**Führungskräfte Treiber oder Bremser agiler Zusammenarbeit?**

„Viele Führungskräfte werden agile Konzepte blocken, da sie damit Macht und Status verlieren“! Dies äußerte ein Trainerkollege, als ich ihm von den Ideen selbstorganisierter Teams erzählte. Seine Skepsis trifft sicherlich teilweise zu. Eine Studie der Haufe Akademie von Frühjahr 2016 befragte Firmen inwieweit schon agile Arbeitsformen angewandt werden. Ca. 70 Prozent der Führungskräfte bestätigten dies. Von deren Mitarbeitern sahen jedoch nur 30 Prozent agile Arbeitsweisen im Unternehmen umgesetzt. Vielleicht ist es auch ein Schutz für die Führung Prozesse als agil zu bezeichnen, was sie jedoch nur in der Lightversion sind.

**Rollenunsicherheit und Angst vor Macht- und Statusverlust**

Es ist sehr verständlich, dass nicht alle Führungskräfte von agiler Selbstorganisation begeistert sind. Es bringt viele neue Anforderungen in das Unternehmen und stellt teilweise bisherige Vorgehenseisen und Werte auf den Kopf. Wer sich als Führungskraft durch seinen Einfluss und Status für diese Aufgabe motiviert hat, der sieht seine „Grundmotive“ schwinden und wird dies nicht „kampflos“ akzeptieren. Wer in der Komfortzone lebt, will keine neuen Herausforderungen und Anstrengungen. Widerstand gehört zur Veränderung. Wenn Sie agile Selbstorganisation einführen wollen, dann ist es von strategischer Bedeutung, die Führungskräfte für diesen Prozess zu gewinnen und mit den Widerständen proaktiv umzugehen.

**Die Entschiedenheit des Top-Managements gewinnen**

Veränderungen jeglicher Art benötigen die Entschlossenheit des Top-Managements. Ist dies nicht gegeben, dann versanden viele Veränderungen. Wenn der Leiter Personal oder IT von agiler Selbstorganisation überzeugt ist, dann sollte er sich Unterstützung von der Geschäftsleitung suchen und diese dafür gewinnen. Erklären Sie die Vorteile. Evtl. arbeitet ein Wettbewerber bereits mit agilen Teams und Organisationsstrukturen. Erklären Sie, dass agile Teams z.B. in der Projektarbeit schneller in der Umsetzung sind und die Kundenzufriedenheit erheblich besser ist.

**Information ist wichtig**

Agile Selbstorganisation ist ein sehr gedehnter Begriff. Es gibt verschiedene Formen und Ausprägungsgrade. Phantasien und Vorurteile. Manche Führungskräfte meinen mit Homeoffice und Vertrauensarbeitszeit sind schon wesentliche Aspekte von Agilität erreicht. Laden Sie Praktiker aus agilen Organisationen ins Unternehmen ein. Lassen Sie Teilnehmer eines ersten agilen Pilotprojektes interaktiv Mitarbeitern und Führungskräften berichten. Nehmen Sie Führungskräften Ängste, dass sie überflüssig werden.

**Führung ist in agiler Organisation notwendig - aber anders**

Wie schaffen wir Arbeitsbedingungen, in denen Menschen gerne arbeiten und sehr gute Leistungen erbringen? Welche Rolle spielen dabei die Führungskräfte? In selbstorganisierten Teams entscheiden Mitarbeiter, was sie bis wann tun, beurteilen sich gegenseitig durch Feedback und verbessern kontinuierlich die Zusammenarbeit. Ziel ist es, mit sehr guten Leistungen flexibel auf die Kundenanliegen einzugehen. Dabei handeln sie nach vereinbarten Werten und Spielregeln. Agile Selbstorganisation bedeutet nicht „Füße hochlegen und auf den Feierabend warten“, wie von manchen Skeptikern befürchtet.

**Hierarchische Prägungen reflektieren und verändern**

Wir sind meist alle durch die Eltern, Schule und Beruf hierarchisch geprägt. So gibt es für viele Menschen eine Autoritätsperson, die Entscheidungen trifft und klare Ansagen macht. Dieser Führungsstil hat Vor- und Nachteile. Systeme prägen unser Verhalten. Welche Einstellungen und Glaubenssätze zu Führung und Hierarchie haben Sie geprägt? Welche Überzeugungen beschreiben Ihr Handeln als Mitarbeiter oder Führungskraft? Was sind Sie bereit in Frage zu stellen und neue Haltungen auszuprobieren? In agilen Kooperationen benötigen wir erheblich mehr Eigenverantwortung und Selbständigkeit der Teammitglieder. Hier fängt das Coaching der Führungskraft an. Es ist wichtig, dass die einzelnen Mitarbeiter in die neue Verantwortung und Zusammenarbeit hineinwachsen und dabei unterstützt werden. In vielen Unternehmen wird heute kooperativ geführt und die Mitarbeiter haben Teilverantwortung. Mit diesen Erfahrungen ist der Weg in die Agilität nicht mehr weit. In sehr hierarchischen Organisationen ist es ein weiter Weg oder gar nicht möglich agile Teams zu installieren, da die inneren Überzeugungen an autoritärer Führung bei Chefs und Mitarbeiter fest „zementiert“ sind.

**Führungskräfte als innovative und dienende Unterstützer**

Suchen Sie sich einen erfahrenen externen Coach, der die Führungskräfte in der agilen Arbeit intensiv schult. Sie müssen die Werte, Methoden und Werkzeuge verstehen und anwenden können. Dabei lernen Sie auch die Rolle der agilen Führungskraft. Eine wesentliche Aufgabe ist das Team- und Einzelcoaching durch die Führungskraft. Teams müssen erst agile Zusammenarbeit lernen und ständig weiterentwickeln. In der Retrospektive, am Ende eines geplanten Arbeitsabschnittes wird die agile Zusammenarbeit durch Feedback und Auswertungen im Team reflektiert und verbessert. Dabei moderiert die Führungskraft diesen Prozess. Als Führungskraft schaffen Sie Hindernisse, die die Teammitglieder bei der Arbeit stören, aus dem Weg. Das Team soll möglichst gute Rahmenbedingungen haben, um schnell und effizient gute Leistungen zu erbringen. Im täglichen Meeting werden Hindernisse angesprochen und die Führungskraft sucht eine schnelle Klärung.

**Rollenflexibilität - die Führungskraft als Auftraggeber oder Moderator für das Team**

In hierarchischen Organisationen kann es sein, dass die Führungskraft die Kundenseite vertritt und klare Aufträge an das Team gibt oder dieses Gespräch kompetent moderiert. Dabei ist es wichtig, dass im Product Backlog klare und priorisierte Teilaufgaben von der Kundenseite vorgestellt werden. Der Auftragsklärung mit dem Team kommt eine hohe Bedeutung zu. Um Leistung zu erzielen, müssen von Anfang an die Weichen richtig gestellt werden. Der Kunde muss gut vorbereitet sein und wissen, welche Ziele und Vision er mit diesem Auftrag hat. Zumindest für den nächsten Arbeitsabschnitt (Sprint) sollen alle wichtigen Aufgaben besprochen sein und auch eine Priorisierung vorgenommen werden. Wenn dies klar ist und das Team den Arbeitsaufwand geschätzt hat, dann gibt es ein verbindliches Leistungsversprechen an den Kunden, was er im nächsten Arbeitsintervall genau bekommt. Diese Besprechungsprozesse sollen von der Führungskraft gut moderiert werden. Wenn die Führungskraft selbst den Kunden vertritt, dann braucht es einen Moderator aus dem Team oder externe Begleitung.

**Werte und Verhaltensregeln schaffen eine motivierende und leistungsorientierte Arbeitskultur.**

Respekt, Offenheit, Einfachheit, Transparenz, Commitment, Mut, Kommunikation und Feedback sind wichtige Werte in der agilen Zusammenarbeit. Klären Sie als Führungskraft mit dem Team wie sich die einzelnen abstrakten Werte in konkreten Verhaltensweisen zeigen. So kann z.B. Mut bedeuten, dass jeder seine Meinung im Team vertritt, auch wenn er der Einzige ist. Es kann bedeuten, dass „verrückte Ideen“ willkommen sind, um neue Prozesse oder Produkte zu entwickeln. In der Retrospektive bekommt jedes Teammitglied auch Feedback, wie mutig die Person im letzten Arbeitsabschnitt war. Damit kann das Verhalten genauer beobachtet und Entwicklungsschritte angesprochen werden. Agilität verändert die Team-und Unternehmenskultur. Es sind Wechselwirkungen. Neues Verhalten wirkt sich auf die agilen Arbeitsprozesse aus und andere herausfordernde agile Arbeitsweisen auf das individuelle Verhalten. Diese Zusammenhänge sollte eine Führungskraft erkennen und im Coaching nutzen.

**Was ist nicht agiles Führen?**

Agile Führungskräfte sind Moderatoren und Coaches zur Weiterentwicklung der agilen Teamarbeit, Unterstützer einer agilen Arbeitskultur, beseitigen Arbeitshindernisse soweit möglich, vertreten teilweise die Kunden und Auftraggeber gegenüber dem Team und sind die Ansprechpartner für die internen und externen Stakeholder. Zur Klarheit ist es nochmals wichtig, was agiles Führen nicht ist:

Festlegung von Arbeitsschwerpunkten für das Team und Einzelpersonen

Anweisungen geben, Dominanz ausüben

Entscheidungen treffen

Arbeitsinhalte festlegen

Prioritäten setzen oder verändern

Kontrolle ausüben

Absprachen zwischen Kunden und Team verändern

Passivität und Distanz

Jeder kann tun was er will