
1 Agile Leadership – Motivation und Kontext

Wann hat sich Ihr Unternehmen zuletzt merklich verändert? Wurde die gewünschte Wirkung erzielt? Müsste sich Ihr Unternehmen, wenn man sich die Marktdynamik ansieht, schneller verändern?

Um dauerhaft am Markt erfolgreich zu sein, muss das Unternehmen den aktuellen Markt bedienen und mit Innovationen für die Zukunft vorsorgen (siehe [Drucker 2006]). Gary Hamel differenziert Innovation weiter in Produktinnovation und Managementinnovation. Unternehmen müssen ständig neue, bessere Produkte und Services entwickeln, um die Kundenbedürfnisse immer besser zu adressieren. Darüber hinaus müssen Unternehmen auch Innovationen ins Management bringen, um insgesamt flexiblere Unternehmen zu schaffen (siehe [Hamel 2007]). Das Thema Produktinnovation, eingebettet in einen agilen Unternehmenskontext, adressieren Jürgen Hoffmann und Stefan Rook in [Hoffmann & Rook 2018]. Das vorliegende Buch fokussiert auf die Managementinnovationen.

Wir Autoren arbeiten seit mehr als 20 Jahren mit agilen Arbeitsweisen. Wir haben damit begonnen, in einzelnen Teams agil Software zu entwickeln. Später haben wir Produkte mit mehreren Teams entwickelt und schließlich kleine wie große Unternehmen in eine agile Welt geführt. Nicht zuletzt haben wir die *it-agile GmbH* in ein agiles Unternehmen mit inzwischen über 45 Kollegen entwickelt.

Bei all dieser Arbeit haben wir festgestellt, dass agile Teamarbeit für Wissensarbeit sehr effektiv ist. Wir haben aber auch beobachtet, dass agiles Arbeiten zu eingeschränkt auf Entwicklungsteams verstanden wird. In einem unserer Projekte haben wir von Managern dieses Zitat aufgeschnappt: »Wir beginnen in 2 Monaten mit Scrum. Bis dahin müssen wir noch die wichtigen Dinge ins Team pushen.« Darin zeigt sich wahlweise völliges Unverständnis über Agilität oder Ignoranz. Mit dieser Haltung wird es tatsächlich schon alleine auf Teamebene sehr schwierig, irgendwelche Vorteile aus agilen Teams zu ziehen. Tatsächlich ist die Scrum-Einführung in dem Unternehmen relativ schnell gescheitert. Wir hatten seinerzeit den Fokus zu wenig auf die Führungskräfte gelegt. Agile Teams sind auch für Bereiche außerhalb der Entwicklung sinnvoll, insbesondere für Führungsarbeit.

Damit Teamarbeit nicht zu »toll, ein anderer macht's« verkommt, braucht es Leadership innerhalb des Teams. Damit einzelne Teams nicht nur auf sich selbst

optimieren, sondern übergreifende Synergien gesehen und gehoben werden, braucht es Leadership für die Organisation. Damit die Teams nicht nur an eigenen Zielen arbeiten, sondern gemeinsam an den Zielen der Organisation, braucht es ebenfalls Leadership. Je mehr Teile einer Organisation agiler gestaltet werden, umso mehr bedarf es Leadership auf weiteren Ebenen als nur der Teamebene.

1.1 Für wen ist dieses Buch

Wir haben dieses Buch für verschiedene Zielgruppen geschrieben:

- Führungskräfte aus nicht agilen Organisationen können lernen, was es für das Unternehmen und die Rolle von Führungskräften bedeutet, wenn sich die Organisation in eine agilere Zukunft auf den Weg macht. So können Führungskräfte besser entscheiden, ob, wann und wie sie den Wandel angehen und gestalten wollen.
- Führungskräfte aus Organisationen in der agilen Transition bekommen Anregungen, wie der Wandel besser gestaltet werden kann. Sie erhalten eine breite Perspektive auf das Themengebiet und erhalten dadurch mehr Handlungsoptionen. Sie können außerdem lernen, wie sie den Wandel mitgestalten können, auch wenn dieser von anderen gestartet wurde oder vermeintlich von anderen kontrolliert wird.
- Führungskräfte aus bereits agilen Organisationen können lernen, wie sie ihr Unternehmen noch agiler gestalten können. Durch die reichhaltige Darstellung des Themenbereiches bekommen sie Anregungen und werden dadurch handlungsfähiger.
- Agile Coaches (und Scrum Master) finden sich meist in einer unterstützenden und beratenden Rolle wieder. Die Konzepte in diesem Buch bereichern den Schatz an Modellen und Methoden, aus denen Agile Coaches sich während der Beratung bedienen können. Außerdem sind auch Agile Coaches Führungskräfte – in einem nicht klassischen Sinne. Die Ansätze zu Leadership und Leadership-Entwicklung sind auch in der Rolle des Agile Coach nützlich.
- Die meisten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verstehen sich nicht als Führungskräfte. In agilen Kontexten ist dieses (Selbst-)Verständnis toxisch. Nur wenn Führung auf allen Ebenen gelebt wird, stellt sich die Flexibilität ein, die Agilität verspricht. Mitarbeiter lernen in diesem Buch, wie auch sie ihre Leadership-Fähigkeiten erweitern und einsetzen können und wie sie insbesondere auch in ihrem Kontext den Wandel hin zu Agilität gestalten können.

Wir gliedern das Buch in vier Teile zu Selbst-Leadership, Agile Leadership im Team, Agile Leadership in der Organisation und Agile Leadership für gemeinsames Lernen. Gruppenleitern mag Leadership in der Organisation zunächst wie ein Fremdkörper erscheinen; über die Organisationsstrukturen entscheiden schließlich »die da

oben«. Andersherum mag Leadership im Team auf den ersten Blick für Topmanager wenig relevant zu sein; wie konkret gearbeitet wird, entscheiden »die da unten«. Diese Sichtweise verkennt allerdings wichtige Eigenschaften agiler Organisationen.

Wenn Unternehmensagilität angestrebt wird, ist das Minimum, dass auch die Führungskräfte (bis hin zum Topmanagement) als Teamplayer agieren. Damit wird Leadership im Team auch für das Topmanagement relevant. Teamarbeit ist nicht mehr das, was »die da unten« machen, sondern etwas, was überall praktiziert wird.

Auf der anderen Seite brauchen agile Unternehmen ein Mindestmaß an struktureller Autonomie in den einzelnen Bereichen. Damit wird Leadership in der Organisation auch für Abteilungsleiterinnen bzw. Abteilungsleiter relevant, wenn diese entscheiden, wie sie ihre Abteilung intern strukturieren wollen.

Außerdem brauchen Entscheidungen über Organisationsstrukturen sowohl den strategischen Blick (in klassischen Unternehmen beim Topmanagement angesiedelt) wie auch den Blick auf die Arbeitsweise der Mitarbeiter. Fehlt der strategische Blick bei der Festlegung der Organisationsstrukturen, werden strategische Ziele schwer erreichbar. Fehlt der Blick aus der konkreten Arbeitsebene, besteht die Gefahr, eine Organisationsstruktur zu schaffen, die zwar theoretisch zur Strategie passt, in der die Mitarbeiter aber ihre Arbeit nicht erledigen können.

Gemeinsames Lernen ist ein Grundpfeiler von Agilität. Besonders relevant ist das Lernen, wenn die Umstände schwierig sind. Und gerade dann fällt uns das Lernen schwer. Wer unter totalem Stress steht, ist selten offen für neue Perspektiven und Einsichten. Es braucht Leadership, damit Lernen trotz schwieriger Umstände möglich wird. Nur dann können Unternehmen wirklich gestärkt aus Krisen hervorgehen.

Daher sind die vier genannten Teile dieses Buches relevant für jeden, der im Unternehmen Leadership übernimmt.

Nicht alles in diesem Buch ist neu. Wir stehen auf den Schultern von Giganten, deren Konzepte wir in unser Gesamtkonzept von Agile Leadership integriert haben. Es ist daher gut möglich, dass Sie, lieber Leser, einzelne Konzepte dieses Buches bereits kennen. Sie können diese überspringen. Sie profitieren aber vermutlich mehr, wenn Sie die Ihnen bekannten Konzepte nochmal durch die Perspektive von Agile Leadership betrachten. So entdecken Sie vielleicht neue Aspekte der Konzepte.

1.2 Warum wir dieses Buch geschrieben haben

Nun, uns liegen diese oben beschriebenen Zielgruppen am Herzen. Wir haben zudem auf unserer eigenen agilen Reise bemerkt, dass gerade das Thema Leadership mit all seinen Aspekten lange Zeit unterschätzt wurde – auch von uns. Trotzdem ist Leadership nicht alles, aber alle brauchen Leadership. Daher ist es wichtig, Leadership-Fähigkeiten zu entwickeln und Leadership zu zeigen.

Seit einigen Jahren geben wir Kurse zum *Certified Agile Leader (CAL)*. Dadurch waren wir gezwungen, unsere vielfältigen Erfahrungen und Konzept-/Modellkenntnisse so weit zu konsolidieren, dass sie in Kursen vermittelbar wurden. Die Gestaltung und Optimierung des Kurses waren also eine wichtige Vorarbeit für dieses Buch. Gleichzeitig dient dieses Buch auch als Begleitmaterial für den Kurs.

Im Rahmen des Kurses ist auch das unten beschriebene Leadership-Konzept entstanden, in das verschiedene Modelle und Konzepte anderer Autoren und unsere Erfahrungen eingeflossen sind.

Wir teilen mit diesem Buch große Teile unseres aktuellen Standes zum Thema Agile Leadership, weil wir mehr Agile Leadership in der Welt sehen wollen. Agile Leader gestalten ihr Unternehmen marktorientiert. So entstehen erfolgreichere Unternehmen mit besseren Produkten und Services, die ihre Endkunden und Mitarbeiter begeistern.

1.3 Agile Leadership ist Leadership

Wir benutzen die Leadership-Definition des Coaches Training Institute (CTI): »Leader entscheiden sich dafür, Verantwortung für ihre Welt zu übernehmen« [Kimsey-House & Kimsey-House 2015]. Diese Definition enthält drei relevante Aspekte:

- Ein Leader übernimmt *Verantwortung*. Unter Verantwortung verstehen wir, Probleme in Besitz zu nehmen und sich ihnen mit allen ihren Aspekten zu stellen¹.
- Ein Leader *entscheidet* sich dafür, Verantwortung zu übernehmen. Er ist nicht Opfer der Umstände. Er handelt nicht, weil er *muss*, sondern weil er *will*.
- Ein Leader definiert bewusst die *Grenzen seiner Welt*. Akzeptiert er ein Problem als Teil seiner Welt, lotet er Optionen aus und handelt aus Verantwortung heraus.

Das bedeutet insbesondere, dass Leadership nicht an einen Auftrag oder eine formelle Führungsposition gebunden ist:

»Everyone has the capacity to contribute and to choose responsibility. Everyone has the capacity to lead. Leadership is a choice, and it begins with one's willingness to be responsible for what is happening in one's world« [Kimsey-House & Kimsey-House 2015].

1. Siehe auch Kapitel 3 zum *The Responsibility Process*TM.

1.4 Was wir unter Agilität verstehen

Agile Leadership bedeutet, mit agilen Prinzipien und Werkzeugen Leadership zu praktizieren und damit seine Welt in Richtung größerer Agilität zu entwickeln. Was Agilität für die Softwareentwicklung bedeutet, ist im Agilen Manifest mit seinen Wertaussagen und den Prinzipien beschrieben (siehe [Agile Manifesto 2001]). Das Agile Manifest lässt sich leicht auf jede Form der Produktentwicklung übertragen. Eine breitere generelle Anwendung ist mit der griffigen Formel von Alistair Cockburn (siehe [Cockburn 2019]) leicht möglich: »Collaborate, deliver, reflect, and improve, in tight cycles. If you can find something better, use it.«

Wir nutzen zur Visualisierung den agilen Kernzyklus (siehe Abb. 1–1). Der Zyklus beginnt und endet mit den Endkunden. Diese haben Probleme, die ein agiles Team in Lösungen umwandelt. Letztlich geht es also darum, dass agile Teams kundenrelevante Probleme lösen.

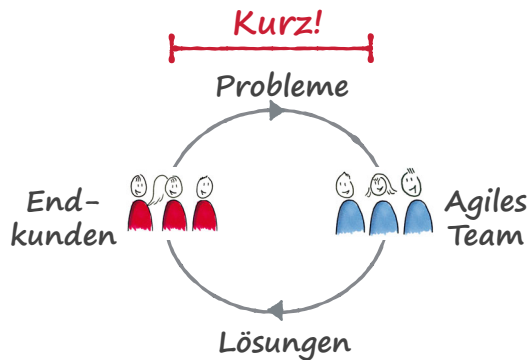


Abb. 1–1 Der agile Kernzyklus

Ein Gradmesser für Agilität ist damit die Direktheit der Kundeninteraktion. Idealerweise spricht das Team direkt mit den Endkunden (und nicht vermittelt über Front-Office-Mitarbeiter, Anforderungsmanager, Product Owner o.Ä.). Außerdem liefert das Team direkt die Lösung an Kunden und muss dabei nicht über Dritte gehen, wie z. B. Account Manager oder Qualitätssicherung.

Hohe Marktdynamik erfordert schnelle Reaktion. Daher sollte der beschriebene Problemlösungszyklus möglichst schnell und häufig durchlaufen werden. Der Kunde sollte nicht Monate auf seine Lösung warten, sondern diese so schnell wie möglich erhalten. Wenn z. B. eine größere Software entwickelt werden muss, die nicht nach wenigen Wochen für den operativen Einsatz an den Kunden ausgeliefert werden kann, sollten dem Kunden zumindest Zwischenstände gezeigt und Feedback eingeholt werden.

Durch die kurzen Zyklen wird das Lernen über Kundenprobleme, mögliche Lösungen sowie das beste Vorgehen beschleunigt. Wir inspizieren und adaptieren sowohl auf der Ebene der Lösungen wie auch des Prozesses/Vorgehens zur Entwicklung der Lösung. *Inspect & Adapt* lautet das Motto.

Das agile Team agiert dabei autonom und selbstorganisiert (siehe Abb. 1–2). Dies betrifft eingehende und ausgehende Beziehungen zu Dritten. Es erhält keine Anweisungen von außen, wie es sich zu organisieren hat. Außerdem ist es nicht von anderen Teams abhängig. Es kann die Kundenprobleme lösen, ohne auf andere Teams oder Abteilungen warten zu müssen.

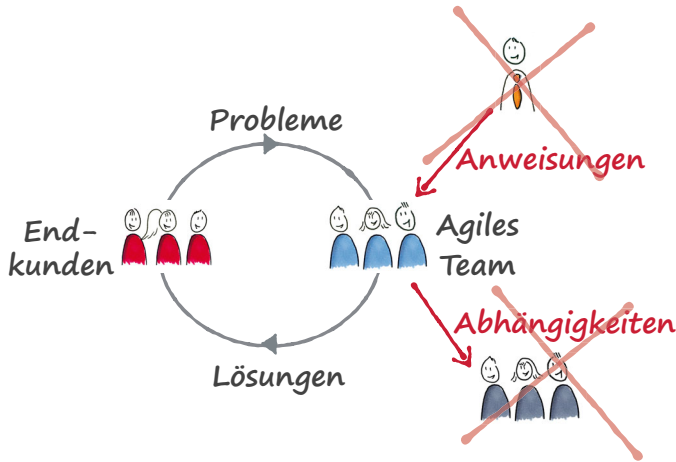


Abb. 1–2 Selbstorganisiertes, autonomes Team

Damit das Team kundenrelevante Probleme schnell und autonom umsetzen kann, muss es eine große Bandbreite an Fähigkeiten besitzen: Das agile Team ist interdisziplinär besetzt. Welche Spezialisierungen im Team konkret notwendig sind, hängt von den Kunden und ihren Problemen ab. Ein Softwareentwicklungsteam könnte z. B. aus einem User-Experience-Designer, einem programmierenden Architekten, Frontend-Entwicklern, Backend-Entwicklern und Testern bestehen. In einem Übersetzerteam könnten beispielsweise Experten für die Zielsprachen arbeiten, z. B. Englisch, Französisch, Spanisch. Und in beiden Fällen könnte man auch auf die Idee kommen, Key-Account-Manager oder Vertriebler ins Team zu integrieren.

Das agile Team weicht von der klassischen sequenziellen Phasenorganisation ab (siehe Abb. 1–3). Stattdessen organisiert es seine Arbeit so, dass sich die klassischen Phasen überlappen: Analyse, Design, Engineering und Qualitätssicherung (QS) werden nicht strikt nacheinander durchgeführt, sondern gleichzeitig.

Wie stark sich die Phasen überlappen, hängt vom Kontext ab. Generell gilt: Je dynamischer das Umfeld, desto stärker sollten sich die Phasen überlappen: Im Extremfall führt das Team alle Phasen gleichzeitig aus. In Kontexten, die nicht ganz so dynamisch sind, reicht mitunter eine eingeschränkte Überlappung aus: eine Phase beginnt, bevor die vorhergehende Phase komplett abgeschlossen ist.

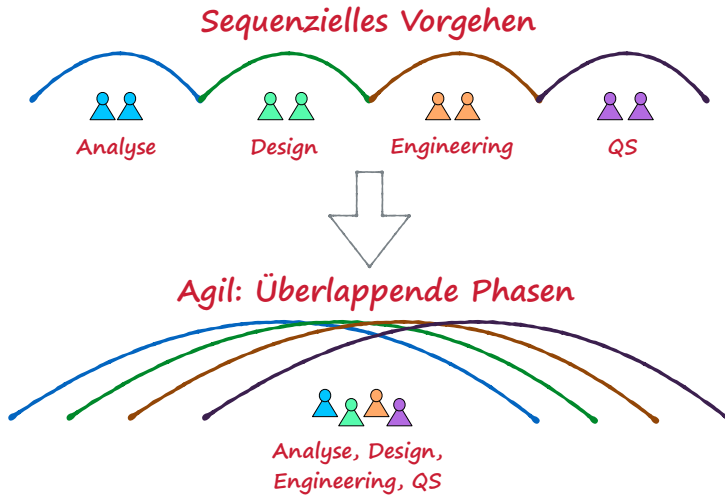


Abb. 1-3 Überlappende »Phasen« bei agiler Entwicklung

Für das agile Team können wir zusammengefasst festhalten:

- Es ist autonom und arbeitet selbstorganisiert.
- Es ist interdisziplinär besetzt.
- Es verbessert Ergebnis und Prozess über Inspect & Adapt.

Agilität lässt sich damit in einem Satz beschreiben:

Autonome Teams mit Business-Fokus, die ihren Prozess in Besitz und Verantwortung nehmen und kontinuierlich verbessern.

Im Anhang findet sich eine detailliertere Beschreibung der agilen Prinzipien und Vorgehensweisen.

1.5 Kontext für Agilität

Agile Teams liefern deutlich bessere Ergebnisse als klassisch organisierte Projekte – im richtigen Kontext. Agile Teams sind keine Silver Bullets, die bei jeglicher Form der Arbeit überlegen sind. Sie sind spezialisiert darauf, in dynamischen Umgebungen innovative Lösungen zu schaffen. Wenn die Umgebung eher statisch ist und bewährte Lösungen ausreichen, sind agile Teams nicht die richtige Wahl.

Gerhard Wohland unterscheidet dazu rote und blaue Arbeit (siehe [Wohland 2016]). Blaue Arbeit ist Routinearbeit, bei der man vorher wissen kann, wie man sie am besten durchführt, und die daher prinzipiell von Maschinen erledigt werden kann (auch wenn sich die Automatisierung nicht immer lohnt). Bei roter Arbeit ist das nicht der Fall. Bei der Durchführung der Arbeit wird es immer wie-

der Überraschungen geben, die nicht dadurch weniger werden, dass man vorher lange darüber nachdenkt. Rote Arbeit braucht Ideen und kann daher nur von Menschen erledigt werden (jedenfalls nach dem aktuellen Stand der Computertechnik). Abbildung 1–4 stellt die Eigenschaften blauer und roter Arbeit gegenüber (Abbildung nach [Wohland 2016]).

<u>blaue Arbeit</u>	<u>rote Arbeit</u>
Lernen (Fleiß)	Üben (Können)
Regel	Prinzip
Methode	Werkzeug
Prozesse	Projekte
Steuern	Führen
Verhaltenskultur	Wertekultur
Daten	Information
Plan	Strategie
Ziele	Optionen

Abb. 1–4 Blaue vs. rote Arbeit

In jedem Unternehmen existieren blaue Routineaufgaben, die besser klassisch erledigt werden. Und in jedem Unternehmen braucht es Innovationen (rote Arbeit). Es geht also nicht um die Frage blau vs. rot. Stattdessen existiert in jedem Unternehmen blaue und rote Arbeit. Die höhere Dynamik der Märkte hat dazu geführt, dass der rote Anteil von Arbeit größer geworden ist und dass blaue und rote Arbeit viel stärker miteinander integriert werden müssen, als dies früher der Fall war. Meist müssen dieselben Mitarbeiter sowohl blaue wie auch rote Arbeit erledigen.

Ein agiles Unternehmen weiß um diesen Umstand und wählt passend zur Aufgabe die geeignete Organisationsform und schafft für seine Mitarbeiter eine passende Umgebung für die jeweilige Aufgabe. Das bedeutet keinesfalls, dass Routineaufgaben mit einer klassischen Hierarchie und Command & Control am besten erledigt werden. Es kann aber durchaus sinnvoll sein, das Maß an Selbstorganisation zu beschränken und für eine Gruppe einen Manager zu benennen, der die Arbeit für die Gruppe organisiert. Genauso kann es sein, dass Teamarbeit nicht die beste Variante ist, sondern die aktuelle Aufgabe besser einzeln erledigt wird.

1.6 Agile Organisationen

Agilität steht für Anpassungsfähigkeit. Eine agile Organisation zeichnet sich also dadurch aus, dass sie sich schnell und flexibel an ihre Umwelt anpassen kann. Wie genau eine agile Organisation dafür intern strukturiert sein soll, ist nicht festgelegt. Die Strukturen dürfen nur der Anpassungsfähigkeit nicht im Weg stehen.

Agilität gemäß Agilem Manifest (siehe Anhang A) behandelt zunächst das einzelne Team und macht keine Aussage darüber, was Agilität bedeutet, wenn es über einzelne Teams hinausgeht, geschweige denn, was eine agile Organisation ist. Ziemlich sicher entsteht eine agile Organisation nicht durch eine Menge agiler Teams. Besonders relevant sind die Interaktionen *zwischen* den Teams sowie *zwischen* Teams und anderen Organisationseinheiten. In Teil IV »Agile Leadership für gemeinsames Lernen« behandeln wir diese Frage ausführlich.

Die Interaktionen zwischen den einzelnen Organisationseinheiten müssen transparent und offen erfolgen. Das ist leicht hingeschrieben, in der Praxis aber eine riesige Herausforderung. Schließlich braucht es eine durchgängige Vertrauenskultur im ganzen Unternehmen.

1.7 Unser Modell: Kultur, Struktur, Leadership

Effektive Agile Leadership deckt folgende Bereiche ab:

- Strukturen und Prozesse
- Kultur
- Persönliche Weiterentwicklung als Leader

Zu den Strukturen und Prozessen gehören neben dem formellen Organigramm auch die formellen und informellen Prozesse, Rollen und Besprechungen. Wir fordern für agile Organisationen nicht einen Verzicht auf Hierarchien. Wir beobachten aber, dass es Leadership auf allen Ebenen der Organisation braucht, um erfolgreich zu sein. Wir beschreiben in diesem Buch, wie agilere Organisationsstrukturen aussehen können und – viel wichtiger – wie der Weg dorthin gestaltet werden kann.

Damit eine agile Organisation entstehen kann, muss eine klare (agile) Richtung bei der schrittweisen Organisationsentwicklung verfolgt werden.

Außerdem ist es wichtig, seine Entwicklungsschritte mit Feedback zu überprüfen und anzupassen. Immer wieder planen, handeln, planen, handeln, ... führt ohne eine Überprüfung der Wirkung zu einer Irrfahrt. Abhilfe schafft hier eine *Vision* bzw. ein *Nordstern*, in dem wir uns auf die wesentlichen Prinzipien einigen, an denen wir unsere Organisationsverbesserung ausrichten wollen (siehe Abb. 1–5).

Wir verwenden den *Agile Descaling Cycle* als Modell für agile Organisationsentwicklung. Wir beginnen damit, agil(er) zu arbeiten. Das hat viel mit Teamau-

tonomie und dezentralen Entscheidungen zu tun. Entsprechend weisen viele Hindernisse, die wir beim Arbeiten identifizieren, auf Abhängigkeiten hin, die direkt oder indirekt behindern. Es gilt also, diese Abhängigkeiten zu erkennen und geeignet zu koordinieren. Passend zu den agilen Prinzipien bevorzugen wir Koordinationsansätze, die die Teams selbst anwenden, gegenüber denen, mit denen Teams von außen koordiniert werden. Damit stärken wir die Selbstorganisation und Handlungsfähigkeit der Teams.

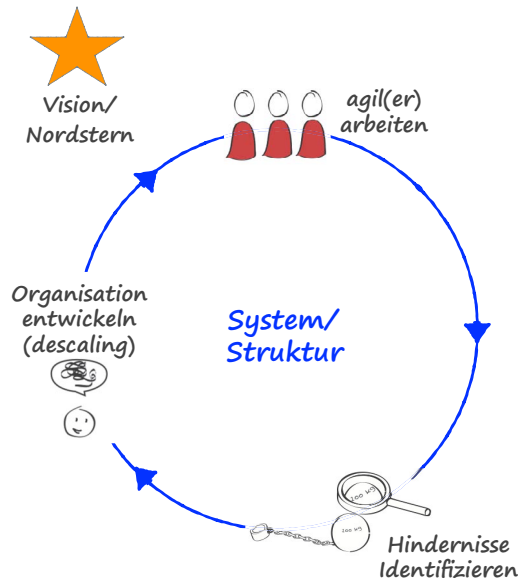


Abb. 1-5 Vision/Nordstern zur Organisationsentwicklung mit dem Agile Descaling Cycle

Bei der Arbeit und Koordination der Teams werden Hindernisse auftreten. Diese sind der Ausgangspunkt für die weitere Entwicklung der Organisation. Es gilt, die Voraussetzungen zu schaffen und das Unternehmen so aufzustellen, dass die Teams agiler arbeiten können. Oft bedeutet dies in Unternehmen, bereits bestehende Strukturen aufzulösen: Damit verfolgen wir eher den gegenteiligen Ansatz zu klassischem Vorgehen, in dem auftretenden Problemen mit zusätzlichen Strukturen begegnet wird. Wir suchen nach Lösungen, die keine zusätzlichen, idealerweise sogar weniger Strukturen benötigen.

Zur Veranschaulichung eignet sich der englische Begriff »Descaling« sehr schön. Zum einen kann man ihn als Gegenteil von »Scaling« (vergrößern) verstehen. Zum anderen bedeutet er aber auch »entkalken«.

Wir unterstützen das Vereinfachen der Organisationsstrukturen (blauer Zyklus) durch die Arbeit an der Unternehmenskultur (grüner Zyklus in Abb. 1-6). Hierzu arbeiten wir insbesondere daran, das Vertrauen im Unternehmen zu stärken. Auf dieser Basis kann dann (Eigen-)Verantwortung gefördert und auch eingefordert werden. Und in einem Unternehmen, in dem viel Vertrauen und echte

Verantwortung existiert, braucht es wenig Strukturen, um gemeinsames Handeln im Unternehmenssinn sicherzustellen².

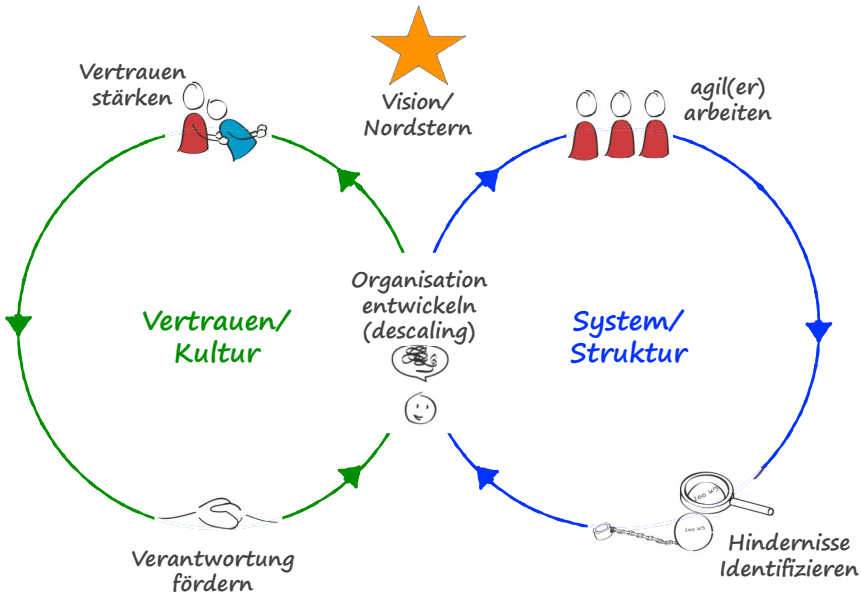


Abb. 1-6 Kultur und Struktur bedingen sich gegenseitig.

Das ist in der Praxis nicht so einfach, wie es sich vielleicht anhören mag. Problemlösungen über zusätzliche Strukturen fallen uns viel schneller ein. Und wenn wir uns schnell für eine solche Lösung entscheiden, fühlen wir uns sicher, weil wir ins Handeln kommen. Es ist Leadership notwendig, um diesem Drang nach der schnellen Lösung zu widerstehen, hinter die Kulissen zu schauen und das zu finden, was uns nachhaltig weiterhilft. Außerdem braucht das Ausbilden von Leadership-Fähigkeiten auf allen Ebenen Energie und Mentoring, für das sich viele Unternehmen nicht die nötige Zeit nehmen.

Entsprechend vervollständigen wir unsere Abbildung durch den Leadership-Zyklus (oranger Zyklus in Abb. 1-7). Führungskräfte führen sich selbst und andere. Passend zu den agilen Prinzipien, suchen sie nach Feedback, um ihre Wirkung wahrzunehmen. Auf dieser Basis setzen sie sich ihre Absichten und passen ihre Handlungsweisen an, um die beabsichtigte Wirkung effektiver zu erzielen.

2. Der Vertrauenszyklus entstand in einem Co-Training mit Olaf Lewitz.

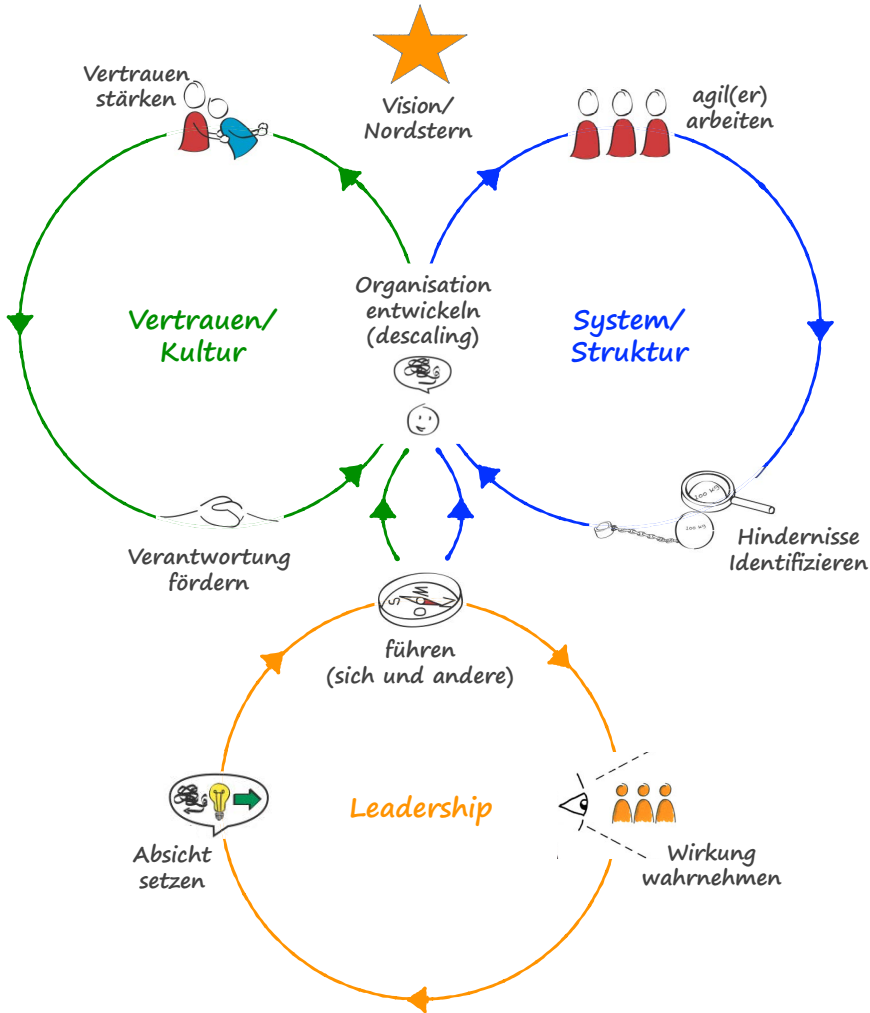


Abb. 1-7 Veränderung braucht Leadership.

»Kultur ist, was wir immer tun und was wir nie tun« (Esther Derby auf einer Konferenz). Somit beeinflussen wir tagtäglich die Kultur unseres Unternehmens durch das, was wir tun, nicht tun oder dulden. Im Gegensatz zu Prozessen betrachtet die Kulturebene auf anderer Ebene das Miteinander: Welche Gespräche finden auf welche Art und Weise statt? Welche werden eher vermieden? Mit dem *Power-Cycle* beschreiben wir in Kapitel 6 ein Werkzeug, wie Kulturentwicklung in einem agilen System betrieben werden kann.

Das richtige Handwerkszeug als Führungskraft zu beherrschen, ist nur die eine Seite der Medaille, wenn es um effektive Leadership geht. Anderson und Adams bringen es mit »The inner game runs the outer game« auf den Punkt (siehe [Anderson & Adams 2015]). Wenn wir selbst gestresst sind, von Angst oder

anderen Gefühlen getrieben, agieren wir nicht mit unserem vollen kreativen Potenzial. Daher ist es wichtig, dass wir an unserem inneren Spiel und somit auch unseren Begrenzungen arbeiten, wenn wir unsere Leadership weiterentwickeln wollen. Ein Mittel für diese Arbeit können *The Responsibility Process*TM und *The Leadership Circle*[®] sein, die wir im weiteren Verlauf des Buches beschreiben.

1.8 Überblick über das Buch

Das Buch ist in vier Teile organisiert:

1. Teil I: »Selbst-Leadership«
2. Teil II: »Agile Leadership im Team«
3. Teil III: »Agile Leadership in der Organisation«
4. Teil IV: »Agile Leadership für gemeinsames Lernen«

Selbst-Leadership

Effektive Leadership basiert auf Selbstführung. Wer unreflektiert handelt und selbst nicht weiß, was ihm wichtig ist, kann andere nicht führen. Wir beschäftigen uns in diesem Teil mit *The Responsibility Process*TM zur Selbstführung.

Selbstführung funktioniert nur bis zu einem gewissen Maß unter Stress. Irgendwann kommt der Punkt, an dem wir nicht mehr mit klaren Intentionen agieren, sondern im Autopilot-Modus unterwegs sind. Das ist immer dann der Fall, wenn wir hinterher feststellen, dass ein anderes Verhalten sinnvoller gewesen wäre.

Leadership-Entwicklung hilft dabei, das Maß akzeptablen Stresses zu erhöhen. Dazu finden wir heraus, warum wir uns von bestimmten Situationen bedroht fühlen, und arbeiten an den Ursachen. Wir führen mit dem *Leadership Circle Profile*[®] ein 360-Grad-Feedback-Instrument ein, das uns hilft, unsere eigenen Entwicklungspotenziale klarer zu sehen und unsere Leadership gezielt weiter zu entwickeln.

Agile Leadership im Team

Auch wenn agile Teams alleine noch keine agile Organisation machen, sind agile Teams wichtige Bestandteile agiler Organisationen. In diesem Teil des Buches beschäftigen wir uns mit hochperformanten agilen Teams. Diese zu schaffen, ist eine anspruchsvolle Aufgabe. Hochperformante Teams entstehen (leider) nicht von selbst, sondern brauchen Führung.

Dabei muss Führung klarmachen, welche Ziele warum erreicht werden sollen. Gleichzeitig braucht es einen Fokus auf die Teammitglieder. Die passende Umgebung und Führung führen dazu, dass die Teammitglieder über sich hinauswachsen können und das Team tatsächlich mehr wird als die Summe seiner Teile.

Agile Leadership in der Organisation

Schließlich müssen agile Teams und andere Arbeitsformen in einen organisatorischen Kontext eingebettet werden. Dieser Teil spannt das ganze Feld beginnend von den vorherrschenden hierarchischen Zielsystemen (*Management by Objectives (MbO)*, *Objectives and Key Results (OKR)*, *Hoshin Kanri*) bis hin zu konsequent marktorientierten Organisationsformen (*BetaCodex*) auf. Dabei beleuchten wir insbesondere auch die Abhängigkeit der Organisationsstruktur und -kultur von Leadership. Die weit fortgeschrittenen Organisationsstrukturen sind dauerhaft nur dann erfolgreich, wenn auch die wesentliche Leadership im Unternehmen eine gewisse Reife aufweist.

Agile Leadership für gemeinsames Lernen

Die meisten Probleme im Unternehmen sind Probleme »in between« – also in den Zwischenräumen. Wenn das Team nur unzureichende Ergebnisse erzielt, liegt das meistens nicht an einzelnen Teammitgliedern, sondern an der Interaktion im Team. Wenn die Organisation schlechte Ergebnisse produziert, liegt das selten an einer einzelnen Abteilung, sondern viel häufiger an Interaktionsdefiziten zwischen den Abteilungen. Der Umgang mit diesen Problemen erfordert gemeinsames Lernen (sonst bleiben wir im mentalen Zustand »Beschuldigen«, siehe Kap. 3). Im letzten Teil des Buches fokussieren wir daher auf Organisationslernen. Das Unternehmen ist nur dann anpassungsfähig, wenn es ein lernendes Unternehmen ist. Eine agile Organisation ist immer eine lernende Organisation.

Damit Organisationslernen wirklich stattfinden kann, braucht es offene Kommunikation auch in sehr schwierigen Situationen. Dafür braucht es Leadership: Nur wenn alle Beteiligten sich offen einbringen und sich allen Aspekten des Problems wertfrei aussetzen, ist die Voraussetzung für Organisationslernen gegeben.

Anhang A: Agilität verstehen

In diesem Anhang beschreiben wir die agilen Konzepte und Ideen sowie Scrum und Kanban – die beiden bekanntesten agilen Frameworks.

Leserinnen und Leser, die wenig Erfahrung mit Agilität auf Teamebene haben und die Scrum-/Kanban-Begriffe noch nicht beherrschen, sollten zuerst den Anhang lesen.

1.9 Danksagung

Auch dieses Buch wäre ohne die direkte oder indirekte Mitwirkung vieler anderer Menschen nicht entstanden. Wir verwenden viele Modelle und Konzepte anderer Autoren. Zum Teil sind diese Ideen durch viele Hände bzw. Köpfe gegangen und dabei immer weiterentwickelt worden. Es ist nicht immer einfach, herauszufinden, wo Konzepte ihren Ursprung haben. Wir haben unser Bestes getan, die Urheber zu nennen. Wenn uns das nicht immer vollständig gelungen ist, entschuldigen wir uns dafür und sind dankbar für entsprechende Hinweise.

Alle in diesem Buch beschriebenen Konzepte kennen wir aus der Anwendung in der Praxis. Viele unserer Kollegen bei it-agile, befreundete Berater wie auch unsere Beratungskunden und Schulungsteilnehmer haben uns dabei geholfen. Für ihr Engagement und ihren Mut möchten wir ihnen danken; es sind zu viele, als das wir sie alle namentlich nennen könnten. Aus der Anwendung sind z.T. Anpassungen der Konzepte entstanden, die insbesondere die Adaption auf den agilen Kontext vereinfachen.

Nicht zuletzt bedanken wir uns bei unserer Lektorin Christa Preisendanz sowie dem dpunkt.verlag für die erneut liebevolle und professionelle Unterstützung bei diesem Buchvorhaben.