



Thesen zu unserer digitalen F&K-Trainerkonferenz: Agiles Führen

- Agiles Führen ist lebendiges, dynamisches Führen, das das Führen zum Selbstführen, d.h. die Reife der MA fördert und damit den Erfolg am Markt sichert. Sein Grundaxiom: „Eine Führungskraft braucht es nicht, gebraucht zu werden.“
- Laut Peter Koning erfüllen agile FK vier Aufgaben: Sie
 - setzen inspirierende Ziele
 - fördern Ownership
 - beschleunigen das Lernen und
 - entwickeln neue Gewohnheiten

Alle Instrumente des agilen Führens dienen letztlich diesen vier Aufgaben. Wirklich neu ist das alles nicht. Aber falsch eben auch nicht. Im Gegenteil: die Fähigkeit und Notwendigkeit zur Selbstführung und Selbständigkeit kann man nicht oft genug betonen. Ist ja quasi das Markenzeichen unserer modernen westlichen Kultur: „Sapere aude! Habe Mut...“

- Die Möglichkeit zur Selbstführung hängt allerdings (auch das nicht neu) von der Reife der MA ab. Bei hoher Reife kann sie bis zum selbstständigen Führen von Bewerbungs- und Entlassungsgesprächen reichen, über die die Fk nicht einmal aktiv informiert werden muss. Allein: Gibt man einem Team (zu früh) zu viel Freiheit, kann Chaos entstehen.
- Spannende Tools agilen Führens sind z.B. agilere Entscheidungsprozesse einzuführen - z.B. Konsent¹ statt Konsens oder „Widerstandsmessung“ statt Einigung per mühseliger Eingungsdiskussionen² oder mutigeres Priorisieren und Experimentieren.³
- Die vier wichtigsten Werte der agilen Kultur lt. Kannenberg: Respekt, Commitment, Einfachheit und Mut.

¹ Ein Vorschlag gilt als angenommen, wenn es keine schwerwiegenden Einwände gibt

² 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. (managerseminare 10/2020, S. 33)

³ Hier kann man aus dem iterativen Arbeiten agiler Teams lernen: „Man entwickelt etwas, arbeitet dabei oft mit kleineren, unaufwendigen Prototypen, probiert dies kurzfristig aus, lernt aus der Verprobung, geht weiter oder eben auch eine Schritt zurück, um das Produkt, den Prozess Schritt für Schritt weiter zu verbessern.“ (ebd. S. 35)

- Die vier wichtigsten Kernkompetenzen (der FK): Fokussieren, Designen, Moderieren und Verändern. Ok, auch das kommt uns nicht so ganz unbekannt vor.
- Wichtige Werkzeuge, über die wir geredet haben:
 - Kanban: Es setzt vor allem auf eine umfassenden Visualisierung des Arbeitssystems im sog. Kanban-Board. Seine Prinzipien/Praktiken 1. Starte mit dem, was du jetzt machst. Mach die Arbeit sichtbar 2. Verfolge inkrementale Veränderungen. Limitiere parallele Tätigkeiten 3. Fördere Führung auf allen Ebenen. Manage den Arbeitsfluss 4. Implementiere Feedbackmechanismen. Teamübergreifende Transparenz wird so erstellt. Bei Kanban geht es also vor allem darum, „nützliche Informationen sozusagen am laufenden Band offensichtlich zu machen.“ (p1663)
 - Scrum: In kurzen, meistens 2-4 Wochen dauernden Sprints (Zyklen) werden bestimmte Teile des gewünschten Produkts entwickelt und dann am Ende des Sprints gemeinsam mit dem Kunden diskutiert.
- Die vielleicht wichtigste Frage, die in diesem Kontext ebenfalls Thema war: Wollen sich die Menschen überhaupt agil verändern und wer leitet sie dabei warum? Wie Doppler und Lauterberg schon in den 90ern zeigten, tauchen bei jedem Wandel sofort 3 Fragen auf:
 - Muss ich mich verändern? „Verstehe ich, wozu wir selbstorganierte (agile) Teams brauchen? Sind diese Teams verpflichtend oder gibt es Alternativen? Und was kann ich mir davon erwarten?
 - Kann ich mich verändern? Bin ich in der Lage mit den Folgen von Selbstorganisation umzugehen? Habe ich alle Kompetenzen, die es für Selbstorganisation braucht? Was zählt unter den neuen Rahmenbedingungen als Erfolg?
 - Will ich mich verändern? Was ist für mich drin? Besteht irgendein Risiko, dadurch Geld, Beziehungen oder Karriereperspektiven zu verlieren? Oder kann ich mir vielleicht sogar einen Gewinn ausrechnen? Man kann eine solche Veränderung nicht einfach verordnen. Man braucht
 - Profunde Information – Was ist Selbstorganisation?
 - Gemeinsames Verständnis – Wozu brauchen wir das?
 - Klare Erwartungen – Woran erkennen wir, ob die Selbstorganisation etwas bringt?
 - Professionelle Moderation – Wie werden wir den Wandel gestalten? • Kontinuierliches Training und Coaching – Was müssen wir wissen und tun? Wie geht das konkret?
- Agilität bekommt in den je spezifischen Arbeitsfeldern und Organisationen eine je andere Ladung & Ausprägung. Von auf Recht und Gesetz ausgerichteten Verwaltungen kann und darf ich nicht die gleiche Agilität erwarten wie von Zalando. Wer die Feuerwehr rein agil orientiert, läuft Gefahr, das Löschen zu versäumen. Aber auch hier ist Agilität nötig. Aber eigentlich gibt es sie hier schon längst in der doppelten oder Hybridstruktur von Einsatz und Bereitschaft.

- Bei all dem warne ich immer davor, die eigene agile Gegenwart in ihrer hektischen auf Veränderung getrimmten Einmaligkeit zu überschätzen. Das gefühlte Veränderungstempo war für die Menschen im 19. Und 20. Jahrhundert mit all den Kriegen, Revolutionen und Jahrtausenderfindungen mindestens genauso groß wie heute. Ich habe sogar den Eindruck, dass es in den letzten Jahren wieder etwas ruhiger geworden ist. Das Handy in den 90ern und der HTML-Code für das Internet – das waren Quantensprünge, die Touchscreenoberfläche des iPhones 2007 ebenfalls. Seit dem, also seit 13 Jahren ist hier eigentlich nicht mehr viel Revolutionäres passiert. Zwar kommt jedes Jahr ein neues iPhone heraus, aber dessen innovative Veränderungen halten sich in Grenzen. Die Werbung suggeriert uns aber etwas anderes. Wirklich spannend wird es erst wieder, wenn Quantencomputer auf den Markt kommen. Aber das dauert noch ein paar Jahre. Das gefühlte Veränderungstempo ist ein anderes als das objektive. Das gilt auch für viele andere Phänomene: die Welt ist objektiv gesehen friedlicher, wohlhabender und sauberer geworden. Aber das Zeitgefühl nimmt das anders wahr. Der Soziologe Martin Schröder hat dazu ein sehr schönes Buch geschrieben.⁴

⁴ https://6b29f5a0-d031-4992-a293-e15b7651549b.filesusr.com/ugd/d26c8b_65bd318e3b124fa7b85fd9fbea3a76fe.pdf