

# 2

## Statt Methodik einzusetzen, lieber Haltung zeigen

*Ich bin CEO: Chief Excel Officer*  
(Markus Raitner)

Das übliche Bild von engagierten Managern zeigt Abb. 2.1: Sie rennen scheinbar rastlos zwischen diversen Besprechungen hin und her, haben permanent ein Telefon am Ohr, und am Abend sitzen sie vor einem Berg von KPI-Diagrammen, Excel-Charts und Controllingberichten.

Nicht zu vergessen die ständigen „Feuerwehreinsätze“ im Tagesgeschäft, damit nichts aus dem Ruder läuft. Und weil viele Bälle gleichzeitig in der Luft gehalten werden müssen, nutzen sie permanent entsprechende IT-Tools –echtes Multitasking eben...

Kommt Ihnen das bekannt vor?

Dann kennen Sie sicher auch das frustrierende Gefühl, dass die neuen Management-Tools, die mit schöner Regelmäßigkeit von der Ostküste der USA zu uns herüberschwappen, daran wenig bis nichts ändern. So deute ich jedenfalls die über Jahre stabilen Ergebnisse der Rigby-Studie. Darrell Rigby untersucht seit Jahren für die Beratungsfirma Bain & Company die „TOP Management Tools“: Alle üblichen Verdächtigen finden sich da!

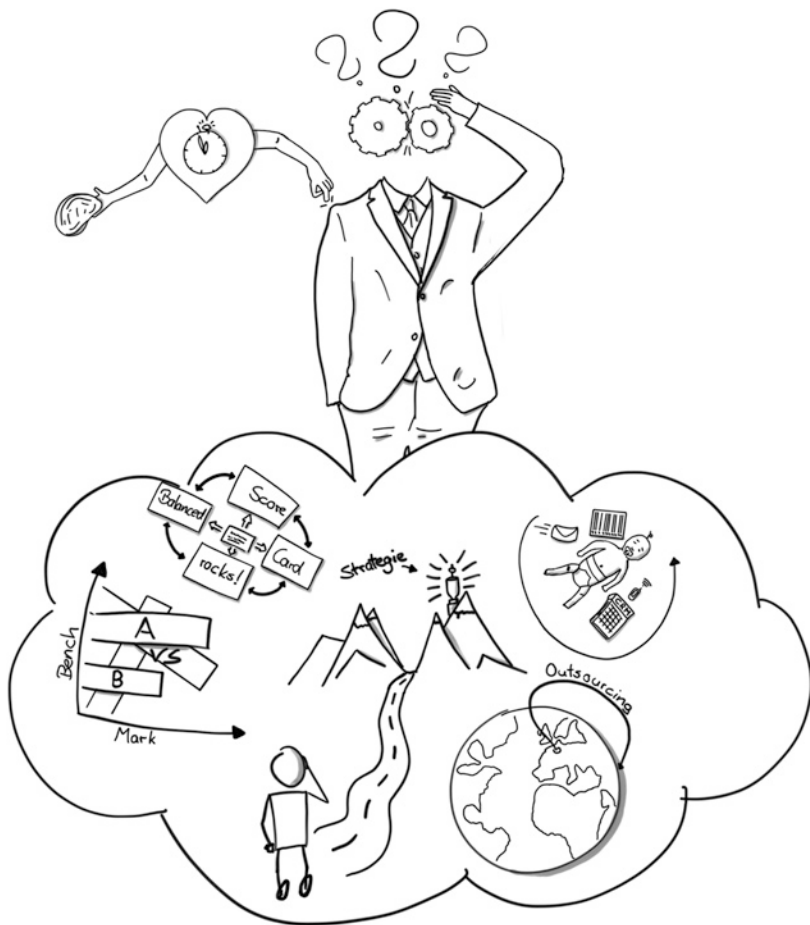


Abb. 2.1 Typisches Manager – Multitasking

- Benchmarking liegt seit dem Jahr 2000 immer unter den ersten fünf.
- Strategische Planung ist seitdem immer auf Platz eins oder zwei.
- Outsourcing ist natürlich auch immer unter den TOP Ten, genauso wie
- Customer Relationship Management.
- Und natürlich ist auch die Balanced Scorecard seit 2010 immer in der Bestenliste vertreten.

An Werkzeugen mangelt es also nicht. Und doch ahnen wir es längst: Erfolgreich zu führen bedeutet immer Management am Rande des Chaos. Es ist eine Binsenweisheit, dass sich Ziele im Ablauf ändern, Mitglieder das Team wechseln, Termine verändert werden oder der Markt neue Anforderungen stellt. Wenn also der Wandel „normal“ ist, warum erzeugt er immer noch enorme operative Hektik? Warum werden Mitarbeiter mit kosmetischen Maßnahmen bei Laune gehalten? Und warum werden bei Planabweichungen immer noch Krisensitzungen einberufen?

Weil es an Führungshaltung auf der Unternehmensbrücke fehlt und angesichts von Unsicherheit und Komplexität die Abkürzung in den Maschinenraum der Management-Tools genommen wird. Daher werfen wir zuerst einen Blick auf diese beiden zentralen Plätze.

## Brücke und Maschinenraum auseinanderhalten können

Vielen ist sicher die Faustformel „Managers do things right, Leaders do the right things“ von Warren Bennis und Burt Nanus bekannt: Während Führungskräfte sich auf der Brücke um die „harten“ Themen Strategie, Vision, Kernprozesse, Schlüsselressourcen und die „weichen“ (Leadership-)Themen Motivation, Kommunikation, Inspiration und Innovation kümmern, sind die Manager im Maschinenraum die Techniker des Geschäfts. Sie wenden sich der Aufgabenerfüllung, der Projektumsetzung, dem Controlling und dem Tagesgeschäft der personellen Führung (Mitarbeitereinsatz- und Urlaubsplanung, Qualitätskontrolle) zu.

Die Things-right-right-things-Faustformel macht die Unterschiede zwischen Führung und Management gut sichtbar, vernachlässigt allerdings das Zwischendeck, auf dem sich Führung und Management täglich begegnen müssen. Daher arbeite ich, wie auch Abb. 2.2 veranschaulicht, bei der Suche nach den Erfolgsfaktoren für wirksame Führung mit einem dreiteiligen Konzept.

Auf der Strategieebene werden die Voraussetzungen geschaffen, damit die Organisation erfolgreich arbeiten kann. Durch die Formulierung

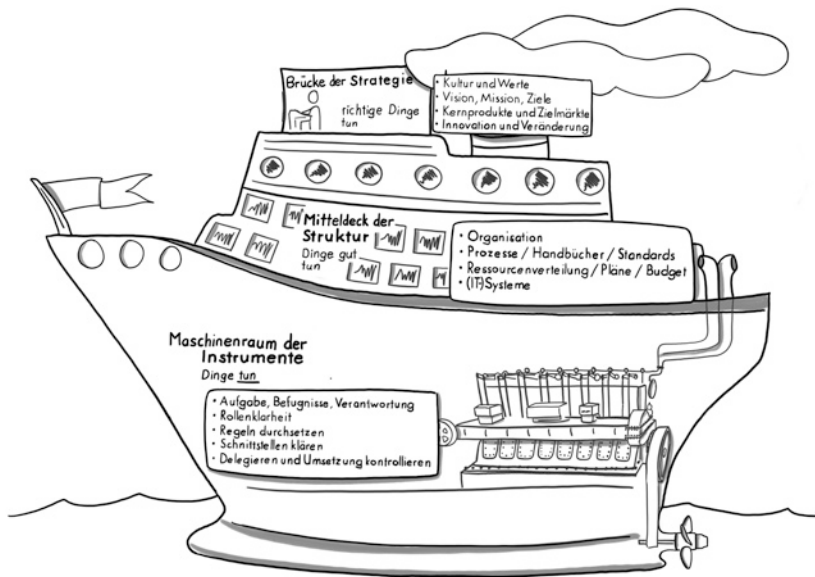


Abb. 2.2 Die drei Ebenen von Führung & Management

einer schlagkräftigen Strategie, das Schaffen eines passenden Kultur- und Wertekontextes und das Treiben von Innovation und Veränderung wird die Organisation darauf ausgerichtet, die richtigen Dinge zu tun.

Damit diese richtigen Dinge auch gut getan werden können, braucht es effiziente Strukturen. Die Entwicklung der Aufbauorganisation und von leistungsfähigen Geschäftsprozessen ist daher genauso nötig wie der Aufbau von (IT-)Systemen und Mechanismen für die Verteilung der knappen Ressourcen.

Zentrales Merkmal erfolgreicher Organisationen ist die sinnvoll gestaltete Instrumentenebene. Hier wird dafür gesorgt, dass die Dinge auch getan werden. Deshalb sind hier die Rollen beschrieben und die Aufgaben, Befugnisse und Verantwortung geklärt. Das Tagesgeschäft mit seinen typischen Aufgaben, wie etwa die Klärung von Schnittstellen, findet sich ebenso in der Instrumentenebene wie die Delegation und Kontrolle. Operative (Fach-)Entscheidungen zu treffen, um die in der Strukturebene definierten Regeln durchzusetzen, ist die Hauptaufgabe in der Instrumentenebene.

Die Herausforderung für die Tätigkeit „Managen“ liegt in einer guten Ausgestaltung der Instrumentenebene und der aktiven Mitarbeit auf der Strukturebene, damit Strukturen entwickelt werden, die nachher auch gut funktionieren.

Führung dagegen zeigt sich vor allem im Bereich der Strategie und beim Aufbau von Strukturen, welche die Umsetzung der Strategie effizient ermöglichen. Erfolgreiche Organisationen brauchen immer beides: hervorragende Managementtechnik, die sich im Maschinenraum der Instrumentenebene um einen möglichst effizienten Betrieb kümmert, und hervorragende Unternehmensführung, die auf der Brücke der Strategieebene den Kurs absteckt. Das Zusammenspiel dieser beiden Tätigkeiten findet auf der Strukturebene statt, wenn abgesprochen wird, mit welchem Arbeitsprogramm der angelegte Kurs erreicht werden soll.

Führungskräfte füllen ihre Rolle aus, wenn sie die beiden zentralen Tätigkeiten „Führen“ und „Managen“ situationsgerecht ausführen. Management und Führung sind letztlich die beiden – abhängigen – Seiten der Medaille „Führungskraft“ in einer Organisation. Da beide Tätigkeiten von einer Person durchgeführt werden, ist die Kopplung zwischen ihnen offenbar. Die „Führungskraft“ überprüft also ständig, wie die Ergebnisse des Managementprozesses auf den Führungsprozess zurückwirken und ob Führung darauf aktiv reagieren will/muss.

Wenn Sie eine gute Übersicht auf der Struktur-, Strategie- und Instrumentenebene erreicht haben, ist die notwendige Bedingung für wirksames Segeln auf Sicht erfüllt, denn nun finden Sie sich auf dem Unternehmensschiff zurecht und finden immer wieder den Weg zurück zur Brücke, statt im Maschinenraum hängen zu bleiben. Die hinreichende Bedingung steht aber noch aus: Mit welcher Ethik und Haltung stehen Sie auf der Brücke und führen angesichts des VUCA-Wetters da draußen?

## **Manager ohne Ethik können keine Unternehmen führen –**

denn sie sind und bleiben immer nur Geschäftemacher!

Anstand, Werte und Moral sind die Grundlage eines gedeihlichen Zusammenlebens. Da würde niemand widersprechen. Und trotzdem

ist diese Grundlage nicht selbstverständlich, gerade nicht, wenn man in die Führungsetagen „großer“ Unternehmen schaut. Da sind es die nicht auf Antrieb erreichbaren Abgaswerte in VW- Dieselmotoren, die über eine „intelligente Software“ dann doch erreicht wurden. Oder die „marktregulierende“ Manipulation des weltwirtschaftlich bedeutenden Libor-Zinssatzes, der der Deutschen Bank mal eben einen 2,5-Mrd.-US-Dollar-Strafbefehl (!) einbrachte. Und was war noch mit dem „Schienenkartell“, in dem u. a. das Traditionsunternehmen Thyssen-Krupp „anständige Preise“ für die Deutsche Bahn organisierte?

Kein Zweifel, die Diskussion über anständige Unternehmen ist lebhafter geworden; nicht ohne Grund widmet der deutsche Management-Guru Reinhard Sprenger dem Thema ein ganzes Buch (Sprenger 2015), in dem er Prinzipien anständiger Unternehmensführung ableitet, die ich für unseren Segeltörn so spezifiziere:

1. Betrachte Mitarbeiter nicht als bloße Mittel zum Zweck, die durch Anreizsysteme motiviert und durch Regeln in produktiven Bahnen gehalten werden. Ermögliche durch die vorgelebte Ethik der zweiten Chance stattdessen Kooperation und Selbstorganisation.
2. Behandle Mitarbeiter nicht wie Kinder, sondern kommuniziere erwachsen, indem Du auch Unausgegrenztes zumutest und Widerstände als Energiequelle nutzt.
3. Versuche nicht Menschen zu verbessern, sondern kümmere Dich um die Strukturen und Prozesse, in denen das Personal gute Leistung vollbringen kann.
4. Verletze nicht die Autonomie der Mitarbeiter, sondern schaffe durch Deine Führung die Leitplanken für sinnvolle, selbst motivierte Arbeit.
5. Bezeichne nichts als alternativlos, sondern entscheide die unentscheidbaren Entscheidungen.

Wenn ich Sie auffordere, über wirksame Führung unter Ungewissheit nachzudenken, geht es mir um ganz praktische Dinge des Anstands und der Moral im Alltag und nicht um tiefe spirituelle Erfahrungen. Doch

leider driftet die Diskussion um Wirtschaftsethik allzu oft in diese Richtung. Die Sucheingabe „Ethik für Manager“ ergibt bei google.de über 40.000 Treffer, wobei sich in den meisten der ersten 20 Treffen entweder die Forderung findet, „Wirtschaftsethik“ solle gelehrt, vermittelt und studiert werden, oder auch gleich der entsprechende Kurs beworben wird.

Wir brauchen also erst ein Seminar, einen Kurs oder ein Diplom, um anständig zu führen? Das klingt mir zu sehr nach einer Gesinnungsethik, die glaubt, die „richtigen“ moralischen Grundsätze zu kennen, also im traditionellen Muster der Unterscheidung in Gut und Böse lebt.

Statt sich Professoren oder spirituelle Key Speaker auf die nächste Jahresauftaktkonferenz einzuladen, plädiere ich für eine tägliche, praktische Ethik der Verantwortung, die sich in der Haltung der seemännischen Gelassenheit wiederfindet. Verantwortungsethiker schauen eben nicht danach, ob die Handlung zur Gesinnung passt, sondern stellen die Folgen ihres Tuns ins Zentrum. Diese Führungskräfte wägen ab, loten aus und entscheiden dann nicht nach „Entweder-oder“-Kategorien, sondern berücksichtigen die Vernetzung und Rückkopplungen, indem sie nach der „Das-eine-und-das-andere“-Kategorie handeln: Sie handeln nach dem Prinzip der Führung in ungewissen Zeiten: Unterscheide, ohne zu trennen, und verbinde, ohne zu egalisieren (in Kapitel fünf stelle ich Ihnen dieses Prinzip genauer vor).

In der praktischen Ethik für ein modernes Kapitänspatent ist es deswegen der Empfänger meiner Handlungen, der Adressat meiner Information, an dem eine wirksame Führungskraft ihr Handeln ausrichtet. Dazu sind eine wache Selbstbeobachtung und Reflexion unerlässlich. Dabei helfen mir die drei Stufen des Moralbewusstseins von Jürgen Habermas und Lawrence Kohlberg:

#### Drei Stufen des Moralbewusstseins

Stufe 1, auf der sich Personen autoritär leiten lassen

Hier folgt der Adressat meinem Führungshandeln, weil er so Sanktionen vermeidet. Der Autokrat sitzt nämlich meist am längeren Hebel, daher ist es klug, dessen Autorität als überlegen und mächtig anzuerkennen.

Stufe 2, auf der Personen den Erwartungen folgen, die ihre nahe Umwelt an sie hat

Diese Empfänger meiner Führungskommunikation folgen pflichtbewusst der Regel „Was Du nicht willst, was man Dir tu, das füg auch keinem anderen zu“. Die Führungskraft ist hier letzte Instanz bzw. Richter, die „gleiche“ und „faire“ Regeln einführt und überwacht.

Stufe 3, auf der sich Personen von Moral und universellen Werten leiten lassen

Hier folgen die Adressaten den Regeln, die nicht nur für sie selbst, sondern auch für andere gelten, d. h. allgemeingültigen Prinzipien. Die Führungskraft ist hier nicht in einer steuernden Rolle, sondern folgt den universellen Prinzipien der Organisation genauso, wie ihre Mitarbeiter es täglich tun. Ethik und Moral gelten für alle und unmittelbar, die Führungskraft hat keine einflussreiche, vorgebende und auslegende Rolle mehr, wie sie die Kleriker im Mittelalter noch innehatten.

Ich beobachte Führungskräfte und Organisationen, die auf Stufe 1 verharren wie VW unter Ferdinand Piëch und Martin Winterkorn, die Deutsche Bahn unter Hartmut Mehdorn oder auch die Kassenärztliche Bundesvereinigung unter Andreas Köhler.

Überall finden sich leider auch Beförderungs- und Vergütungssysteme, die die Stufe 2 mit Füßen treten. Da sind die Banken mit ihren horrenden Bonuszahlungen, die Lustreisen der Versicherungsvertreter der ERGO oder das Beharren des Lufthansa-Vorstands auf einer Gehaltserhöhung in 2015, obwohl zur gleichen Zeit der Belegschaft in harten Arbeitskämpfen ein finanzieller Verzicht abgetrotzt wurde. Alle drei Beispiele sind wohl leider nur die Spitze des Eisbergs.

Die Stufe 3 beschreibt eine Verantwortungsethik für Führungskräfte, die in einer anständigen Haltung mündet; unerlässlich, um in der VUCA-Welt zu bestehen! Diese Beispiele sind viel schwerer zu finden, weil sich diese Personen weniger laut hervortun, sehr oft bewusst aus der „zweiten Reihe“ wirken und deswegen kaum in das Rampenlicht als „Manager des Jahres“ kommen. Es liegt also in der Natur einer Verantwortungsethik der Stufe 3, eher zufällig im Rampenlicht zu stehen und nicht zu drängeln, sondern gelassen auf die kommenden Herausforderungen zu reagieren.



## Die Haltung der seemännischen Gelassenheit

Von professionellen und VUCA-robusten Führungskräften darf mehr „seemännische Gelassenheit“ erwartet werden. Ein erfahrener Kapitän redet seiner Mannschaft niemals einen aufziehenden Sturm schön, beordert aber auch nicht alle Mann an Deck und verteilt Schwimmwesten. Vielmehr erwartet er Stürme sowie unvorhergesehene Probleme und begegnet ihnen wach und gelassen.

Eine seemännisch gelassene Führungskraft handelt hellwach, konzentriert, gut vorbereitet und unter Einsatz all ihres Erfahrungs- und Methodenwissens – aber stets in der Führungsrolle und nicht als Funktionär irgendeiner Managementschule. Kernelement ist das Verhalten der Führungskraft selbst und nicht die Methoden und Techniken, die sie anwendet. Die bleiben, was sie sind: Methoden der Unterstützung.

Operative Hektik, Berichte auf den letzten Drücker und sinnloses Multitasking verschwinden, wenn diese Art der Führung Einzug hält. Diese Führungskräfte spielen alternative Szenarien bereits im Vorfeld und nicht erst ad hoc durch. Sie bewahren in der schwierigen Situation Ruhe, weil sie wissen, dass sie einen Plan B und C in der Tasche haben, strahlen deshalb Gelassenheit aus und stabilisieren so die Lage.

So sollte es auch beim Surfen auf der VUCA-Welle sein: Wer in seine operative Strategie einkalkuliert, dass nichts außer den Überraschungen sicher ist, für den ist eine Terminveränderung keine Bedrohung. Im Gegenteil: Für das Managen des Unvorhergesehenen wird er bezahlt, nicht für die Abarbeitung von Plänen.

## Sieben Faustregeln, um auf der Brücke zu bleiben

Fragen Sie einmal Führungskräfte, wie zufrieden sie mit ihrer zeitlichen Belastung sind. Sie werden eines mit Sicherheit hören: Ich habe viel zu wenig Zeit für Führung! Nun ist diese Antwort nicht neu – und die Erfahrung zeigt, dass es vielfältige Gründe gibt, warum „zu wenig Zeit“ ist.

Klar ist: Einige Gründe dafür haben Sie nicht in der Hand, da wird Ihnen die Zeit gestohlen. Allerdings sind Führungskräfte und Projektleiter niemals vollständig fremd bestimmt. In diesem persönlichen Einflussbereich passiert oft ein typischer Fehler: Führungskräfte verbringen zu viel Zeit im Maschinenraum, statt auf der Brücke für klaren Kurs zu sorgen.

Sieben Faustregeln helfen dabei, dass Sie sich nicht unter Deck „verbuddeln“:

1. Bleiben Sie auf der Brücke! Vermeiden Sie es, als oberster Sachbearbeiter aufzutreten, wenn Sie Ziele vereinbaren und überwachen. Den Weg zum Ziel können Sie ruhig Ihren Fachleuten überlassen.
2. Sorgen Sie für kollegiale Hilfe, indem Sie Transparenz zwischen den einzelnen Aufgabengebieten schaffen, statt jede Frage immer selbst zu beantworten. Jeder muss wissen, was er zu tun hat, sollte aber auch Einblick in andere Bereiche erhalten, damit untereinander kollegiale Hilfe möglich ist.
3. Stellen Sie sicher, dass Ihre Mitarbeiter die Aufgabe klar verstehen; hören Sie deshalb immer aktiv zu und betreiben Sie Drei-Wege-Kommunikation (senden – aktiv zuhören – Feedback geben).
4. Stecken Sie klare Kompetenzrahmen vorausschauend ab.
  - Was dürfen die Mitarbeiter selbst entscheiden?
  - Welche Zusagen dürfen sie Dritten geben?
  - Mit wem dürfen sie selbstständig verhandeln?
5. Sorgen Sie für das Vorhandensein aller Mittel, die für die Durchführung der Aufgabe nötig sind. Dies umfasst auch „Ihre Machtmittel“, d. h., dass Sie in schwierigen Situationen „mit der Macht des Amtes“ helfend zur Seite stehen.
6. Je größer und komplizierter das Thema ist, desto größer ist auch die Gefahr von Missverständnissen. Klare Delegation wird deshalb durch die Schriftform unterstützt, denn gesagt ist noch nicht verstanden.
7. Korrigieren Sie die entdeckten Fehler nicht selbst! Sie dürfen Fehler und Mängel feststellen, das „Ausbügeln“ obliegt jedoch Ihren Mitarbeitern.

## Auch Agilität, SCRUM und Co. sind eine Haltungsfrage

Kennen Sie das auch: Der Ergebnisdruck ist hoch, schnelle Erfolge werden erwartet, und daher fängt man schon einmal an, denn „der Appetit kommt ja beim Essen“. Wenn ich dann die Befürworter dieser „Schonmal-loslegen“-Strategie näher befrage, höre ich oft, dass die Planung sowieso zu lange dauere und man eh keinen so bürokratischen Prozess brauche. Und dann kommt die Frage, ob ich mich mit SCRUM und anderen agilen Methoden auskennen würde.

Das ist dann eine gute Gelegenheit, mit Missverständnissen aufzuräumen, die sich häufig um agile Konzepte oder auch die Idee der Selbstorganisation ranken. Die mir am häufigsten unterkommenden sind:

- Agil sein löst alle Probleme.
- Es ist kein Plan und kein Bericht mehr nötig.
- Alle im Team sind gleich, Führung wird obsolet.
- Jeder kann arbeiten, wie er möchte.
- Agil zu werden geht schnell, man braucht nur die Unternehmensbürokratie abzuschaffen.
- Agil sein = SCRUM einführen.

Die Themen Agilität und SCRUM, die leider oft gleichgesetzt werden, haben in den letzten Jahren einen regelrechten Siegeszug durch die Beratungs- und Fortbildungslandschaft angetreten. Scheinbar ist es den Managementtechnikern im Maschinenraum der Instrumentenebene wieder einmal gelungen, ein Konzept, das auf Werten, Haltung und Verhalten beruht, zum Tool zu machen. Denn der Kern agilen Arbeitens sind nicht die ausdifferenzierten Tools, sondern die Haltung, die nötig ist, um in einer digitalen 4.0-VUCA-Welt erfolgreich zu sein.

Nicht ohne Grund braucht der SCRUM Guide nur knapp 20 und das agile Manifest nur eine einzige Seite, um zu erklären, worum es geht. Und zunächst ist es wichtig, den Unterschied zwischen beiden zu betrachten. Unter [www.scrum.de](http://www.scrum.de) findet sich eine schöne Beschreibung, die unterscheidet, ohne zu trennen:

SCRUM ist ein Verfahren, das sich nach dem agilen Ansatz richtet. Es ist eine Form von Agilität, so wie der Apfel eine Obstsorte ist. So wie es auch mehrere Obstsorten gibt, gibt es verschiedene Methoden, die sich nach dem agilen Ansatz richten, beispielsweise XP, Kanban, Lean usw., wobei SCRUM wohl die bekannteste und meist- verwendete Methode ist. [...] SCRUM und Agile sind also miteinander verbunden, aber dennoch voneinander abzugrenzen. SCRUM ist ein spezielles Rahmenwerk, nach dem agile Softwareentwicklung praktiziert werden kann. Agilität umfasst eine Reihe von Leitprinzipien, die im agilen Manifest festgehalten sind. Man kann Agilität auch als gewisse Philosophie bezeichnen, nach der man arbeitet und eine Unternehmenskultur schafft, während SCRUM eine konkrete Umsetzung darstellt.

Die sechs Kernwerte und Prinzipien, die diese Philosophie und die darauf basierenden Methoden tragen, fasst mein Kollege Heiko Bartlog mit dem Satz „*SCRUM ohne Werte und Prinzipien ist für mich wie ein seelenloser Roboter: funktioniert, aber nur auf Befehl*“ und in dieser wunderbaren Abbildung zusammen (siehe Abb. 2.3).

Hier wird deutlich, worum es geht, wenn man sich mit dem Gedanken trägt, mehr Agilität in seine Organisation zu bringen: Agil und erfolgreich zu sein, das ist wichtig – und es bedeutet zunächst eine erhöhte Anforderung an die Mitarbeiter einer Organisation. Denn wer agil arbeiten will, der braucht diese sechs Fähigkeiten, die andere sind als im hierarchischen Betriebssystem. Aber agil zu arbeiten, das bedeutet nicht absolute Freiheit, vollständige Selbstorganisation und die Abwesenheit von gutem Management und wirksamer Führung. Warum denn auch? Denn überall,

R E S P E C T <small>(Respekt)</small>
C O U R A G E <small>(Mut)</small>
F O C U S <small>(Fokus)</small>
O P E N N E S S <small>(Offenheit)</small>
C O M M I T M E N T <small>(Selbstverpflichtung)</small>
<small>(Vertrauen)</small>

**Abb. 2.3** Agile Werte. (Quelle: Mit freundlicher Genehmigung von Heiko Bartlog)

wo es dampft und segelt, d. h. Arbeitsteilung und Arbeit in Team stattfinden, braucht es Prinzipien und Personen, die die Sache regeln!

Und deshalb ...

- löst „agil sein“ nicht alle Probleme, sondern stellt zunächst einmal die vorherrschende Kultur der Organisation auf den Prüfstand. Denn die sechs Werte werden unmittelbar gebraucht und müssen „gezeigt“ werden. Ist dies nicht der Fall, prallt Agilität an den Verhaltensmustern des hierarchischen Betriebssystems ab.
- braucht es im agilen (SCRUM, Lean, Kanban etc.) Betriebssystem weiterhin Pläne und Berichte. In SCRUM wird kontinuierlich und in kurzen Zyklen geplant und über den Arbeitsstand berichtet (Daily Scrum). Pläne werden also nicht abgeschafft, sondern flexibel und gegen Überalterung „immun“.
- gibt es in SCRUM-Teams drei klare Rollen mit definierten Entscheidungsräumen: Der Product Owner verantwortet das Produkt, das Entwicklungsteam verantwortet den Weg zur Umsetzung, und der SCRUM Master achtet darauf, dass die (selbst bestimmten) Regeln und Rollen eingehalten werden. Er vermittelt zwischen den beiden anderen Rollen und weiteren Stakeholdern und hat selbst keine Entscheidungsgewalt.
- gibt es für das Team im SCRUM-Betriebssystem klare Vereinbarungen, wie das Team den Weg zur Umsetzung vereinbart und kontrolliert. An Task Boards wird mit einem Blick deutlich, wer mit seiner Aufgabe wo steht, in Sprint Meetings wird SOLL und IST verglichen und in Review Meetings wird das Arbeitsverhalten auf Produktivitätsreserven untersucht.

Und schließlich ist die Einführung von agilen Betriebssystemen allein noch keine hinreichende Bedingung für eine erfolgreiche agile Organisation. Wer die sechs Basiswerte nicht antrifft, der wird die Organisation mit hoher Wahrscheinlichkeit sogar weiter an die Grenze der Inkompetenz bringen, statt sie wirksamer zu machen.

So erreichte mich vor einiger Zeit die Anfrage eines Unternehmens, das alle seine Entwicklungs- und Organisationsprojekte vom klassischen

auf das agile Projektmanagement umgestellt hatte und nun noch mehr Terminverzögerungen und Ressourcenkonflikte beobachten musste als vorher. Auf die Frage, was sie „falsch“ gemacht hätten, reagierte ich mit einer von Mindfulness (darüber berichte ich in Kapitel acht) geprägten Beobachtung der Organisation. Ich entdeckte ein wiederkehrendes Phänomen: die Überforderung der Führungskräfte.

Die Rolle des Product Owner war mit den jeweiligen Führungskräften aus den Fachbereichen besetzt worden, die früher die Auftraggeber der klassisch organisierte Projekte waren. Deren Entscheidungsverhalten war über Jahre vom hierarchischen Betriebssystem geprägt worden, in dem eine schriftliche Entscheidungsvorlage mit einer erläuternden Präsentation mindestens zehn Tage vor dem Meilenstein-Meeting vorzulegen war. Dann war genug Zeit, Rückfragen zu stellen, sich der Rückendeckung höherrangiger Führungskräfte zu versichern bzw. einen Konsens mit den anderen Führungskräften auszuloten.

Nun gab es im SRUM-Betriebssystem allerdings kurze (nur Tage oder wenige Wochen dauernde) Zyklen der Planung und Ergebnissteuerung, in denen der Product Owner immer wieder um seine Entscheidung und Weichenstellung (ist das hier das, was Du brauchst/benötigst?) gebeten wurde. Wollten die Führungskräfte dann nach dem alten Muster arbeiten und entschieden nicht ad hoc, sondern sagten eine Antwort innerhalb der nächsten Tage zu, „stand“ das Projekt, bis sie sich eben entschieden hatten.

Da das Phänomen von „stehenden“ Projekten immer wieder und an verschiedenen Stellen der Organisation zu beobachten war, stieg die Unzufriedenheit mit dem „agilen Quatsch“ exponentiell, denn die Parole „Früher haben wir zwar nicht alles nach Plan hinbekommen, aber heute läuft ja gar nichts mehr“ bestimmte die informellen Diskussionen im Führungskreis ...

Wer sich auf den Weg zur agilen Organisation begibt, hat aktuell wohl die besten Aussichten, wenn er nach der Strategie „Praktiziere, was Du predigst“ vorgeht. Ayelt Komus und Moritz Kuberg von der Hochschule Koblenz, die für die Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement den „Status Quo Agile“ beobachtet haben, empfehlen dies im Fazit ihrer Studie:

Unternehmen sollten individuell prüfen, welche Voraussetzungen und Rahmenbedingungen in ihrer Organisation und in den einzelnen Aufgabenstellungen gegeben sind, und darauf aufbauend eine angemessene Agilisierungsstrategie entwickeln. Natürlich gilt es auch diese Strategie laufend zu überprüfen und zu hinterfragen. Schon die Einführung agiler Methoden sollte agil erfolgen, also in kleinen Schritten eingeführt, getestet und anschließend retrospektiv hinterfragt und angepasst werden. Gemäß des agilen Grundsatzes „Fail early, fail often, fail cheap“ sollte auch bei der Einführung auf die Nutzung kleiner Schritte und die schnelle Realisierung von Lernkurven Wert gelegt werden.

## Literatur

Sprenger, R. (2015), Das anständige Unternehmen, München

<http://www.springer.com/978-3-658-05836-4>

Segeln auf Sicht

Das Führungshandbuch für ungewisse Zeiten

Hinz, O.

2017, XI, 113 S. 22 Abb., 5 Abb. in Farbe., Hardcover

ISBN: 978-3-658-05836-4