

Führen von agilen Teams



Die Führungskraft unter agilen Bedingungen

Im **Frühlingsrundschreiben 2015** berichtete ich vom NIK-Kongress über Agilität und warf am Ende die Frage auf, welche neuen Inhalte Führung bekommen sollte. Diese Frage war keine kritische in Bezug auf Agilität, sondern eine, die aus der Sorge um das Gelingen erwuchs. „Culture eats agile for breakfast“ und die Unternehmenskultur wird zu einem nicht unerheblichen Teil von den Führungskräften verantwortet.

War also in meinem QRS von 2015 nur der Hinweis gegeben, dass man sich Gedanken zu den Inhalten von Führung machen sollte, so will ich heute eine erste Skizze von diesen Inhalten (Aufgaben und Werkzeugen) liefern.

Gegenstand des Führens sind hier, wie schon der Name sagt, keine Individuen, sondern Teams. Und dies lässt zunächst stutzen, weil Teams Erscheinungen von Selbstorganisation sein sollten, Organisieren und Planen aber im herkömmlichen Verständnis Führungsaufgaben sind, was also der Selbstorganisation zuwiderläuft. Der Widerspruch löst sich auf, wenn man bedenkt, dass Führen mehr als nur Organisieren heißt. Was ist also die Aufgabe der Führungskraft beim Führen von Teams, und ändert sich diese unter agilen Bedingungen?

Das Team – der Begriff

Der inflationäre Gebrauch des Wortes Team lässt es vorab geraten erscheinen, sich darüber zu verständigen, was man unter „Team“ verstehen will.

Teams sind eigene Lebewesen. Sie sind mehr als die Akkumulation, das Bündeln von Individuen. Neben den Einzelfertigkeiten sind es das gegenseitige Erkennen und die Rücksichtnahme zu Gunsten eines Zieles, die – anders als in bloß arbeitsteiligen Prozessen – Teamarbeit ausmachen. Was darüber hinaus noch erforderlich ist, hat Fritz B. Simon in seinem Vortrag „Was ist systemisches Management?“ anhand



einer Fußballmannschaft schön veranschaulicht. Die Mitglieder organisieren sich selbst, spielen sich aufeinander ein, kennen sich und wissen deshalb, wie der jeweils andere in den unterschiedlichen Spielsituationen reagiert. Es herrscht Rollenflexibilität, so dass jeder den anderen zumindest kurzfristig ersetzen kann. Die Teammitglieder verbindet zu alledem eine kurze, klare Kommunikation. Selbstorganisation ist jedoch noch kein Garant für den Erfolg eines Teams. Dies kann man an Fußballmannschaften erkennen: Heute noch Champion, am Ende der Saison schon Tabellenletzter.



Hier kommt der Führungskraft, dem Coach, eine besondere Bedeutung zu. Aber wie mischt er/sie sich ein, ohne das „Selbst-“ zu zerstören? Wie

unterschiedlich das je nach Situation ausfallen kann, sei anhand dreier Beispiele kurz vorgestellt:

1. In einem Team wird der FK von einem Mitarbeiter zugetragen, dass ein Kollege sich schlecht verhalte. Hier geht es nicht nur darum zu prüfen, ob die Anklage berechtigt ist oder nicht, hier geht es vor allem darum, dass in diesem Team übereinander und nicht miteinander geredet wird. Die Führungskraft muss sich einmischen, weil sie sonst eine Kommunikationspraxis duldet, die die Effektivität des Teams behindert.

2. In einem andern Fall, in dem Teammitglieder die ungerechte Verteilung der Arbeit beklagen, kann man erkennen, dass Teamführung

- ein anderes Rollenmanagement erforderlich macht: Nicht mehr der Entscheider ist gefragt, sondern der Konfliktmoderator.
3. Schließlich war es in dem Fall, in dem das Team eine Software, die ihm doch Arbeits-erleichterung beschern könnte, nicht testen wollte, weil es angeblich keine Zeit habe, begründet, per Anweisung zu führen.

Kernelemente der Teamführung

Aufsätze, die ich bisher dazu gelesen habe, ergehen sich in dem, was Führung nicht mehr sein sollte. Darunter sind auch Begriffe, wie die der „postheroischen“ Führung. Auch, dass die Führungskraft loslassen müsse, ist nur eine Nicht-Aussage (negative Bestimmung). Dass sie mehr Verantwortung an das Team zu übertragen habe, lautet mit anderen Worten, sie möge nicht mehr die Verantwortung an sich ziehen. Auch das ist nur eine Nicht-Aussage und gehört als solche in die Schar der Weichmacher.

Ich will im Folgenden skizzieren, was der FK unter agilen Bedingungen tatsächlich an Führungsaufgaben bleibt, bzw. wie sich diese verändern. Dazu greife ich die Kernaussagen auf, die ich nach dem Besuch des NIK-Kongresses zu Agilität gewonnen habe.

→ „Agil ist somit kein Ziel, sondern eine Reise.“

Ich habe dies so verstanden, dass unter agilen Bedingungen Ziele immer fortgeschrieben werden. Insofern sind Ziele keine einmal zu erreichenden Zustände, vielmehr bekommen sie etwas Prozesshaftes. Das ist zum einen nicht neu, zum anderen ist damit die Frage, wer für die Ziele zu sorgen hat, nicht beantwortet. Unter agilen Bedingungen ist es der Product Owner, der in Abstimmung mit den Kunden Ziele erarbeitet.

Der Teamleiter sorgt aber auch unter agilen Bedingungen für anspruchsvolle Ziele. Dies sind jedoch andere, als sie ein Product Owner in Auseinandersetzung mit den Kunden beschließt. Die Ziele, die die Führungskraft einbringt, kommen aus dem Kontext der Gesamtorganisation, in der sie das Team vertritt. Ziele, die in der Auseinandersetzung mit Kunden gewonnen werden, beinhalten das Kundeninteresse. Ziele, die die Führungskraft einbringt, beinhalten das Unternehmensinteresse und tragen Titel wie Wirtschaftlichkeit, Ertrag, etc.. Das Neue ist hier die Aufteilung der Ziele auf zwei Personen / Funktionsträger. Es bleibt zu prüfen, welche praktische Relevanz dies weiterhin haben wird.

Schon lange vorher hat der Teamleiter über die Führungsaufgabe „Entscheiden“ mit der Personalauswahl eine wichtige Weiche gestellt. Dabei handelt er nach scheinbar widersprüchlichen



Prinzipien. Einerseits ist er „Kuppler“, wenn er unter der Fragestellung des Zusammenpassens vorgeht. Gleichzeitig muss er auch unterschiedliche Temperamente zusammenbringen, damit diese sich aufreizen und befruchten. Die Teammitglieder sollten insgesamt nicht so ähnlich sein, dass sie sich nur beruhigen.

Bei der Verteilung der Aufgaben sollen sich unter agilen Bedingungen wieder die Teammitglieder betätigen. Die Führungskraft achtet aber darauf, dass jeder Arbeiten übernimmt, die seinen Stärken entsprechen. Notfalls korrigiert sie Wünsche aus dem Team.

Und der Chef achtet noch auf etwas Weiteres: Über die Arbeitsteilung hinaus stimuliert er die Zusammenarbeit. An die Stelle der Funktion tritt der Prozess als regulierendes Organisationsprinzip. Teamintern impliziert dies auch

die Rollenflexibilität. Jeder kann jeden vorübergehend nach Bedarf ersetzen.

Der Teamleiter hat aber auch die teamübergreifenden Prozesse im Auge. Er beantwortet mit dem Team die Frage, was sich derjenige wohl gedacht hat, der ins Organigramm der Firma das Kästchen für dieses Team eingezeichnet hat (Zweck des Teams), und sorgt dafür, dass an den Schnittstellen nach „außen“ die geeigneten Leute stehen.

Die Kriterien, nach denen sich die Mitarbeiter die Arbeit aufteilen, müssen nicht immer mit den Interessen des Unternehmens deckungsgleich sein. So stellt er über die Ersetzbarkeit einzelner Individuen sicher, dass das Unternehmen nicht von einzelnen Mitarbeitern und ihrem Können abhängig wird.

Ein so konstituiertes Team kann sich an die Arbeit machen.

So wie ein guter Coach die Coaches der gegnerischen Mannschaften beobachtet, also Beobachter beobachtet, so analysiert der Teamleiter sein Umfeld, gewinnt Ziele, entwickelt eine Strategie und trägt sie ins Team. Deshalb interveniert er mit massiver Kritik, wenn die Mehrheit der Teammitglieder die Selbstorganisation vernachlässigt oder dabei einem gravierenden Irrtum unterliegt.

In der Strategie spielt das Zusammenspiel der Teammitglieder eine zentrale Rolle. **Deshalb kontrolliert er**, ob das Zusammenspiel der Teammitglieder der Zielerreichung unter den gegebenen Umständen (relevante Umwelt) angemessen ist. Er weist auf Mängel hin und ermuntert die Mannschaft, so lange neue „Spielzüge“ auszuprobieren, bis die Zielerreichung gewährleistet ist.

Von daher möchte ich die nächste These

→ „Experimente sind per se ergebnisoffen, Fehler gehören dazu!“

doch stark relativieren.

Vorab: Es ist unerheblich, ob diese Experimente Themen der Selbstorganisation oder rein Fachliches zum Inhalt haben. Experimente enthalten die Chance neuer Erkenntnisse. Die Ergebnisse dürfen natürlich nicht festgelegt sein, sonst braucht es das Experiment nicht. Experimente finden aber nicht im zweckfreien Raum statt. Deshalb müssen sich die Ergebnisse fragen lassen, inwiefern sie für die Zielerreichung relevant sind. Insofern ist der Satz: „Experimente sind per se ergebnisoffen.“ einerseits eine Selbstverständlichkeit. Wenn aber im gleichen Atemzug von Fehlern gesprochen wird, so braucht es auch einen Bezugspunkt, an dem sich falsch oder richtig entscheiden lässt, und das sind Ziel

und Zweck. Experimente brauchen Spielraum, aber sie sind kein Spiel, sie stellen eine ernsthafte Unternehmung dar.

Heftig widerspreche ich der Auffassung

→ „Kommunikation darf nicht reglementiert werden.“

Wer die Kommunikation regellos laufen lässt, hat bald einen zerstrittenen Haufen, aber kein Team mehr. Eben deshalb beeinflusst die Führungskraft vor allem den Kommunikationsstil: Sie tut dies, indem sie bei mangelnder Offenheit die Beteiligten zur Aussprache an einen Tisch holt.

Was passiert, wenn sich Kommunikation nicht an die Linien der Organisation hält, sondern kreuz und quer in der Hierarchie herumvagabundiert? Dazu habe ich in meinem letzten **Quartalsrundschreiben** über Bypass-Kommunikation das Nötige geschrieben.

Deshalb muss die Führungskraft **Kommunikationslücken aufdecken, falsche Wege versperren** und den Teammitgliedern bewusst machen, dass gelungene Kommunikation das Resultat fürsorglichen Sich-Kümmerns ist.

Besonders wichtig ist ihre Rolle bei der **Regulierung von Konflikten**. Die FK begleitet die **Austragung**, d. h. sie lässt eine Delegation der

Konfliktregulierung an eine dritte Instanz (Richter, Entscheider, Betriebsrat) nur in begründeten Ausnahmefällen zu, und fördert gerade darüber die Autonomie des Teams. (Ausnahmesituation: Teammitglieder im „roten Bereich“) So kommt sie ihrer **Führungsaufgabe „Menschen entwickeln“** nach.

Über all diese Interventionen stellt sie die Zufriedenheit der Mitarbeiter her, **schafft somit eine positive Grundmotivation**, bindet die Teammitglieder an das Unternehmen und stellt damit ihre Leistung für das Unternehmen sicher.

Bleibt als letzte These noch:

→ „Weg von der Planungs- und Budgetorientierung!“

Hier ist zunächst keine Führungsaufgabe, sondern ein Führungswerkzeug Thema. Neben dem „Planen“ ist aber die **Führungsaufgabe „Messen, Beurteilen, Kontrollieren“** angesprochen. Eigentlich ist in dem Absatz „Für Ziele sorgen“ mit dem Verweis auf Wirtschaftlichkeits- und Ertragsziele schon alles implizit gesagt. Wer sich Ziele setzt, der muss auch planen, wie man diese erreicht, und man will wissen, wie weit man auf dem Weg zu diesen Zielen schon vorangekommen ist (messen). Das wird ja auch von Befürwortern der Agilität nicht in Abrede gestellt. Auch sie haben Ziele, wengleich diese für kürzere Episoden fixiert

werden. Doch ich will nicht anstehen, diese These zu würdigen. Sie ist im Sinne von Agilität ja nur konsequent! Wer sich im Zuge permanenter Verbesserung darum bemüht, sich auf wirklich Neues und Besseres einzulassen, kann sich nicht von finanziellen Beschränkungen abhängig machen.

Aber damit müsste ein Gegensatzpaar ins Bewusstsein treten, das schon in der Ausgangsthe (Ziel / Reise) herausgearbeitet wurde. Während der Product Owner mit dem Kunden die sachlichen Ziele betreut, kümmert sich der Chef um die finanziellen Aspekte. Dieser Gegensatz bleibt und darf nicht geleugnet werden, denn gerade so hat Agilität eine Chance und gerät nicht zum Idealismus, der unter marktwirtschaftlichen Bedingungen zu einem zum Scheitern verurteilten Experiment wird. (Ein Experiment, das garantiert nicht „ergeb-

nissen“ sein wird!) Daran ändert auch jener Gedanke von Fredmund Malik nichts, der sich in einem seiner mom-letter über den Gewinn findet: Unternehmen brauchen Gewinne, so wie Menschen Nahrung brauchen, wenn aber Essen und Trinken zum Haupt- und Oberzweck werden, dann läuft etwas falsch – so Malik. Einzig die Rechtsform von Unternehmen könnte hier noch einen Unterschied abgeben. Eine Führungskraft einer AG wird mehr Gewicht darauf legen, dass die Zahlen stimmen, als ein Chef in einer Genossenschaft. Vielleicht hat Agilität in letzteren Unternehmen besonders gute Chancen, Wirklichkeit zu werden.

Bleibt zum Schluss noch einmal die Frage, was sich denn unter agilen Bedingungen am Führen von Teams ändert? Meine Antwort: Nicht viel, aber dafür bietet Agilität die Chance, dass mit Teamführung ernst gemacht wird. ■



**MS Management-Service
Dr. Rohrbach**

Waldstr. 45
91154 Roth

Tel. 0 91 71/ 8 82 15
Fax. 0 91 71/ 8 83 17

E-Mail:
MSRohrbach@t-online.de

*Wir möchten dieses Rundschreiben dazu nutzen, den Dialog mit Ihnen aufzunehmen, bzw. auszubauen.
Wir freuen uns auf Ihre Fragen und Anregungen unter
info@management-service-rohrbach.de !*

Ihr
**MS Management-Service
Dr. Rohrbach**

Gerdt und
Susanne
Rohrbach



Haben Sie Kollegen/Freunde, die sich auch für unsere Themen interessieren? Einfach auf Weiterleiten klicken.

www.management-service-rohrbach.de

