



Jörg Preußig, Silke Sichart

Agiles Führen

Aktuelle Methoden
für moderne Führungskräfte

TASCHEN
GUIDE

HAUFE.

Umgang mit Widersprüchen

Sie stellen fest, dass Sie nicht so recht hinter einem Beschluss des Managements stehen können? Versuchen Sie es mit folgender Strategie.

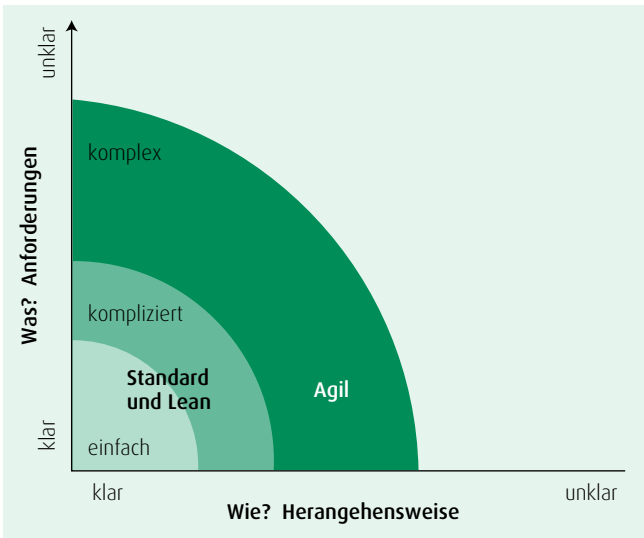
1. **Reflektieren Sie die Entscheidung**/das Projekt/das Change-Vorhaben und unterteilen Sie es in **Einzelstücke**: Was davon kann ich nachvollziehen? Was nicht? Was davon kann ich vertreten? Was nicht? Welche Emotionen löst das in mir aus?
2. **Sprechen Sie mit Ihrer Führungskraft**. Stellen Sie viele Fragen! Wozu ist die Entscheidung gut? Was genau ist der Hintergrund? Wie stehst du dazu? Was kannst du teilen? Was nicht? Was ist fix? Machen Sie sich die Stufen der Entscheidung (siehe hierzu das Kap. »Nützliche Tools – bewährte Methoden«) transparent. Auf welcher Stufe befinden wir uns hier? Wo gibt es noch Gestaltungsspielraum, wo nicht?
3. **Tauschen Sie sich mit Kollegen aus**. Über den Widerspruch zu sprechen hilft bereits, um klarer zu sehen.
4. Akzeptieren Sie die **Stufen der Entscheidung** (siehe hierzu das gleichnamige Kapitel) und entwickeln Sie eine **Kommunikationsstrategie**, die beides erfüllt: loyal und authentisch sein zu können. Beispiel: »Ich sehe auch einige Aspekte eher kritisch. Nun ist es im Augenblick aber so. Lasst uns das Beste daraus machen!«

Organisations- und Situationscheck

Es gilt immer wieder, klug zu prüfen, wo agiles Führen passt und wo nicht. So gibt es Bereiche, wie beispielsweise im Operationssaal, bei einem Feuerwehreinsatz, im Cockpit eines Flugzeugs, in denen agile Methoden nicht angebracht sind. In solchen sogenannten High Risk Organizations geht es meist aus Sicherheitsgründen nicht darum, etwas Neues, Innovatives zu entwickeln, sondern Standards zu beachten. Es ist z. B. eindeutig der Pilot oder die Ärztin, der oder die die Entscheidung trifft

und dabei auf sein bzw. ihr Erfahrungswissen zurückgreift; das Team führt die Anweisungen aus.

Bei Aufgaben, bei denen dies nicht eindeutig auf der Hand liegt, bietet sich ein Agilitäts-Check an: Wo kann eine Führungskraft agil führen, wo ist das nicht möglich? Wo kann ein Team selbstgesteuert entscheiden und wo nicht? Es gibt eindeutig Situationen, die nicht für Entscheidungen durch ein ganzes Team geeignet sind. So ist es beispielsweise nicht empfehlenswert, einen anstehenden Personalabbau im Team zu diskutieren. Auch bei Standardprozessen gilt es zu reflektieren, ob agil die richtige Wahl ist.



Agilitäts-Check mit der Stacey-Matrix

Agile Führungsprinzipien und Werte

Im Februar 2001 haben 17 Experten aus dem Bereich der Softwareentwicklung am Rande einer Konferenz ein Dokument erstellt, das die Werte und Prinzipien für eine moderne Form der Softwareentwicklung beschreibt: das Agile Manifest. Es ist quasi die Bibel des agilen Projektmanagements – und auch wenn es stark auf die Softwareentwicklung abzielt, bildet es doch ganz gut die Grundlagen jeglichen agilen Arbeitens und Führens ab.

Agile Werte

Die Grundlage des Agilen Manifests bilden die sogenannten agilen Werte. Diese sind wie folgt beschrieben.

Das Agile Manifest: Die Werte

Wir erschließen bessere Wege, Software zu entwickeln, indem wir es selbst tun und anderen dabei helfen. Durch diese Tätigkeit haben wir diese Werte zu schätzen gelernt:

Individuen und Interaktionen	mehr als	Prozesse und Werkzeuge
Funktionierende Software	mehr als	umfassende Dokumentation
Zusammenarbeit mit dem Kunden	mehr als	Vertragsverhandlung
Reagieren auf Veränderung	mehr als	das Befolgen eines Plans

Das heißt, obwohl wir die Werte auf der rechten Seite wichtig finden, schätzen wir die Werte auf der linken Seite höher ein.

Eine wichtige Aussage im Manifest ist vor allem diejenige, dass auch die rechte Seite »geschätzt“ wird. Es geht also darum, eine angemessene Balance zwischen den beiden Seiten zu finden. Letztlich benötigt man jeweils beide Seiten.

Die sieben Prinzipien agiler Führung

Aus den agilen Werten leitet das Agile Manifest zwölf Prinzipien ab. Wir stellen hier diejenigen vor, die eng mit dem Thema Führung verbunden sind. Sie lassen sich auch als Führungsprinzipien für agile Teams lesen.

Führungsprinzip Nr. 1: Veränderung begrüßen

Im Original lautet dieses Prinzip:

Heiße Anforderungsänderungen selbst spät in der Entwicklung willkommen. Agile Prozesse nutzen Veränderungen zum Wettbewerbsvorteil des Kunden.

Dieses Prinzip besagt, dass man Änderungswünschen des Kunden grundsätzlich positiv gegenüberstehen sollte, selbst wenn die Produktentwicklung bereits weit vorangeschritten ist. Dahinter steht die Kernidee, dass es sinnvoller ist, eine Realität zu akzeptieren und sich darauf einzustellen, als sich ihr zu verweigern. Führungskräften fällt hier eine Vorbildfunktion zu.

Die Essenz dieses Prinzips für agile Führung: Entscheidungen sollten hinterfragt werden dürfen, wenn Rahmenbedingungen sich ändern. Das eigene Führungsverhalten sollte immer wie-

der auf die aktuelle Situation ausgerichtet werden (siehe hierzu auch das Kapitel »Veränderungen managen«).

Führungsprinzip Nr. 2: Heterogene Teams bilden

Im Original lautet dieses Prinzip:

Fachexperten und Entwickler müssen während des Projektes täglich zusammenarbeiten.

Da bei der agilen Vorgehensweise die Anforderungen an das Produkt nicht detailliert beschrieben sind, kommt es zwangsläufig immer wieder zu Situationen, in denen den Entwicklern Anforderungen unklar sind. Damit solche Unklarheiten schnell ausgeräumt werden können, ist die enge Zusammenarbeit mit den Fachexperten wichtig, welche die Anforderungen gestellt haben. Die »Fachexperten« können je nach Projektstruktur auch die Kunden sein. Dieses agile Prinzip wird häufig auch unter einem anderen Aspekt interpretiert, nämlich dem, dass die Sichtweisen unterschiedlichster Fachexperten im Team vertreten sein sollten. Vor allem in großen Projekten rühren ja viele Probleme daher, dass die einzelnen Experten zu wenig über den Tellerrand schauen. Dank der Bildung fachübergreifender Teams, der sogenannten Crossfunctional Teams, entstehen häufig enorme Synergieeffekte.

Für Führungskräfte ist also die passende Entwicklung (agiler) Teams eine zentrale Aufgabe (siehe hierzu auch das Kap. »Teams entwickeln«).