

Die agile Spitze

Preview

► **Top-Zielgruppe:** Warum Geschäftsführerteams für agiles Arbeiten prädestiniert sind

► **Benefit 1:** Wie agile Methoden Topteams bei der Reflexionsarbeit helfen

► **Benefit 2:** Warum agile Entscheidungsverfahren neben Flexibilität und Partizipation auch Effizienz und Kontrolle ins Entscheidungsgeschehen bringen

► **Benefit 3:** Wie Spitzenteams mit agilen Methoden ihre eigene Zusammenarbeit optimieren können

► **Benefit 4:** Wie agile Ansätze Topteams helfen, mutiger zu priorisieren und zu experimentieren

Agile Arbeitsweisen boomen in vielen Unternehmen. Und sie werden von denen, die sie anwenden, hoch geschätzt, wie eine aktuelle Studie unter rund 600 Beschäftigten aus 20 Ländern zeigt. Gleichzeitig deutet die Untersuchung „Status Quo (Scaled) Agile“ der Hochschule Koblenz jedoch auch darauf hin, dass es in Unternehmen viele Rahmenbedingungen gibt, die verhindern, dass Firmen *flächendeckend* auf das Prinzip Agilität setzen. Dazu gehören auch der Agilität entgegenstehende Vorgaben seitens des Topmanagements.

Zwar *wissen* Geschäftsführungen, dass Selbstorganisation, Eigenverantwortung und damit auch Vertrauen wichtig für ihre Organisation sind. Sie wissen, dass sie eine gute Balance zwischen Veränderung und Stabilität finden müssen, zwischen der Gewährung von Freiheitsgraden und Kontrolle. Doch Geschäftsleitungen haben auch erhebliche Rechenschaftspflichten – gegenüber Gesellschaftern, der politischen Öffentlichkeit, Investoren und Kreditinstituten, und last not least gegenüber ihren Belegschaften und deren Erwartungen an langfristige Arbeitsplatzsicherung. Sie tragen ein Höchstmaß an Verantwortung. Und daraus ergibt sich – notwendigerweise und nicht aus böser Absicht oder pathologischem Drang – ein großer Kontrollbedarf, ein hohes Bedürfnis nach *Verbindlichkeit*.

Bislang stillen Topmanagementteams dieses Bedürfnis über die klassischen Budgetierungs- und Bonussysteme, Berichts- und Entschei-

dungsverfahren. Was allerdings zum Problem wird, wenn agile Arbeitsweisen in der Breite verwirklicht werden sollen. Denn die alten Systeme funktionieren nach anderen Logiken als diese Arbeitsweisen. Sie setzen auf eher engmaschige Kontrolle, auf kleinteilige Steuerung, auf Fehlervermeidung und auch -abstrafung.

Der grundlegende Konflikt zwischen Freiheit auf der einen Seite und Verbindlichkeit auf der anderen Seite lässt sich zwar nie perfekt und dauerhaft auflösen. Aber es wäre falsch, anzunehmen, dass es keinen Weg gibt, die Balance zwischen beidem zu optimieren. Und dieser Weg besteht darin, dass die Geschäftsleitung *selbst* auf agile Arbeitsweisen umstellt.


Agiles Arbeiten ist wie gemacht für Topteams

Natürlich ist es wenig sinnvoll, Unternehmen nach dem Gießkannenprinzip agilisieren zu wollen. Denn es gibt nach wie vor Arbeitsbereiche oder Aufgaben, für die agile Methoden weniger geeignet sind. Geschäftsleitungen – und deren Aufgabenspektrum – gehören jedoch nicht dazu. Im Gegenteil, Geschäftsführerteams stehen vor genau *den* Aufgaben, für die agile Arbeitsweisen die passende Antwort sind:

► Sie sind mit komplexen Herausforderungen konfrontiert.

► Sie müssen oft mutige, auch riskante Schritte ins Ungewisse tun.

► Ihre Entscheidungen liegen daher zwangsläufig häufig weitab von Routine-Entscheidungen.



Während viele Teams, die mit komplexen Herausforderungen konfrontiert sind, agil arbeiten, nehmen sich Geschäftsleitungen davon oft aus. Ein Fehler, meint Harald Stubbe. Denn: Gerade agile Methoden können Topmanagern helfen, einer zentralen Herausforderung gerecht zu werden, der sie sich stellen müssen: der schwierigen Balance zwischen vertrauensvollem Loslassen und der Herstellung von Sicherheit.

Schon ein Review der einfachsten Art, nämlich die Frage „Mit welchen Themen *sollten* wir uns beschäftigen – und mit welchen Themen *beschäftigen* wir uns?“, führt in so manchem Geschäftsleiterteam zu lehrreichen Aha-Effekten.

Vor allem aber gewähren agile Ansätze – richtig eingesetzt – genau das, was Geschäftsleitungen brauchen: neben der Offenheit für neue Wege auch das richtige Maß an Verbindlichkeit und Kontrolle. Denn agile Ansätze heben Kontrolle nicht auf. Sie geben ihr aber eine neue Form. Sie machen Rechenschaftspflichten nicht obsolet. Sie offerieren jedoch Möglichkeiten, diese neu zu organisieren – etwa, indem sie sie auf mehrere Schultern, auch unterhalb des Topmanagements, verteilen. Letztlich erleichtern agile Arbeitsmethoden dem Topmanagement also seine Arbeit und helfen ihm, weder das eine noch das andere zu kurz kommen zu lassen – weder die Freiheit noch die Verbindlichkeit. So können sie der Firmenspitze beispielsweise dabei helfen, bei aller Offenheit für Transformation und Change, das kritische Hinterfragen nicht zu vergessen.

Benefit 1: Mehr Raum für Reflexion

Theoretisch ist es eigentlich selbstverständlich, dass jede wesentliche Aktion mit einer Auswertung und einem Lernprozess enden sollte, etwa nach dem einfachen Modell der „After Action Review“: Was hatten wir uns vorgenommen? Was haben wir tatsächlich getan, und was ist dabei herausgekommen? Was hätten wir noch tun können – zusätzlich oder anders? Und was hat uns gehindert? Worauf werden wir beim nächsten Mal achten? Tatsächlich jedoch lässt der Drang, ein Change-Projekt nach dem anderen anzuschieben, Geschäftsleitungen oft keine Zeit mehr für das kritische Überprüfen und Lernen. Wenn etwas schiefgeht, gibt es ja die Standard-Erklärung: „Der Widerstand der Mitarbeiter ...“ Erst recht fehlt das Hinterfragen, wenn ein Projekt *gut*

gelingen ist. So bleiben Stärken unentdeckt und Lerneffekte aus.

Was vielen Geschäftsleitungen fehlt, ist ein Mechanismus, der daran erinnert, regelmäßig die Bremse zu ziehen, um eine Reflexion und Bestandsaufnahme vorzunehmen. Genau hier kommen agile Ansätze ins Spiel. Denn zu diesen gehört immer ein Baustein, der das agil arbeitende Team darin unterstützt, sein Tun strukturiert und regelmäßig zu reflektieren.

Zum Einstieg hat sich für Geschäftsleiterteams schon die simple Frage „Mit welchen Themen sollten wir uns beschäftigen – und mit welchen Themen beschäftigen wir uns?“ bewährt. Die Diskrepanz zwischen Sollen und tatsächlichem Handeln ist meist beeindruckend. Viele Führungsteams merken dann plötzlich, wie sehr sie dazu neigen, sich an Kleinigkeiten festzubeißen, weil diese so schön konkret oder dringlich sind, statt zum Beispiel an wichtigen strategischen Themen und an der Unternehmenskultur zu arbeiten.

Die bloße Erkenntnis der Diskrepanz zwischen dem, was nötig *wäre*, und dem, was getan *wird*, weckt automatisch den Wunsch nach mehr Systematik, Offenheit und Struktur in der gemeinsamen Arbeit. Geschäftsleitungen könnten sich diesen Wunsch zum Beispiel erfüllen, indem sie ihre vielen Themen nicht unstrukturiert von Leitungssitzung zu Leitungssitzung mitschleifen, sondern ihre strategischen Themen – etwa Personal, IT, Organisation, Innovation, Produktprogramm – übers Jahr so verteilen, dass diese weder aus dem Blick geraten noch ständig und in jeder Sitzung neu auftauchen. Die Themen erhalten vielmehr ihren festen Platz und Raum. Die regelmäßige Terminierung strategischer Fragen löst dann auch Reporting-Prozesse durch das ganze Unternehmen aus, die die Aufmerksamkeit aller immer neu auf diese strategischen Themen ausrichten. Ein gutes Beispiel dafür, dass agiles Arbeiten eben nicht nur Flexibilität fördert, sondern auch für Struktur und Kontrolle – und eben Verbindlichkeit – sorgt.

Benefit 2: Bessere Entscheidungsprozesse

Ein weiteres Problem vieler Führungskreise: In zahlreichen Unternehmen dauern Entscheidungsprozesse viel zu lange, weil Entscheidungen die Zustimmung vieler höherer Ebenen brauchen. Doch diese höheren Ebenen sind durch die Menge der



Mehr zum Thema

► managerSkills: Agilität.

www.managerseminare.de/Dossiers/275945

Das Dossier geht in acht Artikeln der Frage nach, wie sich Agilität in Organisationen umsetzen lässt. Den Schwerpunkt bilden Unternehmensbeispiele – von DB System bis Siemens.

Entscheidungen, die sie treffen müssen, und durch ihre Sachferne stark blockiert. Es sollte einfach schneller gehen. Die Entscheidungskompetenzen sollten deshalb bei den Mitarbeitenden vor Ort liegen, die sich mit den Details und den Beteiligten besser auskennen als „die da oben“. Das meint „agiles Entscheiden“.

Es wäre jedoch ein Trugschluss anzunehmen, dass Geschäftsleitungen damit keinerlei Kontrolle mehr über das Entscheidungsgeschehen im Unternehmen hätten. Ganz im Gegenteil: Die Aufgabe der Geschäftsführung besteht dann zwar nicht mehr darin, alle Entscheidungen selbst zu treffen. Doch ihre Pflicht ist es, zu gewährleisten, dass notwendige Entscheidungen *verlässlich* und *sachgerecht* getroffen werden. Es geht für sie also darum, Entscheidungsprozesse zu organisieren und laufend zu optimieren.

In die Definition der Entscheidungsprozesse können die betroffenen Mitarbeitenden und Führungskräfte leicht eingebunden werden: Sie tragen zusammen, *welche* Entscheidungen getroffen werden müssen und schlagen vor, wer die Entscheidungen wie trifft. Die Unternehmensleitung prüft die Vorschläge dann, überarbeitet sie gegebenenfalls und genehmigt sie. Und umgekehrt: Die Geschäftsleitung stößt einen Klärungsprozess an, indem sie definiert, welche Entscheidungen sie sich vorbehalten will, welche Entscheidungen und Entscheidungsvorbereitungen sie delegieren will, und wie die Transparenz und Qualität von Entscheidungen gesichert werden können. Vertrauen und Verbindlichkeit greifen auf diese Art ineinander.

Agile Entscheidungsverfahren sorgen dann in der Alltagspraxis dafür, dass die Prozesse versachlicht und beschleunigt werden. Beispielsweise der *Konsent*, bei dem ein Vorschlag nicht dann als angenommen gilt, wenn alle dafür sind, sondern wenn es keine schwerwiegenden sachlichen Einwände mehr dagegen gibt. Oder die Entscheidungsmethode *Widerstandsmessung* – ein agiles Tool, das dazu beiträgt, verhärtete Gegenpositionen aufzubrechen: Nach ausreichender Diskussion eines Vorschlags wird hier nicht abgefragt, *ob* die Entscheider zustimmen oder nicht. Vielmehr sollen sie angeben, *wie stark* sie für oder gegen den Vorschlag sind. Das erlaubt Zwischenpositionen wie „Ich bin nicht begeistert, aber ich blockiere die Entscheidung nicht, damit wir vorankommen“. Auch ein Veto ist möglich. Dieses

würde das Projekt stoppen, was – bei allen Meinungsverschiedenheiten – in vielen Fällen doch niemand will. Allein schon die Möglichkeit des Vetos diszipliniert daher und stärkt das Bemühen um konstruktive Lösungen. In der Praxis wird das Veto daher auch selten eingelegt.

Benefit 3: Zusammenarbeit nach „Geschäftsordnung“

So kompetent die Mitglieder von Geschäftsleitungen auch sind, sie unterliegen Gruppendynamiken wie jedes andere Team auch. Auch bei kompetenten, intelligenten und reflektierten Menschen stellt sich nicht automatisch eine produktive Form von Zusammenarbeit ein. Offenheit, Kreativität und ein fruchtbarer Austausch profitieren von klaren selbst gesetzten Regeln des Umgangs miteinander. Agile Ansätze wie Scrum liefern Geschäftsleiterteams auch Anregungen dafür. Denn, so paradox es scheint: Diese Methoden, die ein Höchstmaß an Agilität gewährleisten, fußen gleichzeitig auf einer sehr starken Arbeitsstruktur, die mit viel Konsequenz und Strenge durchgesetzt wird. Genau das gibt den Teammitgliedern die Sicherheit und Stabilität, die sie brauchen, um innerhalb dieses Rahmens kreativ, innovativ, mutig und experimentell agieren zu können: Dank der festen Regeln können sie besonders offen und vertrauensvoll miteinander umgehen.

Für den Einstieg in die Arbeit „nach Geschäftsordnung“ schadet es nicht, mit einer schönen Vision zu beginnen: „Stellt Euch vor, unsere Zusammenarbeit im Geschäftsleiterteam läuft perfekt: Wie sieht sie genau aus, wie läuft unsere perfekte Teamsitzung genau ab, wie arbeiten wir im Alltag perfekt zusammen?“ Weiter in die Tiefe führen Fragen wie:

- ▶ Was läuft gut bei uns, was wollen wir bewahren?
- ▶ Was stört und behindert uns, was sollten wir also abschaffen?
- ▶ Was fehlt, was sollten wir besser oder neu machen?

Aus den gesammelten Stichworten werden die derzeit wichtigsten ausgewählt – fünf sollten für den Anfang genügen. Dabei ist es wichtig, so konkret und präzise wie möglich zu werden und klare *Verhaltensbeschreibungen*, statt bloß Schlagworte, zu formulieren: Zuerst gilt es zu schauen, welche Schlüssel-situationen entscheidend für den Erfolg als Team sind (etwa: „Wie wir mit Konflikten

Die Aufgabe der Geschäftsführung besteht nicht darin, selbst alle Entscheidungen zu treffen, sondern zu gewährleisten und sicherzustellen, dass notwendige Entscheidungen *verlässlich* und *sachgerecht* getroffen werden können.



Download des Artikels und Tutorials:
QR-Code scannen oder
www.managerseminare.de/MS271AR03

Tutorial Im Managementteam sicher agil werden



Topmanagementteams müssen Freiräume gewähren, tragen aber gleichzeitig eine hohe Verantwortung. Die Mitarbeitenden agil arbeiten zu lassen, selbst aber nach den alten Steuerungs- und Kontrolllogiken zu arbeiten, ist keine Lösung, um beides zu vereinen. Klüger ist es, selbst mit agilen Methoden zu arbeiten. Vor allem vier Prinzipien helfen der Unternehmensspitze.

1. Prinzip: Schonungslose Rückschau per Retrospektive

Leitungsteams, die offen für Veränderung sind, bringen sich mitunter in die Gefahr, viele Change-Projekte anzuschieben – ohne später noch zu hinterfragen, was die Projekte eigentlich zum Scheitern gebracht oder was sie zum Erfolg geführt hat. Die aus agilen Ansätzen stammende Methode der Retrospektive ist bestens geeignet, Geschäftsleitungen davor zu bewahren. Managementteams können sich das Prinzip zunutze machen, indem sie sich selbst dazu verpflichten, in regelmäßigen Abständen gezielt zu hinterfragen, was warum bei den angestoßenen Vorhaben gut gelaufen ist, was schlecht gelaufen ist und was man zukünftig besser machen könnte. So bringen sie neben der nötigen Flexibilität auch mehr Struktur in ihre Arbeit – und eröffnen sich selbst und dem gesamten Unternehmen immer wieder Lernchancen.

2. Prinzip: Entscheidungsverantwortung neu verteilen

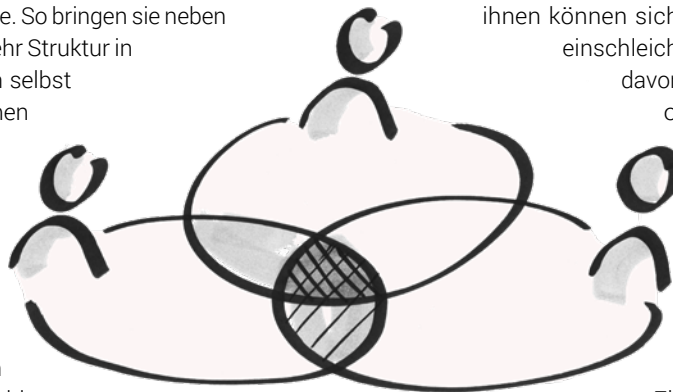
Topmanagementteams leiden in klassischen Systemen darunter, dass sie viel entscheiden müssen, ohne sich mit den Details der Themen auszukennen. Das verlangsamt Entscheidungsprozesse und macht diese auch nicht besser. Entscheidungen dort treffen zu lassen, wo sie fällig werden, meint „agiles Entscheiden“. Für Geschäftsleitungen bedeutet dies allerdings nicht, außen vor zu sein beim Entscheidungsgeschehen im Unternehmen. Geschäftsführungen haben im agilen Kontext vielmehr die Aufgabe, die Entscheidungsprozesse so zu organisieren und laufend zu optimieren, dass notwendige Entscheidungen verlässlich und sachgerecht getroffen werden können. Dazu gehört auch, gemeinsam mit den Mitarbeitenden festzulegen, welche Entscheidungskompetenzen bei diesen bleiben und für welche Entscheidungen das Topmanagement eingeschaltet wird. Agile Entscheidungsverfahren wie der Konsent sorgen dann zusätzlich dafür, die Prozesse zu beschleunigen und auch zu versachlichen.

3. Prinzip: Ein klares Regelwerk für die eigene Zusammenarbeit aufstellen

Auch über die Entscheidungsprozesse hinaus zeichnen sich agile Arbeitsweisen dadurch aus, dass sie die Zusammenarbeit in ein festes Regelwerk einbetten. Dies hat nichts Gängelndes, für erwachsene Menschen Unwürdiges an sich, sondern etwas Befreiendes: Erst so entwickelt sich die psychologische Sicherheit, die es braucht, um kreativ und mutig agieren zu können. Bei Topmanagementteams mag man denken, dass sie Derartiges nicht nötig haben. Doch auch hochkompetente Menschen arbeiten nicht automatisch konstruktiv zusammen, auch bei ihnen können sich ungünstige Gruppendynamiken einschleichen. Deswegen profitieren auch sie davon, wenn sie sich eine Art Geschäftsordnung auferlegen. Diese sollte sehr konkrete Verhaltensregeln enthalten – etwa dazu, wie man mit Konflikten im Team und mit Fehlern umgehen will.

4. Prinzip: Experimentieren, um mutiger zu werden

Eine spezifische Schwierigkeit der Unternehmensleitung besteht darin, dass jede Entscheidung für ein neues Vorhaben gleichzeitig eine Entscheidung gegen ein anderes ist – das aber vielleicht, sogar objektiv, genauso wichtig ist. Kein Wunder, dass über die Frage der richtigen Priorisierung gestritten wird – auch gestritten werden muss –, dass manchmal aber aus der Entscheidungsnot heraus auch einfach viel zu viele Projekte gestartet werden. Das Problem agil anzugehen, heißt: Statt große Projekte auszurollen, die die Ressourcen im Unternehmen ewig lang binden, fördert und unterstützt das Topmanagement die Entwicklung und Testung kleiner experimenteller Vorhaben. So besteht weniger Gefahr, bei einem Scheitern viel zu verlieren. Und es wird leichter, einem Vorschlag des Topmanagementkollegen zuzustimmen, etwas Neues auszuprobieren, auch wenn man selbst davon nicht voll und ganz überzeugt ist.



Quelle: www.managerseminare.de, Harald Stubbe ; Grafik: Johannes Sauer, © www.trainerkoffer.de.

umgehen“). Und dann zu beschreiben, was genau diejenigen tun, die es gut machen („Critical Incident Technique“). Die konkreten Verhaltensziele liefern dem Team auch einen praktischen Maßstab für Reflexionen, mit dem es die Qualität der eigenen Zusammenarbeit regelmäßig überprüft.

Auch das ist eine in agilen Teams mit großem Gewinn geübte Praxis: In den Scrum Retrospektiven geht es explizit darum, durch die ungeschönte Rückschau auf die Qualität der Zusammenarbeit beim letzten Sprint, die Kooperation zukünftig zu verbessern. Wieso sich also nicht auch im Topmanagementteam feste Ziele in puncto Zusammenarbeit setzen – und deren Erreichung zu festgesetztem Termin regelmäßig überprüfen? Genau das wird auch eine starke Vorbildfunktion für andere Bereiche im Unternehmen haben.

Benefit 4: Mutiger priorisieren und experimentieren

Je innovativer, engagierter und freiheitlicher die Führungskultur in einem Unternehmen ist, desto lebendiger sprudeln die Ideen. Desto höher ist aber auch die Gefahr der Zielüberlastung. Eine Schlüsselfunktion der Geschäftsleitung ist, das Unternehmen zu fokussieren, Kräfte und Aufmerksamkeit auf Prioritäten auszurichten und die Prioritäten immer wieder neu zu definieren und zu kommunizieren. Dafür aber braucht es viel Mut. Denn: Ernsthaft zu priorisieren heißt, sich auf ganz Weniges zu konzentrieren, obwohl es doch so viel Wichtiges und Dringendes zu tun gibt. Es bedeutet also, auch von wirklich wichtigen Projekten – zumindest vorerst – Abschied zu nehmen und nicht nur Unbedeutendes wegzulassen. Das macht es in der Praxis so schwer, zu priorisieren. Konflikte darüber und auch Fehler bei der Priorisierung sind unausweichlich.

Einer der häufigsten Fehler ist allerdings der, zu *wenig* zu priorisieren. Neben der fehlenden Reflexion über Projekte hat auch das zur Folge, dass es in vielen Organisationen eine Flut von immer wieder neuen Projekten gibt, die schon allein wegen der Menge und wegen ihres raschen Wechsels nicht vernünftig umgesetzt werden können. Das zerstört letztlich das Vertrauen der

Mitarbeitenden in die Führung, mindert deren Engagement, setzt die Innovationskraft herab – und ist einfach unwirtschaftlich. Umso wichtiger ist die Fokussierung auf ein paar wenige Schlüsselprojekte, die mit großer Konzentration, hoher Energie und relativ kurzfristig verfolgt werden. Die Konzentration auf Weniges ist auch im Interesse einer ausgeglichenen Balance zwischen Change und Stabilität: Veränderung braucht immer Sicherheit als Basis. Change ohne „Psychological Safety“ scheitert. Um Kräfte und Ressourcen für Neues mobilisieren zu können, ist es wichtig, sie an anderer Stelle zu schonen – durch Routinen, Vereinfachung und die Standardisierung von Abläufen.

Anleihen beim agilen Arbeiten können auch das schwierige Thema Priorisieren für Leitungsteams in seiner Brisanz entschärfen. Denn zu den Kernbestandteilen agiler Methoden gehört iteratives Arbeiten in kleinen Schritten: Man entwickelt etwas, arbeitet dabei oft mit kleineren, unaufwendigen Prototypen, probiert diese kurzfristig aus, lernt aus der Verprobung, geht weiter oder eben auch einen Schritt zurück, um das Produkt, den Prozess Schritt für Schritt weiter zu verbessern.

In einer volatilen, komplexen, ambiguitären Umwelt hat eine inkrementelle Vorgehensweise, bei der man eher kleinere Experimente startet, als der Organisation das nächste große Change-Projekt zu verordnen, viel für sich. Außerdem sorgt diese Vorgehensweise psychisch für Entlastung: Werden kleine experimentelle Schritte getan, fällt ein Scheitern in der Regel weit weniger ins Gewicht und verursacht geringere Kosten als beim großen, breit ausgerollten Change-Projekt. Fehler sind so leichter revidierbar. Damit wächst der Mut, immer wieder Neues zu wagen. Und es fällt leichter, auch einmal einem Vorhaben zuzustimmen, von dem man als Mitglied der Geschäftsleitung – im Gegensatz zu seinen Teamkollegen – möglicherweise nicht ganz überzeugt ist. Auch hier zeigt sich: Mit *Sicherheit* agil sein ist kein unvereinbarer Gegensatz. Zumindest dann nicht, wenn die Unternehmensspitze agile Methoden konsequent in der eigenen Arbeit anwendet.

Harald Stubbe



Foto: Harald Stubbe



Der Autor: Der Psychologe **Harald Stubbe** war als Personalleiter viele Jahre selbst Mitglied von Geschäftsleiterteams. Heute coacht er Unternehmen und Geschäftsführerteams, die ihre Unternehmenskultur und sich selbst entwickeln wollen. Kontakt: bhsgroup.de/harald-stubbe.html