

wissens management

Das Magazin für Digitalisierung, Vernetzung & Collaboration

Führung hoch drei: Von klassisch bis agil

- Exklusiver Fachbeitrag von Christian Polz -

Die Betreuung agiler Teams gilt in der VUCA-Welt als große Herausforderung. Darüber wird die Aufgabe der Führungspersönlichkeit vergessen, auch die traditionell-hierarchisch strukturierten Teams zur Zielerreichung zu führen. Und was überhaupt ist mit den Teams, die sich im Übergang vom top-down geführten Team zur Teamautonomie befinden? Führungskräfte müssen allen drei Team-Typen gerecht werden – eine triale Herausforderung!

Führung hoch drei:

Die Betreuung agiler Teams gilt in der VUCA-Welt als große Herausforderung. Darüber wird die Aufgabe der Führungspersönlichkeit vergessen, auch die traditionell-hierarchisch strukturierten Teams zur Zielerreichung zu führen. Und was überhaupt ist mit den Teams, die sich im Übergang vom top-down geführten Team zur Teamautonomie befinden? Führungskräfte müssen allen drei Team-Typen gerecht werden – eine triale Herausforderung!

1. Herausforderung: Klassisches Vorgehen im traditionellen Team

Klassisch-traditionelle Teams sind zumeist hierarchisch organisiert und im operativen Tages- und Kerngeschäft tätig. Zentrales Ziel ist es, „die Prozesse am Laufen zu halten“. Dementsprechend leitet die Führungspersönlichkeit das Team mit Vorgaben und Vereinbarungen. Sie holt zwar die Zustimmung der Teammitglieder ein; bei Bedarf jedoch kontrolliert sie die Einhaltung der Vereinbarungen und gibt Anweisungen – im operativen Tagesgeschäft kann sich das Unternehmen keine Verzögerungen erlauben. Der Leader agiert primär aufgabenorientiert, die Ergebnisse müssen stimmen, ohne dass die Menschenorientierung zu kurz kommt. In einer hierarchischen Top-down-Führung arbeitet er mit Weisung und Kontrolle, lässt den Teammitgliedern jedoch auch Freiräume. Diese haben also ein Mitspracherecht, aber auf einem „bescheidenen“ Niveau. In der Regel bedeutet die Führung solcher Teams für einen Leader die kleinste Hürde, denn die Interaktion mit ihnen gehört seit Langem zu seinen Aufgabenbereichen.

2. Herausforderung: Teams im Übergang zur Selbstbefähigung begleiten

In Teams, die die agilen Arbeits- und Verhaltensweisen erst noch erproben, steht der Leader vor der Aufgabe, die Mitglieder mit den agilen Arbeitsweisen vertraut zu machen. Es geht um Selbstbefähigung – von den Mitarbeitern darf nicht erwartet werden, sich erfolgreich in agilen Strukturen bewegen zu können, wenn sie dies zuvor nicht einüben konnten. Nehmen wir als Beispiel das Daily Stand-up: Bei dem „Tagesgespräch“ finden sich die Teammitglieder zu einem festen Zeitpunkt, etwa zu Arbeitsbeginn, zusammen, um Fragen wie: „Was hat jedes Mitglied am Tag zuvor geschafft? Was

steht heute an? Welche Hindernisse könnten auftreten und wie lassen sie sich umgehen?“, zu besprechen. Es liegt in der Verantwortung der Führungsebene, die Teammitglieder anzuleiten, wie sie das Daily Stand-up nutzen, um den Arbeitstag immer eigenverantwortlicher zu planen. Ähnliches gilt für agile Methoden und Tools wie Design Thinking, Scrum, Sprints und Lean Management. Gemeinsam erarbeiten Leader und Mitarbeiter Optionen, die agilen Methoden anzuwenden.

Viele Unternehmen setzen dabei Pilot-Projekte ein: Ein Team arbeitet unter agilen Bedingungen; mit eigenem Budget und in eigener Verantwortung. Die hierarchischen Abhängigkeiten sind aufgelöst, die beteiligten Schnittstellen im Unternehmen wissen Bescheid und berücksichtigen, dass das agile Team eigenständig agieren soll. Die Teammitglieder sammeln mithilfe der Führungspersönlichkeit agile Erfahrungen und entwickeln sich sukzessive zu einem hoch entwickelten agilen Team. Der Leader wird nach und nach überflüssig. Im sich selbst organisierenden Team wird er nicht mehr gebraucht; jedenfalls nicht mehr in der üblichen Rolle als jemand, der das Team leitet und führt. Klar ist: Zu diesem Machtverzicht muss er innerlich bereit sein.

3. Herausforderung: In hoch entwickelten agilen Teams mit Persönlichkeit überzeugen

Bei der Begleitung des hoch entwickelten agilen Teams steht der Leader vor der größten Herausforderung. Die klassischen Führungsstile helfen ihm nicht weiter, vielmehr muss er akzeptieren, dass das autonome Team auch ohne ihn gut zurechtkommt. Er ist zurückgeworfen auf seine Überzeugungskraft und Integrität als Persönlichkeit, die ohne formale Macht und Weisungsbefugnisse bei den Teammitgliedern Anerkennung finden will. Er kann lediglich durch die Kraft des



Das Buch zum Thema

Christian Polz

Agile Teamarbeit

Mit menschlich-agilem Leadership Teams und Unternehmen erfolgreich in die Zukunft führen

240 Seiten, 24,95 Euro, ISBN 978-3-86980-466-8, BusinessVillage 2019

Von klassisch bis agil

besseren Arguments Einfluss nehmen. Er leitet nicht, er führt nicht; er ist darauf angewiesen, von den Teammitgliedern als jemand akzeptiert zu werden, der aufgrund seiner Erfahrungen als authentische und glaubwürdige Persönlichkeit Unterstützung geben könnte. Agil-autonome Teams lehnen jede Einmischung von außen ab, die Mitglieder bestimmen, wer in das Team aufgenommen wird, und entscheiden über Gewinnausschüttungen, Boni und selbst bei disziplinarischen Fragen. Nur in Notfällen greift eine übergeordnete Instanz ein, etwa falls es bei einer wichtigen Entscheidung auf der Teamebene zu keiner Einigung kommt.

Die Zusammenarbeit mit Teams mit hohem Selbstorganisationsgrad erfordert vom Leader ein Umdenken, eine neue innere Einstellung zum Führungsprozess. Wer ein agiles und autarkes Team begleitet, sollte sich von traditionellen Führungsgrundsätzen verabschieden und sich mit seiner Haltung zu Begriffen wie Verantwortung und Vertrauen beschäftigen. Es geht darum, Verantwortung abzugeben und in die Hände des Teams zu legen und den Mitgliedern wahrhaftig zu vertrauen und es ihnen zuzutrauen, die Teamaufgabe zu lösen und Aufgaben zu übernehmen, die bisher der Führungspersönlichkeit vorbehalten waren. Der Leader sollte darum Führungssouveränität aufbauen. Damit ist nicht nur gemeint, die verschiedenen Führungsstile und Führungsmethoden virtuos und aus dem Effeff zu beherrschen und anzuwenden, sondern überdies die Souveränität, sich von früheren Überzeugungen, Aufgaben & Führungsgewohnheiten zu verabschieden – zumindest was die Begleitung von agilen Teams anbelangt. Denn zum neuen Führungsparadigma gehört, dass jeder im Unternehmen – und damit auch im Team – führen kann, soll und darf.

Jeder kann, soll und darf Verantwortung übernehmen und eigenständig auf die Suche nach Lösungen gehen, ohne sich darauf zu verlassen, „von oben“ eine Lösung vorgegeben oder präsentiert zu bekommen. Letztendlich übernimmt jeder Mitarbeiter, bezogen auf seinen Tätigkeitsbereich, Führungsverantwortung.

Noch wichtiger als die Fach- und Methodenkompetenzen des Leaders sind dabei seine emotionalen und sozialen Kompetenzen sowie Charakter- und Persönlichkeitseigenschaften wie Verantwortungsbewusstsein, Reflexionsvermögen, Kommunikationsfähigkeit, Beziehungsstärke, Empathie und Kritikfähigkeit. Seine wohl wichtigste Kompetenz besteht in der „Sowohl-als auch“-Haltung: Er agiert sowohl aufgaben- bzw. ergebnisorientiert als auch menschenbezogen, er liefert Top-Arbeitsergebnisse und optimiert die Beziehung zu den Mitarbeitern, er will die Unternehmensziele und die Ziele der Mitarbeiter erreichen, er hilft diesen bei der Potenzialfaltung und fordert zugleich Spitzenleistungen.

Fazit

Die triale Herausforderung zeigt: Mit einem eindimensionalen Führungsstil kommt der Leader nicht allzu weit. Vielmehr ist es geboten, die verschiedenen Führungsstile souverän zu beherrschen und unter Berücksichtigung des jeweiligen Führungskontextes einzusetzen. Ein verantwortungsbewusster Leader fragt sich selbstkritisch, inwiefern er die gesamte Klaviatur möglicher Führungsstile beherrscht oder ob es insbesondere agile Kompetenzlücken gibt, die es schnellstmöglich durch Weiterbildung zu schließen gilt.



Der Autor:

Christian Polz ist Inhaber und Geschäftsführer von 3P-Leadership. Sein Buch „Agile Teamarbeit. Mit menschlich-agilem Leadership Teams und Unternehmen erfolgreich in die Zukunft führen“ ist 2019 bei BusinessVillage erschienen. Der Berater, Coach, Trainer und Supervisor coacht und trainiert seit über 15 Jahren erfolgreich Vorstände, Geschäftsführer und Führungskräfte aller Managementebenen. Zudem ist der mehrfache Deutsche Meister im Judo Experte für Agilität, Führung, Teamentwicklung, Changemanagement und Konfliktmanagement.

✉ polz@wissensmanagement.net