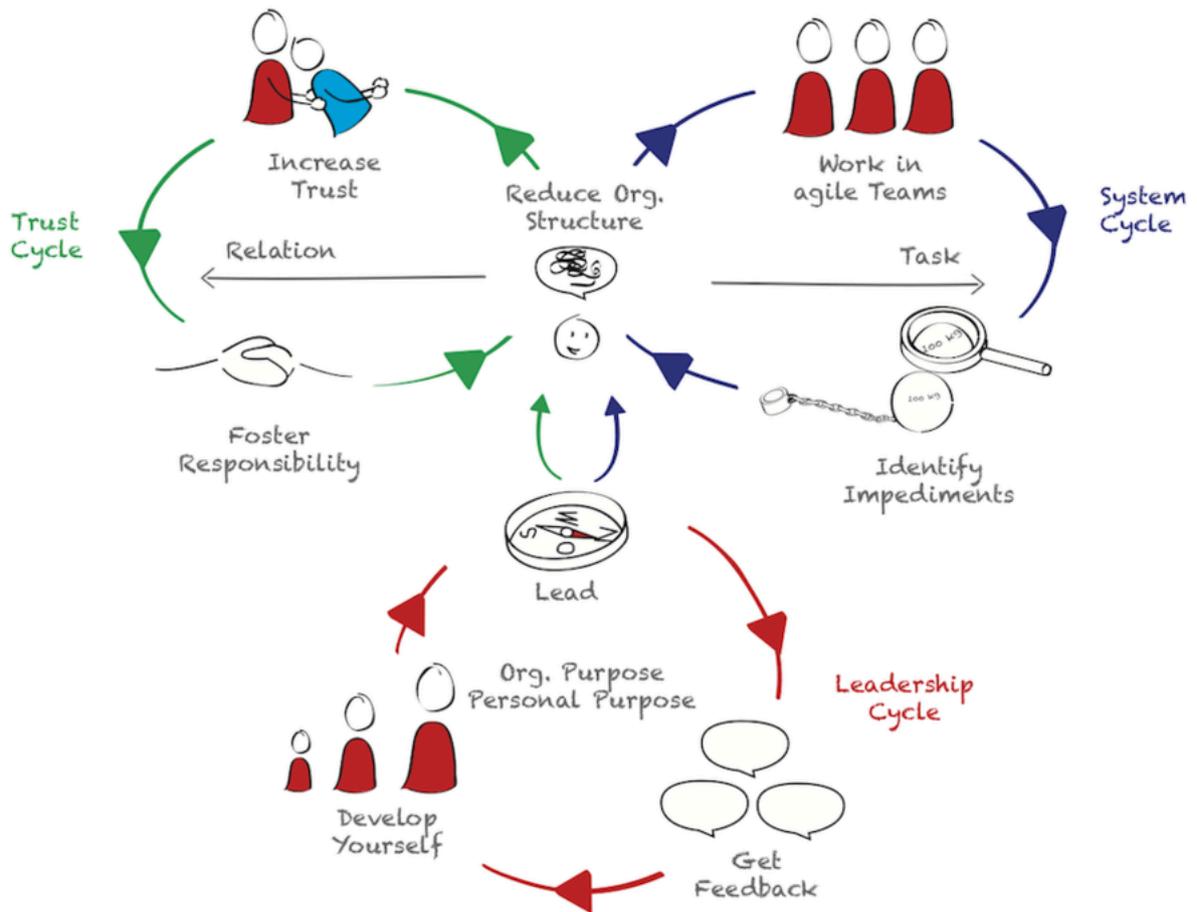


# Agile Leadership

Was, Wie und Warum



September 2018, Version 1

## Über diesen Artikel

Dieser Artikel beschäftigt sich mit dem Thema *Agile Leadership*. Er erläutert, *was* Agile Leadership ist, *warum* es ein wichtiges Thema ist und *wie* Agile Leadership gefördert werden kann.

Der Artikel beginnt mit einer Argumentation, dass und warum *Business Agility* immer wichtiger wird: Die Umwelt erfordert mehr Anpassungsfähigkeit von Unternehmen. Solche anpassungsfähigen Unternehmen nennen wir Agile Organisationen und beschäftigen uns mit den *Eigenschaften solcher agiler Organisationen*.

Dieses größere Maß an Agilität lässt sich nicht durch klassisches Management herstellen. Es ist *Leadership* notwendig - die Fähigkeit zur Veränderung. Es gibt keine allgemein anerkannte Definition des Begriffs *Leadership*, weshalb hier mit einer Charakterisierung arbeiten, die die für diesen Artikel nützlichen Aspekte herausstellt. Wir benutzen dafür den Begriff *Agile Leadership*. Wichtig ist uns, dass Leadership nicht an formelle Rollen gebunden ist. Gerade in agilen Organisationen wird Leadership potenziell von jedem Mitarbeiter übernommen – je nach Situation und Notwendigkeit.

Danach beschäftigt sich der Artikel mit der Frage, wie *Agile Leadership in Organisationen* konkret aussieht und welche Faktoren die Effektivität von Agile Leadership erhöhen.

Schließlich argumentiert der Artikel, dass Agile Leadership dann effektiver wird, wenn die Leader an sich selbst arbeiten. *Persönlichkeitsentwicklung* ist der Schlüssel zu erfolgreichem Leadership.



Stefan Roock

Agile Coach bei it-agile

[stefan.roock@it-agile.de](mailto:stefan.roock@it-agile.de), Tel. 0172/429 76 17

## Inhalt

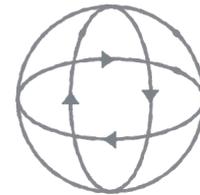
<b>WARUM AGILE ORGANISATIONEN?</b>	<b>4</b>
<b>EIGENSCHAFTEN AGILER ORGANISATIONEN</b>	<b>5</b>
<b>AGILE LEADERSHIP</b>	<b>6</b>
<b>AGILE LEADERSHIP IN DER ORGANISATION</b>	<b>8</b>
<b>LEADERSHIP UND KULTURWANDEL</b>	<b>9</b>
<b>LEADERSHIP-ENTWICKLUNG BEDEUTET PERSÖNLICHKEITSENTWICKLUNG</b>	<b>10</b>
<b>PERSÖNLICHKEITSENTWICKLUNG DES UNTERNEHMENS</b>	<b>11</b>
<b>BEISPIEL FÜR REGELBASIERTE ORGANISATIONSENTWICKLUNG</b>	<b>13</b>
<b>BEISPIEL FÜR VERTRAUENSBASIERTE ORGANISATIONSENTWICKLUNG</b>	<b>14</b>
<b>ZUSAMMENFASSUNG UND ABSCHLUSS</b>	<b>15</b>



## Warum agile Organisationen?

Die Welt wird komplexer. Globalisierung, Digitalisierung und nicht zuletzt die gewachsenen Anforderungen von Menschen an ihre Arbeit erhöhen die Komplexität der Welt für die Unternehmen.

Die **Globalisierung** hat ehemals stark voneinander isolierte Märkte miteinander vernetzt. Unternehmen agieren internationaler und adressieren häufig nicht nur einzelne regionale Märkte, sondern sind weltweit aktiv. Dadurch müssen die Unternehmen mit den vielen verschiedenen Gegebenheiten der einzelnen Märkte umgehen, die trotz ihrer Vernetzung nach wie vor existieren.



Die **Digitalisierung** bedroht viele althergebrachte Geschäftsmodelle. In vielen Branchen ist die Bedrohung noch nicht konkret greifbar: Man weiß noch nicht, wie genau das digitale Geschäftsmodell aussieht, das die existierenden Geschäftsmodelle ablösen wird. Es ist aber anzunehmen, dass dieses digitale Geschäftsmodell früher oder später sichtbar werden wird. Spätestens dann müssen die Unternehmen sehr schnell reagieren, wenn sie nicht unter die Räder geraten wollen.



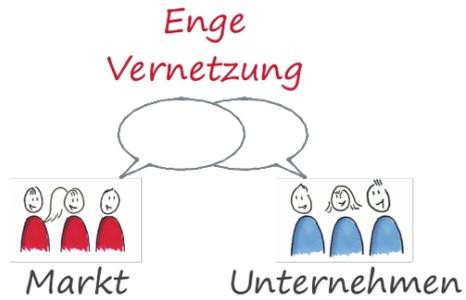
Die **Anforderungen der Menschen an ihre Arbeit** sind gestiegen (mind. in den Industrienationen). Montags bis freitags von 9-17 Uhr zur Arbeit zu gehen und als Gegenleistung ein Gehalt zu erhalten, ist immer mehr Menschen zu wenig. Sie wünschen sich Sinn und die Möglichkeit zur Entfaltung in der Arbeit. Unternehmen müssen den geänderten Bedürfnissen der Menschen gerecht werden, wenn sie auch in Zukunft qualifizierte Mitarbeiter an sich binden wollen.



**Agile Organisationen** können mit diesen und zukünftigen – heute noch unbekanntem – Herausforderungen umgehen.

## Eigenschaften agiler Organisationen

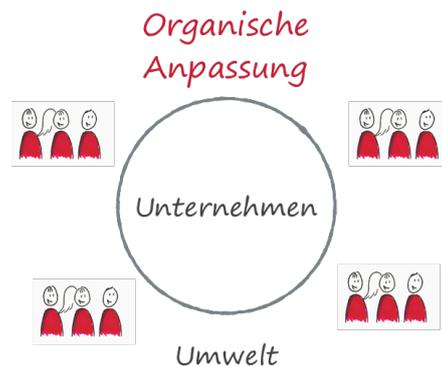
**Anpassungsbedarf erspüren:** Eine *Agile Organisation* passt sich flexibel an ihre Umwelt an. Dazu ist sie sehr eng mit ihrer Umgebung vernetzt, mit ihren Kunden, den Partnern, den Wettbewerbern sowie den aktuellen und potenziellen späteren Mitarbeitern. So „spürt“ die Organisation frühzeitig, dass sich die Umgebung verändert und das Unternehmen sich anpassen muss.



**Dezentral entscheiden:** Damit sich die Organisation schnell anpassen kann, setzen agile Unternehmen auf dezentrale und partizipative Entscheidungen. Die Entscheidungen werden dort getroffen, wo Probleme wahrgenommen werden. In die Entscheidung werden die Perspektiven derjenigen integriert, die von der Entscheidung betroffen sind oder die die Entscheidungsqualität erhöhen können.



**Organisation anpassen:** Die dezentralen Entscheidungen betreffen nicht nur operative Fragen, sondern auch strategische Fragen sowie Fragen der Organisationsstruktur. Eine agile Organisation verhält sich nicht wie eine Maschine, deren Teile einzeln optimiert und ausgetauscht werden. Sie verhält sich eher wie ein lebender Organismus, der sich von selbst an die Umgebung anpasst.



## Agile Leadership

Es gibt keine allgemein akzeptierte Definition von *Leadership*, geschweige denn von *Agile Leadership*.

Für uns bedeutet Leadership, zu entscheiden, Verantwortung für die eigene Welt zu übernehmen<sup>1</sup>.

Leadership bedeutet also, sich nicht als Opfer der Umstände oder anderer Menschen zu sehen. Wer Leadership übernimmt, handelt mit dem Ziel, Dinge nicht hinzunehmen, sondern zu verändern.

Diese Veränderungen haben in Organisationen immer mit den Menschen zu tun. Also geht es bei Leadership auch immer darum, Menschen so zu führen, dass sich die gewünschte Veränderung einstellt.

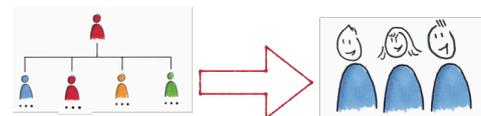
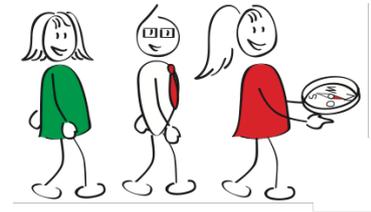
Dabei entscheidet jeder selbst, ob und wofür er oder sie Leadership übernimmt. Mit der Entscheidung für Leadership geht auch die Entscheidung einher, für die eigenen Emotionen die Verantwortung zu übernehmen.

*Agile Leadership* lässt sich auf zwei Arten verstehen: Leadership in Richtung einer agilen Organisation und Leadership unter Verwendung agiler Denk- und Arbeitsweisen.

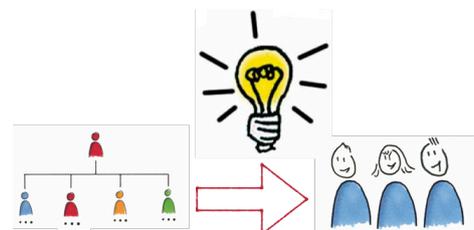
*Leadership in Richtung einer agilen Organisation* bedeutet, die agilen Denk- und Arbeitsweisen im Unternehmen zu verbreiten und zu vertiefen. Zu Beginn bedeutet das mitunter, agile Arbeitsweisen in Teams einzuführen und dafür zu sorgen, dass das Unternehmen aus den Erfahrungen der Teams lernt. Später geht es dann darum, agile Denkweisen in der Hierarchie nach oben zu verbreiten sowie in angrenzende Unternehmensbereiche. Und irgendwann muss sich Agile Leadership der Frage stellen, wie die Interaktionen zwischen agile Teams agil gestaltet werden kann.

*Leadership unter Verwendung agiler Denk- und Arbeitsweisen* bedeutet, die agilen Werte, Prinzipien und Arbeitsweisen bei der Führung anzuwenden. Dazu gehört z.B. iterative Veränderung in kleinen Schritten, vollständige Transparenz über die eigenen Beweggründe, das Vertrauen in die Kollegen, die Verwendung partizipativer Entscheidungsverfahren, das Einholen von Feedback zur eigenen Führung etc.

Unserer Auffassung nach, ist es nicht sinnvoll, diese beiden Definitionen von Agile Leadership voneinander zu trennen. Beide Perspektiven müssen integriert



*Agile Leadership schafft eine agilere Organisation*



*Agile Leadership nutzt agile Denk- und Arbeitsweisen*

<sup>1</sup> [Kimsey-House2015]



werden. *Agile Leadership* bedeutet, die Organisation unter Verwendung agiler Denk- und Arbeitsweisen kontinuierlich agiler zu gestalten.

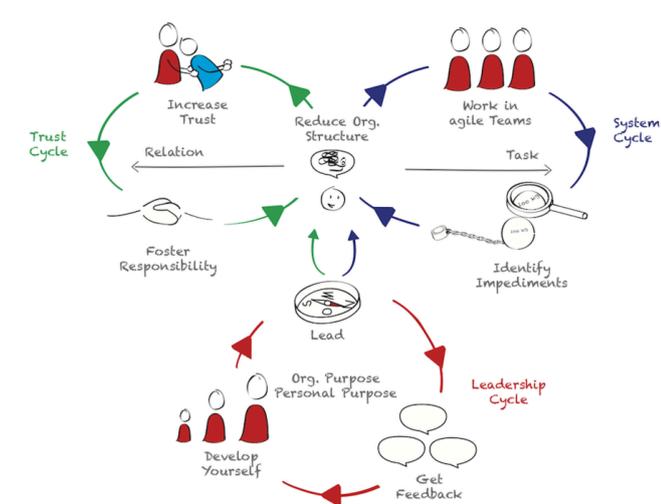
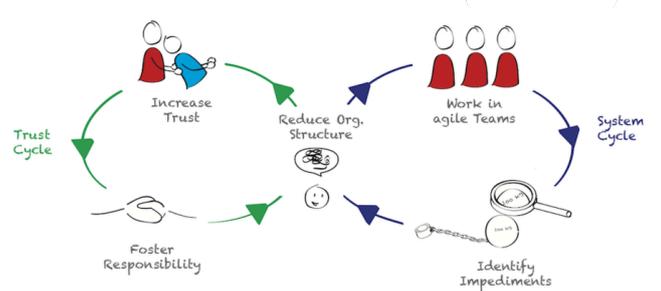
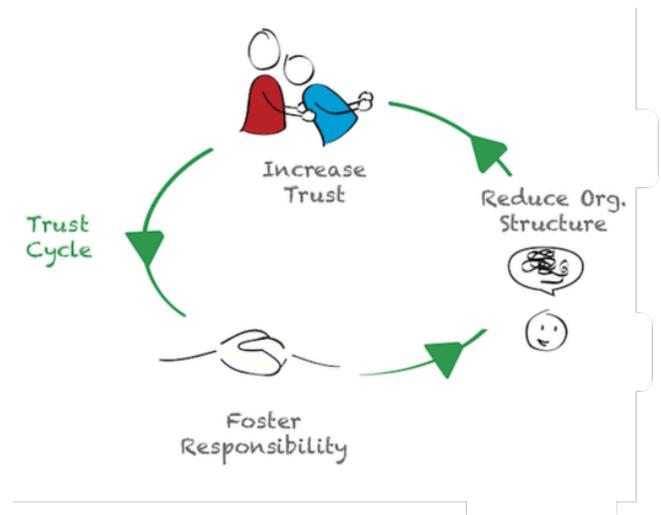
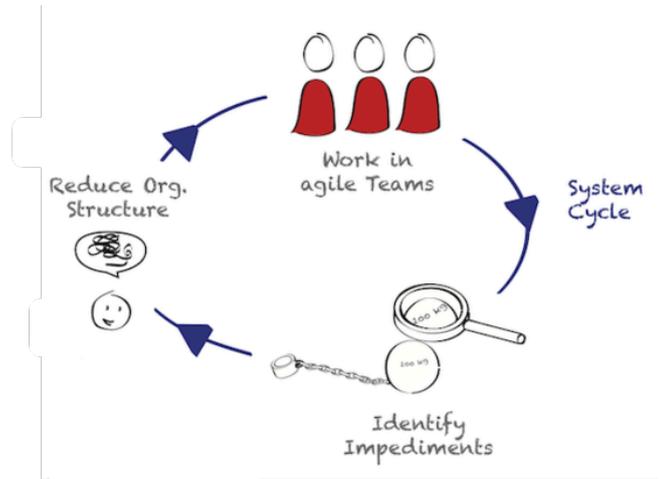
## Agile Leadership in der Organisation

Unternehmen sind komplexe soziale Systeme. Es lässt sich nicht sicher vorhersagen, welche Veränderungen zu welchen Effekten führen. Daher müssen Veränderungen iterativ durchgeführt werden mit Inspect & Adapt. Die Arbeit in agilen Teams offenbart Hindernisse (Impediments), die die weitere Organisationsentwicklung treiben. Diese Entwicklung folgt generell der Richtung, die Organisation von Bürokratie und unnötigen Strukturen zu befreien. Die Organisation wird schlanker.

Dabei nur die formellen Strukturen anzusehen, greift allerdings zu kurz. Peter Drucker sagte nicht ohne Grund „Culture eats strategy for breakfast.“ Es kann leicht passieren, dass sich die Unternehmenskultur trotz radikaler Reorganisation nicht ändert. Daher muss auch immer Unternehmenskultur betrachtet werden – auch wenn sie sich leider nicht direkt ändern lässt. Bezüglich der Unternehmenskultur ist aus agiler Sicht Vertrauen essenziell. Schließlich sind agile Ansätze stets High Trust-Ansätze: nur mit ausreichendem Vertrauen können die agilen Ansätze ihre Leichtigkeit behalten. Es geht also darum, das gegenseitige Vertrauen zu vergrößern. Auf Basis des gestiegenen Vertrauens kann mehr Verantwortung gefordert und eingebracht werden. Und schließlich ermöglicht mehr Vertrauen und eine größere Eigenverantwortlichkeit, Organisationsstrukturen zu reduzieren.

Diese beiden Zyklen müssen ausgewogen parallel durchlaufen werden. Die jeweiligen strukturellen Interventionen setzen bestimmte kulturelle Reifestufen voraus und wirken selbst wieder auf die Kultur. Strukturelle Änderungen ohne Berücksichtigung der Kultur führt zu Schauspielerei vor einer Kulisse. Kulturveränderungen ohne strukturelle Anpassungen sind nicht nachhaltig. Es fehlt der Rahmen, der die Kultur halten kann.

Diese beiden Zyklen kommen nicht von alleine in Bewegung. Es muss Energie zugeführt werden – durch Leadership. Leadership braucht Feedback über seine Wirksamkeit. Dieses Feedback führt zu angepasstem Leadership-Verhalten sowie langfristiger Leadership-Entwicklung, so dass effektiver geführt werden kann.



## Leadership und Kulturwandel

Agile Leadership verändert nicht nur die Organisationsstrukturen, sondern auch die Unternehmenskultur. Wir arbeiten hier mit der sehr einfachen Perspektive, dass die Unternehmenskultur durch das geprägt ist, was die Mitarbeiter im Unternehmen (fast) *immer* und was sie (fast) *nie* tun. Die Summe der üblichen Verhaltensweisen bestimmt also die Unternehmenskultur.

Unternehmens-  
kultur



Was wir  
immer tun.



Was wir  
nie tun.

Um Verhaltensweisen zu ändern, muss Leadership von dem abweichen, was man im Unternehmen immer und nie tut. Leadership muss mit Tabus brechen; es muss das gewünschte Verhalten vorleben.

Abhängig vom Kontext kann dies z.B. die folgenden Aspekte berühren:

- Die Abteilungsleiter kooperieren miteinander und erstellen eine gemeinsame Forderung an den Vorstand damit dieser eine zur Strategie passende Organisationsstruktur herbeiführt.
- Ein Abteilungsleiter verteilt die Boni nicht wie sonst üblich nach Gutsherren-Art, sondern lässt seine Mitarbeiter über die Boni entscheiden.
- Vorstände sprechen unter Umgehung der Hierarchie direkt mit Mitarbeitern.
- Gruppenleiter geben ihren Mitarbeitern gegenüber eigene Fehler offen zu und belohnen Fehler ihrer Mitarbeiter.
- etc.

Unternehmens-  
kultur



~~Was wir  
immer tun.~~



~~Was wir  
nie tun.~~

Leadership  
bricht mit Tabus

## Leadership-Entwicklung bedeutet Persönlichkeitsentwicklung

Was für effektives Leadership zu tun ist, ist klar: muss sowohl mit und an Beziehungen zwischen und mit Menschen arbeiten wie auch an Visionen und Zielen. Leadership erstreckt sich also auf das komplette Spektrum von *Relationship* bis hin zu *Task*.



Das alles in die Tat umzusetzen, ist sehr schwer. Insbesondere behindern wir uns immer dann selbst, wenn wir uns von unseren Emotionen treiben lassen. Das passiert z.B. immer dann, wenn wir uns bedroht fühlen und gestresst sind. Dann handeln wir nicht mehr gemäß unserer Intention, sondern in einer Art Autopilot. Wir verhalten uns *reaktiv*. So ist es keine Seltenheit, dass Führungskräfte wider besseren Wissens Mitarbeiter anschreien und auf andere Art abwertend behandeln.

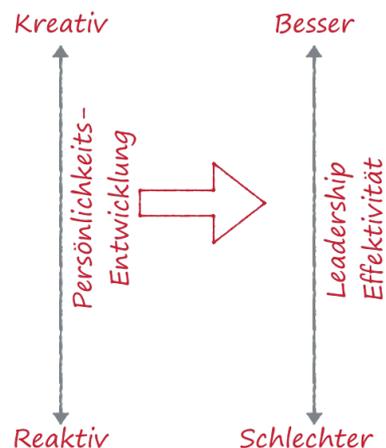


Je mehr Leadership übernommen wird, desto häufiger finden wir uns in bedrohlichen Situationen wieder. Schließlich muss Leadership Tabus brechen und jeder Tabubruch bringt Risiken mit sich. Mögen meine Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeiter mich dann noch? Leidet mein Ansehen? Was sollen die anderen von mir denken? Schade ich meiner Karriere? Laufe ich Gefahr, entlassen zu werden?



Das Verdrängen oder Verleugnen von Gefühlen, ist dabei keine effektive Strategie. Wir müssen sehr viel mentale Energie aufbringen, um die eigenen Gefühle im Zaum zu halten. Diese Energie fehlt uns dann an anderer Stelle. Außerdem bleibt bei den Menschen in der Umgebung häufig der (korrekte) Eindruck zurück, dass etwas zurückgehalten wird. Der Leader wird als nicht-authentisch und damit wenig vertrauenswürdig wahrgenommen.

Leadership wird umso effektiver je mehr es gelingt, die eigenen Gefühle in Besitz zu nehmen und zu integrieren. Dann handeln wir immer seltener *reaktiv* und immer häufiger  *kreativ*. Das erfordert kontinuierliches Arbeiten an der eigenen Persönlichkeitsentwicklung. Feedback hilft, die Handlungsbedarfe zu identifizieren. Personal Coaching unterstützt den eigenen Reflektions- und Konfrontationsprozess: Warum fühle ich mich z.B. bedroht, wenn jemand meine Idee in Frage stellt? Wie kann ich mit diesem Bedrohungsgefühl in der konkreten Situation konstruktiv umgehen, um das Beste für das Unternehmen zu erreichen?



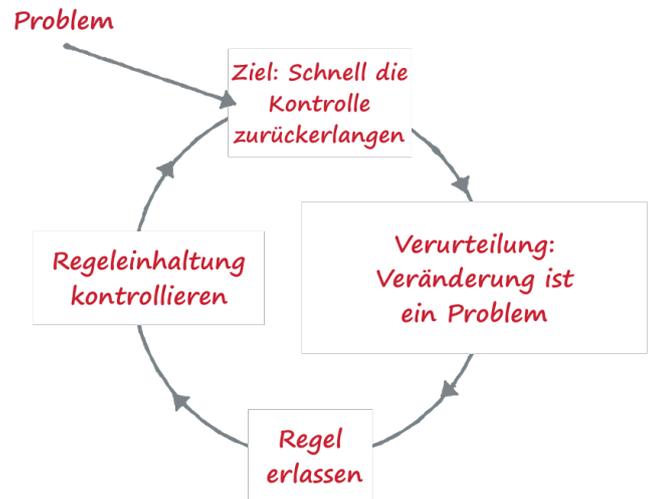
## Persönlichkeitsentwicklung des Unternehmens

Wenn wir Unternehmen nicht mehr als Maschinen, sondern als Organismen wahrnehmen, lässt sich das Bild der Persönlichkeitsentwicklung auch auf Unternehmen übertragen. Auch Unternehmen haben eingeübte reaktive Verhaltensmuster, z.B. als Reaktion auf ein Problem: Das Problem wirkt bedrohlich, weil wir das Gefühl haben, die Kontrolle verloren zu haben. Folglich wollen wir möglichst schnell die Kontrolle zurückerlangen. Dazu verurteilen wir die Situation sehr schnell als Problem, dass möglichst schnell beseitigt werden muss. Wir erlassen eine Regel, die das Auftreten des Problems in der Zukunft unterbinden soll. Schließlich kontrollieren wir, dass die neue Regel auch eingehalten wird. Jede Nicht-Einhaltung der Regel erzeugt ein neues Problem, das nach dem gleichen Zyklus bearbeitet wird.<sup>2</sup>

Dieser Zyklus ist in einer stabilen Umgebung durchaus effektiv. Er führt dazu, dass schnell auf Probleme reagiert wird und macht durch neue und verbesserte Regeln das Unternehmen *robust* gegenüber Störungen. Allerdings führt der Zyklus zu einem relativ starren und schwerfälligen System, das sich nicht mehr flexibel an seine Umwelt anpassen kann (es müssten jeweils unzählige Regeln angepasst werden).

Damit Unternehmen flexibel auf noch nicht bekannte Herausforderungen reagieren können, müssen Unternehmen sich an Veränderungen der Umwelt anpassen; sie müssen *antifragil* werden. Robuste Unternehmen widerstehen Schocks und bleiben dieselben. Antifragile Unternehmen werden durch Schocks besser<sup>3</sup>.

Dafür ist ein anderer Umgang mit Problemen notwendig. Zuerst ist es wichtig, das Problem nicht vorschnell zu verurteilen. Stattdessen setzen wir uns als Ziel, aus der Situation gestärkt hervorzugehen. Dazu setzen wir uns gemeinsam allen Aspekten der Veränderung wertfrei aus. Wir beurteilen nicht vorschnell und suchen auch nicht nach der schnellen Lösung. Auf dieser Basis können wir Optionen für unser weiteres Handeln generieren. Die Optionen bieten die Basis für vertrauensvolles Handeln. Das kann bedeuten, dass dieses Handeln gemeinsam vereinbart wird. Häufig



<sup>2</sup> Der Zyklus ist an den Control Cycle von Christopher Avery angelehnt (siehe [Avery2014a]).

<sup>3</sup> Wir benutzen Robustheit und Antifragilität in der Definition nach Taleb: <https://en.wikipedia.org/wiki/Antifragility>



reicht die bis hierhin gewonnene Klarheit aber bereits aus und die Beteiligten entscheiden selbst sinnvoll über ihr zukünftiges Handeln<sup>4</sup>.

Im ersten Zyklus findet Organisationslernen durch das Schaffen neuer Regeln statt, im zweiten Zyklus durch Teilen von Erfahrungen und Perspektiven.

---

<sup>4</sup> Der Zyklus ist an den Power Cycle von Christopher Avery angelehnt (siehe [Avery2014b]).

## Beispiel für regelbasierte Organisationsentwicklung

Wir veranschaulichen die unterschiedlichen Umgänge mit Veränderungen anhand eines realen Beispiels aus der it-agile-Historie. it-agile ist mit 10 Mitarbeitern gestartet und dann kontinuierlich gewachsen. Bei ca. 25 Mitarbeitern wurde ein Bottleneck im Vertrieb sichtbar. Die wenigen Kollegen, die sich um Vertrieb gekümmert haben, konnten nicht mehr ausreichend Aufträge für die ganze Firma akquirieren.

Diese Situation sind wir zunächst mit dem Robustheits-Zyklus angegangen. Wir befürchteten, ernsthafte finanzielle Probleme zu bekommen. In einem kleinen Kreis bewerteten wir daher die Situation also als Problem, das wir möglichst schnell unter Kontrolle bekommen müssten. Also forderten wir weitere Kollegen auf, auch Vertrieb zu übernehmen. Wir führten ein zentrales Board an, auf dem der Zustand aller Vertriebsanfragen visualisiert war. Wir setzten außerdem Verantwortliche an, die regelmäßig auf das Vertriebsboard sahen und den für die Vertriebsanfragen verantwortlichen Kollegen auf die Füße traten, wenn sie Anfragen zu lange liegen ließen.

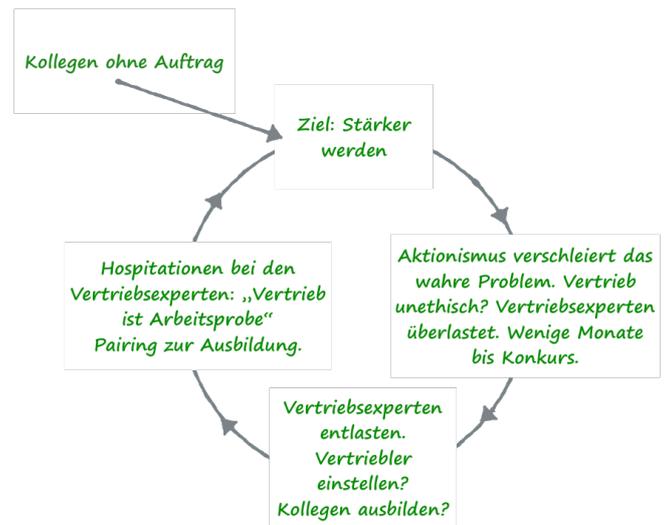
Die ganze Initiative war mäßig erfolgreich. Es haben tatsächlich mehr Kollegen Anfragen bearbeitet, allerdings fokussierten diese sich mitunter darauf, die Anfragen so zu beantworten, dass sie auf dem Board nicht weiter auffielen. Hin und wieder eine E-Mail hinterherschicken und den Status auf dem Board entsprechend zu aktualisieren, reichte aus, um nicht aufzufallen. Effektiv wurde der Vertrieb dadurch aber nicht.



## Beispiel für vertrauensbasierte Organisationsentwicklung

Letztlich wurde das Problem also nicht gelöst und durch den Aktionismus sogar noch verschleiert. Schließlich bekamen wir tatsächlich erhebliche finanzielle Probleme. Jetzt setzten wir auf den Antifragilitäts-Zyklus: Wir wollten an der Situation wachsen und entschieden uns trotz des natürlich vorhandenen Stresses, mit allen Kollegen gemeinsam die Situation zu betrachten. Wir gaben den Aversionen gegen Vertrieb Raum („Vertrieb ist schmierig und bedeutet, Kunden anzulügen“), wie auch der finanziellen Situation („wenn wir weitermachen wie bisher, halten wir nur noch 2-3 Monate durch“) und gegenseitigen enttäuschten Erwartungen. So generierten wir Handlungsoptionen: Wir könnten die vertriebserfahrenen Kollegen von allen anderen Aufgaben befreien, damit diese sich ganz auf Vertrieb konzentrieren können. Wir könnten versuchen, dedizierte Vertriebler einzustellen. Die vertriebserfahrenen Kollegen könnten andere Kollegen als Vertriebs-Azubis bekommen etc.

Wir vereinbarten schließlich, die vertriebserfahrenen Kollegen von einigen ihrer anderen Aufgaben zu befreien (und diese auf andere Kollegen zu übertragen). Darüber hinaus trafen wir keine expliziten Vereinbarungen, sondern vertrauten darauf, dass die Kollegen im Nachhinein weitere Gespräche führen und die für it-agile richtigen Aktionen ableiten würden. Tatsächlich hospitierten einige Kollegen bei den vertriebserfahrenen Kollegen, wenn diese Vertriebsgespräche mit Kunden führten. Sie stellten dort fest, dass Vertrieb nicht schmierig sein muss und auch niemand Kunden anlog. Tatsächlich enthielten die Vertriebsgespräche immer eine gehörige Portion Beratung und Coaching – und waren damit der gewohnten Beratungstätigkeiten der Kollegen durchaus ähnlich. Dieses Bewusstsein verbreitete sich durch Mund-Zu-Mund-Propaganda unter den Kollegen, Vertrieb wurde häufiger im Pair durchgeführt und so verbreiteten sich Vertriebsbereitschaft und -fähigkeiten bei it-agile. Nach relativ kurzer Zeit war ein Drittel der Kollegen in der Lage, effektive Vertriebsgespräche mit Kunden zu führen und ein zusätzliches Drittel war in der Lage, Angebote zu schreiben. So verschwand unser eigentliches Problem nachhaltig fast wie von selbst.



## Zusammenfassung und Abschluss

Die Welt verändert sich und Unternehmen müssen anpassungsfähiger werden. Dazu brauchen sie engeren Marktkontakt und dezentralere Entscheidungen. Idealerweise passt sich die Organisationsstruktur des Unternehmens selbstständig an die Notwendigkeiten der Umwelt an. Dazu reicht es nicht aus, dass das Unternehmen aus agilen Teams besteht. Die Interaktionen der Teams mit dem Markt und untereinander müssen ebenfalls agil gestaltet sein.

Solche anpassungsfähigen Unternehmen können nicht einmalig definiert und dann verwaltet werden. Sie brauchen kontinuierlich Leadership. Leadership ist desto effektiver, je weiter die Persönlichkeit der Leader entwickelt ist. Effektive Leader besitzen ihre Gefühle und werden nicht von ihren Gefühlen besessen.



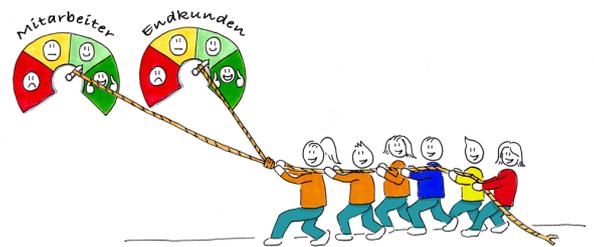
Nehmen Sie gerne Kontakt mit uns auf:

Stefan Rook

Tel. 0172/429 76 17

[stefan.roock@it-agile.de](mailto:stefan.roock@it-agile.de)

<http://www.it-agile.de>



## Referenzen

[Avery2014a] Christopher Avery: „**An Introduction to the Control Cycle**“, 2014,  
<https://www.christopheravery.com/blog/introduction-control-cycle/>

[Avery2014b] Christopher Avery: „**An Introduction to the Power Cycle**“, 2014,  
<https://www.christopheravery.com/blog/intro-power-cycle/>

[Kimsey-House2015] Karen Kimsey-House, Henry Kimsey-House: “Co-Active Leadership: Five Ways to Lead”, Berrett-Koehler Publishers, 2015.