

New Leadership

Daily Dilemmata agiler Führung

Preview

► **Selbstorganisation heißt nicht Selbstüberlassung:**

Warum auch agile Teams Führung brauchen

► **Dilemmata in der Beziehungsgestaltung:**

„Vertrauen und Kontrolle“ sowie „Nähe und Distanz“ austarieren

► **Dilemmata in der Arbeitsorganisation:**

Den idealen Ausgleich zwischen „Vielfalt und Fokus“ sowie „Push und Pull“ finden

► **Dilemmata in der Strategie:**

Die Balance zwischen „Bewahren und Verändern“ sowie „Aktion und Reflexion“ beherrschen

► **Lösungen fürs Führungshandeln:**

Guiding und Coaching situationsgerecht einsetzen

Viele Unternehmen setzen heute darauf, dass sich Mitarbeitende in ihren Teams selbst organisieren. Das ist gut so. Doch es bedeutet nicht, dass es für jene, die in solchen Teams eine Führungsrolle übernehmen, einfacher wird. Im Gegenteil: Leadership muss in agilen Arbeitskontexten widersprüchlichen Ansprüchen genügen. Vor allem sechs Dilemmata gilt es immer wieder auszubalancieren.

Ein Team zu mehr Agilität zu entwickeln, ist eine wunderbare Aufgabe. Zumindest dann, wenn es wirklich darum geht, Selbstorganisation zu ermöglichen. Das ist leider nicht immer der Fall. Bisweilen soll mit der Agilisierung nur ein Führungsvakuum – das beispielsweise durch die Kündigung von Führungskräften oder Einsparungen im Personalbereich entstanden ist – gefüllt werden. Und das ist nie eine gute Idee.

Denn auf Selbstorganisation zu setzen, bedeutet nicht, dass Teams sich selbst überlassen werden und dass auf Führung verzichtet werden kann. Erst recht nicht in einer Organisation, bei der die Entscheidungen nach wie vor von oben kommen und in der nur top-down gehandelt wird. Dort wird niemand aktiv werden und Verantwortung übernehmen, wenn nicht der notwendige Gestaltungsrahmen gesetzt wird und psychologische Schutzräume aufgespannt werden, innerhalb derer sich ein Team organisieren kann. Für diese Aufgabe braucht es auch in der Agilität Menschen, die Führungsrollen übernehmen. Die zum Beispiel dafür sorgen, dass funktionale Rollen verteilt und Entscheidungswege geklärt werden, oder dass Qualifizierung angeboten wird, die es den Beteiligten ermöglicht, in die neuen Herausforderungen hineinzuwachsen.

Agile Führung als Drahtseilakt

Führung wird auf dem Weg hin zu mehr Agilität also alles andere als überflüssig. Aber sie muss sich verändern. Insbesondere

müssen Führungskräfte lernen, Ansprüche, die sich auf den ersten Blick widersprechen oder gar ausschließen, zu balancieren – und ihr eigenes Verhalten täglich entsprechend anzupassen.

Spannungsfelder zwischen unterschiedlichen Ansprüchen gibt es zwar auch im klassischen Kontext, wer aber mit verschiedenen funktionalen Rollen interagiert und Verantwortung ans eigene Team abgibt, muss lernen, diese Dilemmata nicht nur auszuhalten, sondern die beiden Seiten zu integrieren oder eine neue, dritte zu entdecken – wie jede Münze eben nicht nur zwei Seiten hat, sondern eine dritte, auf der sie rollen kann. Genau dort – also da, wo es gelingt, die verschiedenen Pole auszubalancieren – entsteht die Dynamik, die zukunftsgerichtete Führung heute auszeichnet. Insgesamt sind es sechs Dilemmata, mit denen agile Führung jonglieren können muss.

Dilemma 1

Kontrolle versus Vertrauen

Einerseits wünschen sich Teams oft mehr Verantwortung. Andererseits wird in Zeiten der Unsicherheit aber auch der Ruf nach einer Führung, die Sicherheit vermittelt, Orientierung bietet, manchmal auch voranschreitet, lauter. Erfolgreiche agile Führung muss demnach beides bedienen – und zwar je nach Bedarf in unterschiedlicher Ausprägung: Mal muss sie loslassen, mal muss sie Richtung geben, grundsätzliche Strukturen setzen, Entscheidungen treffen oder dafür

Wer mit verschiedenen funktionalen Rollen interagiert und Verantwortung ans Team abgibt, muss in seiner Führungsrolle lernen, die Dilemmata zwischen verschiedenen Ansprüchen (etwa: Kontrolle versus Vertrauen) nicht nur auszuhalten, sondern die beiden Seiten zu integrieren oder eine neue, dritte zu entdecken.

sorgen, dass das Team an einmal getroffenen Entscheidungen und bestehenden Strukturen festhält.

Dazu gehört gegebenenfalls auch Kontrolle, wie sie in klassisch hierarchischen Ordnungen automatisch stattfindet, wo

der Fokus auf der Fehlervermeidung liegt. Schließlich bringt jede Irritation ein eher statisch agierendes Projektmanagement, das keine Umwege erlaubt, schnell aus dem Tritt. Konfrontiert mit ihren komplexen Themenstellungen sind agile Teams hingegen beinahe schon dazu aufgefordert, immer wieder neue Lösungswege zu testen und Irritationen zuzulassen, um Antworten für die Zukunft zu generieren. Experimentierlust und Kreativität, gepaart mit hoher Fehlerfreude und ständiger Anpassung sind hier der Weg zum Erfolg, der vor allem eines voraussetzt: das Vertrauen der Führungskraft ins Team.

Beim Austarieren von Kontrolle und Vertrauen hilft die **Spielfeld-Analyse**: Aufgabe agiler Führung ist es, einen Rahmen – ähnlich einem Spielfeld – vorzugeben, in dem sich die Beteiligten anhand definierter Spielregeln frei, aber sicher bewegen können. Auf diesem Spielfeld ist klar, was erwünscht und was möglich ist – dafür sorgen Rahmenseetzungen wie Personalschlüssel, Budgets, rechtliche Vorgaben und methodische Frameworks sowie eine Vision, die der gemeinsamen Ausrichtung dient. Je klarer und transparenter das Spielfeld beschrieben wird, desto schneller fokussieren sich alle auf die bestmöglichen Spielzüge zum Erreichen der gemeinsamen Ziele, statt sich mit Rang- und Hackordnungen herumzuzergern.

Eine andere Möglichkeit, auszubalancieren, dass in der agilen Teamarbeit sowohl Vertrauen als auch Kontrolle nötig sind, ist ein Prozess, der sich mithilfe eines **Delegation Boards** (siehe Kasten: „Den Rahmen für Entscheidungen gestalten“) gestalten lässt. Dabei werden alle Themen und Situationen, die Entscheidungen erfordern, gesammelt. In einem Delegation Meeting verhandeln Führung und Team anschließend gemeinsam, auf welche Art jeweils entschieden werden soll: Will die Führung, wenn das entsprechende Thema ansteht, die volle Kontrolle behalten und ihre Entscheidung nur verkünden? Kann die Entscheidungskompetenz komplett ans Team übertragen werden? Oder fällt die Entscheidung in eine der fünf Kategorien dazwischen? Soll sich beispielsweise die Person in Führungsrolle den Rat des Teams einholen und erst dann entscheiden? Oder soll das Team nach Beratung mit der Führung entscheiden? Durch Klärung dieser Fragen wird es viel leichter, im Arbeitsalltag im Spannungsfeld zwischen vertrauensvollem Loslassen auf der einen

Delegation Board

Den Rahmen für Entscheidungen gestalten

Ein Delegation Board definiert transparent **sieben Stufen der Delegation einer Entscheidung**. Führungskräfte und Teams können das Tool anwenden, indem sie Entscheidungsanlässe auflisten und dann für jeden einzelnen dieser Anlässe verhandeln, auf welcher Stufe er in Zukunft angesiedelt sein soll: Welches Thema braucht zum Beispiel den Konsens aller? Welches sollte die Führungskraft allein entscheiden? Wann soll das Team autonom entscheiden? So wird klar, wann welche Entscheidungsfreiheiten bestehen. Eine spielerische Variante ist das Delegation Poker, bei dem die gleiche Verhandlung als Kartenspiel erfolgt.

Entscheidungskompetenz bei der Führungskraft	1.	Verkünden	Die Führungskraft verkündet ihre Entscheidung.
	2.	Verkaufen	Die Führungskraft überzeugt das Team von ihrer Entscheidung.
	3.	Befragen	Die Führungskraft holt sich den Rat und die Meinung des Teams ein und entscheidet dann.
Geteilte Entscheidungskompetenz	4.	Einigen	Die Führungskraft und das Team einigen sich und finden einen Konsens.
Entscheidungskompetenz beim Team	5.	Beraten	Das Team entscheidet nach der Beratung durch die Führungskraft.
	6.	Erkundigen	Das Team entscheidet und die Führungskraft erkundigt sich.
	7.	Delegieren	Das Team entscheidet autonom und muss die Führungskraft nicht informieren.

Quelle: www.managerseminare.de; Claudiá Thonet

Seite und Voranschreiten und Kontrollieren auf der anderen Seite zu navigieren.

Dilemma 2

Nähe versus Distanz

Eng verwandt mit dem Spannungsfeld „Kontrolle versus Vertrauen“ ist das Spannungsfeld „Nähe versus Distanz“. In agilen Kontexten entspricht es den Erwartungen an eine moderne Führung, dass die Person in Führungsrolle dem Team physisch und auch im übertragenen Sinn nah ist. Statt Chefbüro mit Ledersessel oder dem Parkplatz für den dicksten Firmenwagen ist eine Du-Kultur auf Augenhöhe angesagt, in der Führungskräfte ihre Teams coachen und unterstützen. Doch Führung bedeutet auch in agilen Arbeitskontexten immer noch, dass zuweilen unliebsame Entscheidungen getroffen und Grenzen aufgezeigt werden müssen oder dass Teammitgliedern gekündigt werden muss. Dies ist ohne professionelle Distanz kaum möglich.

Um mit dem Spannungsfeld Nähe versus Distanz zurechtzukommen, lohnt sich ein Blick auf die Erkenntnisse der beiden Wirtschaftswissenschaftlerinnen Valentina Ghinea und Ramona Cantaragiu, die zu den Schwierigkeiten, die durch ein Zuviel des einen oder des anderen entstehen können, geforscht haben. So sind Führungspersonen, die zu viel Nähe zu ihrem Team haben, emotional befangen und treffen oft schlechtere Entscheidungen für das Unternehmen oder einen Kunden. Ressourcen werden dann bisweilen ineffizient genutzt. Und oft liegt der Fokus auch zu sehr auf dem Operativen, was sogar zu hinderlichem Mikromanagement führen kann: Die Führung mischt sich überall ein. Es findet wenig Empowerment statt und Team und Führungsperson werden blind für größere Visionen. Denn, was zählt, ist allein die Harmonie im aktuellen Moment. Das Zuviel an Nähe in der Führungsbeziehung führt außerdem zu einer „Entmystifizierung“ der Führung: Ihre formelle Macht wird ausgehebelt.

Umgekehrt führt ein Zuviel an Distanz, also eine emotionale Trennung vom Team, schnell dazu, dass die Kommunikation schiefläuft und dass es zu falschen Vorannahmen und Missverständnissen kommt. Auch wird es schwieriger, die Mitarbeitenden zu motivieren oder sie – bei Bedarf – konkret zu unterstützen. Wenn *nur* die formale Rolle im Fokus steht, wird

die Person in Führungsrolle zudem nicht mehr als Mensch wahrgenommen: Die Mitarbeitenden empfinden sie schnell als unauthentisch, was auch ihre Autorität untergraben kann.

Gute agile Führung wählt deshalb in jeder Situation aufs Neue die angemessene Dosierung von Nähe und Distanz. Was sie dazu benötigt, ist vor allem die Fähigkeit zur Differenzierung und Selbstreflexion. Für deren Aufbau braucht es die **Entwicklung der eigenen Persönlichkeit**. Das bedeutet, Führung muss bereit sein, sich selbst zu hinterfragen. Menschen in agiler Führungsrolle müssen sich nicht zuletzt bewusst machen, welches Führungsverständnis sie haben – und ob dieses Verständnis *in einer bestimmten Situation* das passende ist (siehe Kasten „Kuschelkurs oder Kommandobrücke?“).

Dilemma 3

Vielfalt versus Fokus

Neben der Beziehungsgestaltung, um die es beim Ausgleich von Vertrauen und Kontrolle und von Nähe und Distanz geht, birgt auch die Arbeitsorganisation Spannungsfelder. Typisch ist hier nicht zuletzt die Herausforderung, einerseits offen für differenzierte Sichtweisen zu sein, andererseits aber auch für Fokus und Konzentration zu sorgen.

Gerade die junge Generation sucht einen persönlichen Sinn in ihrer Arbeit und will sich darin entfalten. Das bringt Perspektiven- und Meinungsvielfalt mit – die für Innovationen und komplexe Kontexte wichtig sind. Erst durch unterschiedliche Sichtweisen und Herangehensweisen wird es möglich, eingeprägte Muster zu verändern und Bewertungsschubladen zu öffnen. Agile Führung muss Raum schaffen für diese Vielfalt. Allerdings brauchen Teams beziehungsweise Einzelne auch dringend einen klaren Fokus auf das Wesentliche. Mitarbeitende wollen wissen, worauf es ankommt, und sehnen sich nach entsprechenden Vorgaben, die es ihnen erleichtern, Prioritäten zu setzen. Das heißt: Sie brauchen Leitplanken, die ein Sortiersystem bilden, nach dem Entscheidungen getroffen werden können, und die daher notwendigerweise die Vielfalt beschränken.

Die Lösung für die Führung liegt hier darin, **beidhändig zu führen**, also in der Lage zu sein, situativ zu entscheiden, ob gerade Vielfalt oder Fokus gefördert werden muss – und entsprechend zu handeln.

Gute agile Führung wählt in jeder Situation aufs Neue die angemessene Dosierung von Nähe und Distanz.

Selbstreflexion

Kuschelkurs oder Kommandobrücke?

Agile Führung erfordert immer wieder ein Austarieren zwischen Nähe und Distanz. Notwendig dafür ist viel Selbstreflexion, um die **eigene Führungshaltung** hinterfragen und herausfinden zu können, ob sie in einer bestimmten Situation die passende ist. Dabei helfen Fragen wie diese:

- ▶ Wie will ich (gerade) wahrgenommen werden? Als Expertin, Managerin, Coach, Impulsgeber ...?
- ▶ Was will ich in meiner Führungsrolle bei anderen erreichen?
- ▶ Wie sollen sich die Mitglieder meines Teams durch meine Führung fühlen?
- ▶ Wodurch soll meine Führung in deren Augen gekennzeichnet sein?
- ▶ Wer ist für mich ein Vorbild für gute Führung und warum?
- ▶ Wer ist meiner Meinung nach ein schlechtes Vorbild für Führung und warum?
- ▶ Wer war in meiner Kindheit prägend für meine Vorstellung von Führung?
- ▶ Was sind Herausforderungen und Entwicklungszonen in meiner Führung?
- ▶ Wie gehe ich mit meinen eigenen Grenzen um?

Quelle: www.managerseminare.de; Claudia Thonet 2023

Selbst bei gut funktionierender Selbstorganisation muss jemand in einer Führungsrolle bisweilen Arbeitsaufträge ans Team delegieren und Aufgaben gegen den Willen der Beteiligten „pushen“.

Orientierung dabei geben Werte und Prinzipien. Diese werden gemeinsam mit dem Team entlang der Leitfragen „Was ist uns besonders wichtig?“ und „Wonach richten wir unser Handeln aus?“ erarbeitet. Wichtig ist im Folgenden, dass Team und Führung – etwa in Retrospektiven – immer wieder reflektieren, ob ihre konkreten Handlungsweisen den formulierten Werten und Prinzipien entsprechen und woran es liegt, wenn es wiederholte Abweichungen gibt. Erst so werden Werte und Prinzipien eine wirksame Entscheidungsgrundlage für alle – und damit zum Fokusgeber angesichts der Vielfalt an Möglichkeiten im täglichen operativen Tun.

Dilemma 4

Pull versus Push

Ein wichtiges Prinzip agiler Arbeitsorganisation ist, dass sich die Beteiligten selbst Aufgaben „ziehen“, die ihren eigenen Kom-

petenzen und Ressourcen entsprechen. Entscheidet sich jemand für die Übernahme einer Aufgabe, so die agile Grundidee, geschieht dies aus Eigeninteresse und Eigenverantwortung. Dadurch reguliert sich in der Regel die Aufwandszeit positiv und die Umsetzungsqualität steigt deutlich. Daraus könnte folgen, dass jede Aufgabenverteilung durch die Führung obsolet wird. Dem ist allerdings nicht so – vielmehr ergibt sich aus diesem Pull-Prinzip ein weiteres zentrales Führungsdilemma. Denn selbst bei gut funktionierender Selbstorganisation muss eine Person in Führungsrolle bisweilen auch Arbeitsaufträge ans Team delegieren und Aufgaben gegen den Willen der Beteiligten „pushen“.

Einen recht einfachen Ausweg aus dem Dilemma ermöglicht **der konsequente Kundenfokus**, der agiles Arbeiten ohnehin kennzeichnet: Agile Führung kann beispielsweise die laterale Führungsrolle des Product Owners nutzen, um die Anforderungen aus Sicht der Stakeholder zu priorisieren und Aufgaben so nach vorne zu stellen. Trotzdem entscheidet das Team nach wie vor selbst, wer welche Aufgaben mit welchem Aufwand wie erfüllt.

Müssen neue Angebote oder Services erstellt oder auch interne komplexe Veränderungen verarbeitet werden, helfen auch **Planning Meetings**, die Aufgabenverteilung zwischen Push und Pull auszubalancieren. Dabei werden strukturierte Aufgabenpakete geschnürt, deren Sinn und Zweck zunächst transparent gemacht werden – entweder durch den Product Owner oder durch Gruppenarbeit im Team. Alle Aufgaben werden dann beispielsweise in einem Backlog festgehalten und in Pakete aufgeteilt, die jeweils innerhalb von wenigen Tagen erledigt werden können. Dabei wird der Bearbeitungsaufwand eingeschätzt – etwa spielerisch anhand von Pokerkarten („Planning Poker“) oder dadurch, dass man sich pro Paket auf eine T-Shirt-Größe (XS, S, M, L, XL) einigt. Schließlich priorisiert das Team die Aufgaben und entscheidet, welche Pakete innerhalb der kommenden Iteration umgesetzt werden. Die kollektive Strukturierung und Priorisierung führen in der Regel zu einem gemeinsamen Fokus auf das angestrebte Ergebnis, sodass alle



Download des Artikels und Tutorials:
QR-Code scannen oder
www.managerseminare.de/MS300AR02

Tutorial



Mit agilen Leadership-Zwickmühlen klarkommen

Unter agilen Bedingungen ist Leadership gefragter denn je – und wird auch anspruchsvoller denn je, weil sie mit widersprüchlichen Anforderungen umgehen muss. Ein Überblick über die sechs wichtigsten Strategien, um als Person in agiler Führungsrolle die Balance zu wahren.

1. Leitplanken setzen, um Kontrolle und Vertrauen auszubalancieren

Teams wünschen sich häufig mehr Eigenverantwortung. Gleichzeitig benötigen sie Sicherheit. Mit diesem Dilemma lässt sich gut umgehen, indem diejenigen im Team, die sich in einer Führungsrolle befinden, Leitplanken setzen, die Orientierung geben, gleichzeitig aber ausreichend Handlungs- und Entscheidungsspielraum lassen, etwa: Budgets festlegen, rechtliche Vorgaben transparent machen, methodische Frameworks setzen sowie eine Vision formulieren, die der gemeinsamen Ausrichtung dient.

2. Persönlichkeitsarbeit, um Nähe und Distanz in ein gutes Verhältnis zu bringen

In agilen Kontexten entspricht es den Erwartungen an moderne Führung, dass der Leadership-Rolleninhaber bzw. die -Rolleninhaberin dem Team physisch und auch im übertragenen Sinn nah ist. Was hier angesagt ist, ist daher eine eher coachende, unterstützende Führung auf Augenhöhe. Allerdings muss Führung auch in agilen Arbeitskontexten immer noch zuweilen unliebsame Entscheidungen treffen und Grenzen aufzeigen. Dies ist ohne professionelle Distanz kaum möglich. Bewältigen lässt sich die Jonglage aus Distanz und Nähe nur dann, wenn die Führung an ihrer Persönlichkeit arbeitet. Das bedeutet vor allem: wenn sie bereit und fähig ist, sich immer wieder dahingehend selbst zu hinterfragen, ob ihr Führungsverständnis und ihr daraus resultierendes Verhalten in der gegebenen Situation passend ist.

3. Beidhändig führen, um Vielfalt mit Fokus zu vereinen

Agile Teams müssen einerseits offen für neue Sicht- und Herangehensweisen sein, andererseits brauchen sie einen klaren Fokus auf das Wesentliche. Auch hier liegt die Lösung darin, dass Führung lernt, zu erkennen, was die jeweilige Situation erfordert, um dementsprechend mal das eine, mal das andere zu unterstützen, also beidhändig zu agieren. Orientierung geben dabei Werte und Prinzipien, die gemeinsam mit dem Team entlang der Leitfragen „Was ist uns besonders wichtig?“ und „Wonach

richten wir unser Handeln aus?“ erarbeitet werden. Außerdem sollte in regelmäßigen Retrospektiven hinterfragt werden, ob die konkreten Handlungsweisen den formulierten Werten und Prinzipien entsprechen oder nicht.

4. Konsequenter Kundenfokus, um neben Pull auch Push zu gewährleisten

In agilen Teams „ziehen“ sich die Mitglieder Aufgaben, die sie interessieren und für die sie kompetent sind, selbst („Pull-Prinzip“). Allerdings müssen die Teammitglieder in Führungsrolle trotz gut funktionierender Selbstorganisation manchmal auch Arbeitsaufträge ans Team delegieren und Aufgaben gegen den Willen der Beteiligten „pushen“. Was hilft, mit diesem

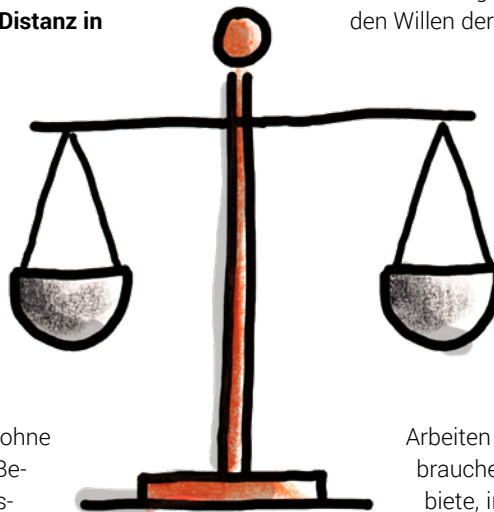
Dilemma zurechtzukommen, ist vor allem ein konsequenter Kundenfokus des Teams. Führungskräfte sollten, etwa in ihrer Rolle als Product Owner, daher immer wieder dafür Sorge tragen, dass dieser Fokus gewahrt wird.

5. Transparenz schaffen, um Bewahren und Verändern unter einen Hut zu bekommen

Neue Wege beschreiten, Veränderungen anstoßen – das gehört zum agilen Arbeiten dazu. Doch auch agil arbeitende Menschen brauchen stabile Zonen. Sie brauchen Aufgabengebiete, in denen sie sich auskennen, Prozesse, die gewohnheitsmäßig ablaufen, Routinen, die wenig Kraft kosten. Um zwischen beiden Polen einen guten Weg zu finden, hilft es Teams, sich Klarheit zu verschaffen, sprich: Sie brauchen einen transparenten Überblick über das, was bewahrt, und das, was verändert werden sollte. Unterstützen können dabei besonders Visualisierungen.

6. Routinen etablieren, um neben der Aktion Raum für Reflexion zu schaffen

Ohne die Bereitschaft und Fähigkeit zum ständigen Experimentieren, ist agiles Arbeiten kaum denkbar. Aber Aktion ist nicht alles, Reflexion ist mindestens genauso wichtig. Damit sie gegenüber aller agilen Action nicht ins Hintertreffen gerät, ist es wichtig, dass die Teammitglieder in Führungsrolle darauf achten, dass das Team Routinen für Reflexion etabliert – etwa die bereits erwähnten regelmäßig stattfindenden Retrospektiven.



Quelle: www.managerseminare.de; Claudia Thonet; Grafik: Johannes Sauer; © www.trainerkoffer.de



Mehr zum Thema

► Christian Heiss, Frank Bischoff: Die intelligente Brücke – Hybrid Leadership.

www.managerseminare.de/MS271AR01

Führungskräfte sind gefordert, Arbeit flexibler, dynamischer, agiler zu organisieren. Gleichzeitig bleiben „klassische“ Führungsaufgaben wie die Vermittlung von Klarheit und Stabilität, die den neuen Anforderungen widersprechen, bestehen. Frank Bischoff und Christian Heiss haben einen Entwurf vorgelegt, wie der Brückenschlag zwischen den beiden Anforderungswelten gelingen kann. Sie nennen ihn Hybrid Leadership.

► Alexander Romppel, Thomas Ginter: Lean oder agil? Adaptiv führen.

www.managerseminare.de/MS247AR03

Führt agil, gebt Weisungsbefugnisse ab! – Das hören Führungskräfte heute ständig. Doch in seiner Ausschließlichkeit führt der Ratschlag in die Irre. Denn es gibt immer noch Kontexte, in denen Lean Management mehr bringt als agile Führung. Wie aber erkennen Führungskräfte, wann welcher Leadership-Modus der geeignetere ist? Die Managementexperten Alexander Romppel und Thomas Ginter klären im Artikel auf.

► Sylvia Jumpertz: Die Wechselstrategie – Führungsaufgabe Ambidextrie.

www.managerseminare.de/MS245AR01

Unternehmen müssen heute innovativ sein – und trotzdem das Kerngeschäft reibungslos am Laufen halten. Der Organisations- und Führungsansatz Ambidextrie verspricht, beides unter einen Hut zu bekommen. Allerdings stellt der Anspruch, ambidexter – also beidhändig – zu agieren, Führungskräfte vor große Herausforderungen.

verfallen sehr schnell in Gewohnheiten, die oftmals nicht die besten möglichen Resultate bringen. Auch agile Teams entwickeln solche Muster, weshalb sie von der agilen Führung immer wieder angeregt werden sollten, Routinen zu hinterfragen, unangemessene Verhaltensweisen zu verlernen und neue Möglichkeiten zu entwickeln. Das ist für alle Beteiligten anstrengend und Teams werden nur mitgehen, wenn eine Neuerung für sie persönlich dringlich und notwendig ist – oder wenn sie ein besseres Ergebnis verspricht als das bisherige Vorgehen. All dies müssen Personen in Führungsrollen ihren Teams also immer wieder motivierend bewusst machen.

Gleichzeitig brauchen Menschen aber auch – als Gegenpol zum ständigen Erneuern und Optimieren – stabile Zonen: bleibende Aufgabengebiete, in denen sie sich auskennen, Prozesse, die gewohnheitsmäßig ablaufen können, und Routinen, die wenig Kraft kosten. Hier die Balance zu finden, entspricht dem fünften agilen Führungsdilemma, dem zwischen der Begeisterung fürs Neue und dem Bewahren von Bewährtem.

Lösen lässt sich der Widerspruch durch seine Bearbeitung im Team selbst: Anhand einer **visualisierten Waage** werden am Flipchart die Dinge gesammelt, die bewahrt, und die Dinge, die verändert werden sollen. Dabei achten alle darauf, dass die Waage am Ende in Balance ist. Erfahrungsgemäß sorgt allein schon das Aufschreiben der Dinge, die bewahrt werden dürfen, in Zeiten des dauernden Wandels und der damit verbundenen Angst in den Teams für große Erleichterung.

Aufgaben jemanden finden, der sie übernimmt – ganz ohne Delegation.

Dilemma 5

Bewahren versus Verändern

Weitere Spannungsfelder lauern auf strategischer Ebene. Agiles Arbeiten ermöglicht es allen, sich an immer wieder neue Umstände anzupassen und schnell zu verändern. Doch Veränderungen kosten Kraft. Schon die Umsetzung des guten Vorsatzes, beim Zähneputzen auf einem Bein zu stehen oder morgens Porridge statt Nutella zu frühstücken, ist ein echter Kraftakt, wenn wir die Neuerung täglich und nicht nur einmal umsetzen wollen. Noch schwieriger ist es, wenn Veränderungen nicht aus eigenem inneren Wunsch heraus erfolgen, sondern wenn jemand sie von außen diktiert. Das aber gehört zur Aufgabe der Führung. Denn Gruppen oder Einzelne

Dilemma 6

Aktion versus Reflexion

Ähnlich viel Kraft wie die Anpassung an Veränderung kostet das schnelle Handeln, Ausprobieren, Experimentieren und Fehlermachen, das zum agilen Arbeiten gehört – und das die ständige flexible Anpassung an neue Herausforderungen erst ermöglicht. Das heißt: Agiles Arbeiten ist geprägt durch Aktion. Doch darf der Action-Modus keinesfalls überstrapaziert werden. Denn auch zur Aktion gibt es einen Gegenpol – und ein Spannungsfeld, das sich zwischen beiden aufzieht.

Kreativität, gute Zusammenarbeit und Lernen aus Fehlern funktionieren nämlich nicht ohne Nachdenken, Innehalten, Hinterfragen und Achtsamkeit. Agilität erfordert daher neben Aktion immer wieder

auch Reflexion – langsames Denken und besonnenes Handeln von innen heraus. In der operativen Hektik konsequent dafür zu sorgen, dass es einen Schutzraum gibt, der es sowohl dem Team als auch einem selbst ermöglicht, den Fuß vom Gas zu nehmen: Auch das ist eine zentrale agile Führungsaufgabe. Nur so kann es gelingen, das ganze Bild zu sehen und aus der Metaperspektive tragfähige Entscheidungen zu treffen.

Es braucht daher Strukturen und Rituale, die Reflexion und langsamem Denken Raum geben und zwar kontinuierlich. Eines der wichtigsten Events, die dazu beitragen, sind **Retrospektiven**. Diese sollten nicht nur in operativen, sondern auch in Führungsteams regelmäßig auf dem Programm stehen. Für eine effektive Selbstorganisation braucht es einen hohen Reifegrad. Dieser entsteht aber nicht zufällig, sondern ist das Ergebnis konsequenter Arbeit an der gemeinsamen Entwicklung, wie sie in Retrospektiven stattfinden kann. Hier kann das Team komprimiert an seiner Entwicklung arbeiten und lernen, konstruktiv mit der (vor allem in interdisziplinären Teams vorherrschenden) Divergenz untereinander umzugehen. Retrospektiven sehen vor, dass sowohl die vergangene Iteration als auch gemeinsame (tägliche) Routinen regelmäßig in einer strukturierten Form reflektiert und bewertet werden. So kommen Probleme und Schwierigkeiten der Zusammenarbeit ohne Umschweife ans Licht. Gemeinsam werden die Hintergründe dazu erforscht. Man kommt zu Erkenntnissen, aus denen man lernen kann und kann konkrete Schritte – Action Items – vereinbaren, um die Zusammenarbeit zu verbessern.

Retrospektiven sind aus meiner Sicht der Erfolgshebel schlechthin, um Teams in einen hohen Reifegrad zu führen. Je nach Dauer der Iteration, je nach Teamzustand und Reifegrad sollte es außerhalb von täglichen Routinen einen Retrospektiven-Zyklus von vier bis zwölf Wochen geben. Wichtig dabei: Diese Meetings brauchen einen geschützten Rahmen, professionelle Moderation – und ein Zeitfenster von zwei bis drei Stunden.

Coaching und Guiding schließen einander nicht aus

Agile Führung ist zwar keine One-Man-beziehungsweise One-Woman-Show. Aber sie erfordert dennoch erhebliche Leadership-Leistungen. Vor allem müssen Führungs-

kräfte in agilen Kontexten eine positive Feedback-Kultur fördern, in der die beschriebenen Dilemmata gemeinsam balanciert werden können. Die *zentrale* Balancefrage, die sich Menschen in Führungsrollen dabei immer wieder stellt, lautet: Wie viel Anleitung und wie viele Leitlinien brauchen Teams einerseits und wie stark kann Führung andererseits auf coachende Unterstützung und Entwicklungshilfe setzen?

Viele vertreten die Ansicht, dass moderne Führung nur noch Coaching ist. Dass sie ausschließlich dazu da ist, Mitarbeitende und Teams zu entwickeln und zu unterstützen. Sofern ein entsprechender Reifegrad beim Team vorhanden ist, kann sich Leadership darauf tatsächlich stark konzentrieren. Doch wie wir gesehen haben, haben Menschen auch in modernen Arbeitskontexten unterschiedliche Bedürfnisse, die adressiert werden müssen. Insbesondere entscheidet die jeweilige Situation darüber, ob es mehr von einem oder anderen – von Guiding oder Coaching – braucht. So kann, selbst in den eigenständigsten Teams, in unsicheren und turbulenten Zeiten oder in Krisensituationen eine klare Führung im Sinne von „einen Weg bahnen und diesen manchmal mit der Machete freischlagen, um das Team sicher zum nächsten Ort zu bringen“ erforderlich sein. Das heißt: Coaching und Guiding schließen einander nicht aus, sondern sind ebenfalls zwei Seiten ein und derselben Münze, die ihre beste Wirkung entfalten, wenn sie klug austariert und kontextgerecht zum Einsatz gebracht werden.

Fazit: Ein Patentrezept dafür, wie agile Führung gelingt, gibt es zwar nicht. Doch schafft man es, die sechs Zielkonflikte und den zentralen Konflikt zwischen Coaching und Guiding erfolgreich auszubalancieren, stehen die Chancen gut, dass es Menschen in Führungsrollen, Teams und Unternehmen gelingt, erfolgreich agil zu arbeiten.

Claudia Thonet

Coaching und Guiding schließen sich in der Führung nicht aus. Sie sind zwei Seiten ein und derselben Münze, die ihre beste Wirkung entfalten, wenn sie klug austariert und kontextgerecht eingesetzt werden.

Die Autorin: **Claudia Thonet**, Gründerin und Geschäftsführerin der Agile Consulting GmbH in Berlin, ist Expertin für agile Führung und Transformation. Ein Schwerpunkt ihres Instituts: die Ausbildung agiler Rollen. Kontakt: www.claudia-thonet.de.



Foto: Claudia Thonet