter seine Rolle als Führungskraft so gestalten, dass Führung als rahmensetzende Kontextsteuerung und nicht als Mikromanagement verstanden wird und die Mitarbeitenden und Teams rasch die jeweils optimale Arbeitsweise innerhalb des Rahmens selbst wählen können. Das kann die bisher praktizierte Art der Führung massiv verändern. Ob eine hierarchische oder netzwerkartige rahmensetzende Führungsorganisation passender ist, hängt vom Kontext ab. Die dynamische Kreisorganisation könnte eine Option sein. Ein sich demokratisch gestaltendes Unternehmen bedeutet jedoch, dass alle Mitarbeitenden Eigentümer des Unternehmens sind – analog zum demokratischen Staat, der seinen Bürgern gehört. Eine Organisation ist als Produkt der permanenten Konversation aller die Organisation bildenden Menschen zu verstehen. Dieser Konversation zu fördern ist eine zentrale Führungsaufgabe. Eine Organisation ist dann agil, wenn immer wieder gefragt wird, was im Moment gut genug und was – ganz konkret – zu verbessern ist. Die Veränderung einer Organisation ist ein permanenter, schrittweiser und adaptiver Prozess, kein Projekt mit einem klaren Ende. Die Veränderungen leisten alle Mitarbeitenden, kein Change Team. Moderatoren dieses Prozesses sind die Führungskräfte.