



Moderne **Führungsansätze**

Agiles Management: Richtig umsetzen, damit es nicht zum Bumerang wird

März 2021

Zweifelsohne ist agile Führung in vielen Fällen der richtige Ansatz. Auch wenn sich die erste Welle des Hypes gelegt hat und obwohl nicht alle Erwartungen daran erfüllt wurden, etabliert sich in vielen Unternehmen ein agiler Führungsansatz. Wie bei den meisten

Managementwerkzeugen gilt aber auch hier: falsch eingesetzt kann agiles Management zum Bumerang werden.

Bumerang deshalb, weil durch falsche Anwendung agilen Managements nicht nur die Leistung eines Teams sinken kann, sondern sogar länger wirkende negative Auswirkungen auf ein Team und seine Konstellation resultieren können. Wie ungeübte Bumerangwerfer kann die agile Führung dann die Beteiligten hart treffen und ihnen Schaden zufügen, wenn der Ansatz falsch gehandhabt wird.

Agilität braucht Führung. Selbst erfahrene Scrum-Pioniere und ausgewiesene Agilitäts-Experten haben dies in ihre Konzepte wieder integriert. Agilität braucht aber vor allem motivierte und engagierte Mitarbeiter. Aber: Wie so oft reicht allein die bloße Existenz dieser notwendigen Faktoren für den Erfolg nicht aus. Die Praxis hat gezeigt, dass ausbleibender Erfolg agiler Methoden häufig sowohl auf ein falsches Führungsverständnis als auch auf unklare Erwartungen und Vorstellungen der Teammitglieder hinsichtlich agilem Arbeiten zurückzuführen war.

In den letzten Jahren haben wir Fehlentwicklungen beobachtet, die nicht nur den agilen Ansatz geschwächt, sondern sogar ganze Teams aufgelöst haben. Ursachen dafür waren u.a. zu wenig Orientierung durch mangelhafte Führung oder falsches Teamwork. So wurden agile Werte und Prinzipien nicht nachhaltig integriert und gelebt. Statt den bisherigen agilen Ansatz zu reflektieren und zu verbessern wurde häufig die Rückkehr zu „starker Führung“ und „klaren Ansagen“ gefordert, auch wenn diese für die veränderten Umstände im Unternehmen nicht mehr richtig geeignet waren. Ein paar Beispiele dazu:

- Selbstorganisation ist als „Spiel mit Regeln“ nicht nur ein Dürfen sondern auch ein Müssen. Mangelnde Selbstorganisation des Teams, die zu schlechter Performance führen kann, zermürbt Team und Führungskräfte.
- Ein verbindliches Commitment zum Team und zur Aufgabe sind wichtig. Wenn Einzelne unter „Team“ das oft kolportierte „Toll, ein anderer macht´s“ verstehen und sich vor Einsatz und Zupacken drücken, stellen sich schnell Frust und Lethargie ein. Das Team muss daher das Commitment der Beteiligten auch einfordern.
- Bevollmächtigte Teams haben Verantwortung. Agilität macht die Notwendigkeit der Zielerreichung nicht obsolet und Teams müssen auch unter Zeit- und Leistungsdruck die gemeinsame Zielerreichung anstreben. Bleiben an einem Kanban-Board stets nur die Karten mit den schwierigen Aufgaben hängen, ist das kein Zeichen von Commitment und teamorientierter Verantwortung. Agilität fordert von jedem eine Extrameile und befreit nicht gänzlich von jedem Druck.
- Agile Führungspersonen dürfen ihre Führungsaufgabe nicht mit „Laissez Faire“ verwechseln. Es gilt, Leadership und Richtung zu geben, dafür zu sorgen, dass das Team performen kann. Agiles Führen ist weder mit reinem Wohlfühlmanagement zu verwechseln, noch ist die Rolle der Führungspersonen nur auf die von Feelgood-Managern oder Seelentröstern zusammengeschrumpft. In Fällen solcher Führung werden sich dauerhaft weder Leistung noch Zufriedenheit einstellen.

Wie bei allen anderen Managementansätzen muss auch bei agilem Management „Arbeit verrichtet werden“, ganz wie Fredmund Malik Management umschreibt. Agile Führung braucht wie andere Führungsansätze auch Leadership und Followership, es braucht Commitment und Teamwork. Agiles Management ist nur eine spezielle Form des Managements und hebt weder die Grundsätze der Psychologie noch die der menschlichen Kommunikation auf. Dementsprechend gilt auch hier der Ansatz von Fredmund Malik: „Es gibt nur ein Management: das richtige und gute Management.“ Wer also agiles Management richtig und gut lebt, legt in seinem Team einen Grundstein für Motivation, Commitment und entsprechend nachhaltigen Erfolg.