

Die zwei Dimensionen von Führung – am Beispiel einer agilen Transformation

Führung hat zwei Dimensionen: Orientierung geben und Entscheidungen treffen.

In konventionellen Organisationen dominiert das Treffen von Entscheidungen. Je höher eine Person in der Hierarchie steht, desto größere Entscheidungsbefugnis hat sie. Ein selbständiges Handeln auf unteren Ebenen ist weder notwendig noch erwünscht. Solche Organisationsmodelle können sehr effizient sein.

In komplexen und dynamischen Umgebungen sind sie jedoch zu träge und zu starr. Flexibilität und Schnelligkeit erfordern ein höheres Maß an Autonomie auf den unteren Ebenen. Dafür werden Kontextinformationen benötigt, um im Sinne des Ganzen handeln zu können. „Orientierung geben“ ist also zwingende Voraussetzung für erfolgreiche Delegation.

Soweit die Theorie. Was heißt das für die Praxis agiler Organisationen?

Wir haben bei Xenium über mehr als drei Jahre den Aufbau einer agilen Produktorganisation begleitet. Im Endausbau gab es zwölf Scrum-Teams mit deutlich über 100 Personen, die im Zwei-Wochen-Takt erfolgreich produktive Releases in Betrieb nahmen. Der Weg bis dahin war aber nicht einfach. Die Teams wurden weitgehend neu zusammengestellt. Nur wenige kannten sich untereinander. Der Anteil relativ unerfahrener junger Mitarbeiter war hoch. Dementsprechend groß war der Bedarf nach Orientierung – wie hoch er tatsächlich war haben wir deutlich unterschätzt.

Das „Orientierung geben“ ist in einer solchen Situation Top-Priorität des Leiters. Er oder sie muss permanent erklären, was die

Vision ist, was die Ziele sind und warum sie wichtig sind, welche Dinge verändert werden können und welche nicht. Und wenn er glaubt, er habe genug kommuniziert, dann muss er wieder von vorne beginnen. Da der Leiter der Organisation eine sehr authentische und glaubwürdige Person war, hatten wir hier sehr gute Voraussetzungen.

Die Kommunikation durch den Leiter ist aber in einer Organisation von über 100 Personen nicht ausreichend. Man braucht einen „Mittelbau“. Hier gibt es in einer agilen Organisation nur zwei Möglichkeiten: entweder man hat starke Scrum-Master oder man braucht Teamleads. In einem Reflektionsworkshop mit dem Führungsteam diskutierten wir diese Frage. Die überwiegende Mehrheit sprach sich für die Einführung von Teamleads aus. Dies schien uns der beste Weg, den großen Bedarf nach Führung zu befriedigen.

Und was ist mit der zweiten Dimension von Führung – dem Treffen von Entscheidungen? Auch da mussten wir lernen. Anfänglich war nicht klar, was die Teams eigentlich selbst entscheiden konnten und was nicht – und wie verbindlich Entscheidungen überhaupt waren. Alles und jedes wurde in Frage gestellt und neu diskutiert. Schnell wurde das frustrierend, weil nichts voranging.

Wir führten deshalb die Rolle des „Senior Architect“ ein. Wir legten fest, welche Fragen zu Technologie und Architektur die Teams eigenverantwortlich entscheiden durften und was nur nach Zustimmung durch den übergeordneten Senior Architect erlaubt war. Wir statteten also den Senior Architect mit einer „Weisungsbefugnis“ aus. Ähnliches taten wir beim Senior Scrum Master. Wir hatten gelernt, dass Orientierung geben alleine nicht ausreicht. Irgendjemand muss irgendwann auch entscheiden.

Was haben wir also über Führung in einer agilen Organisation im Aufbau gelernt?

1. Orientierung geben ist gerade in einer jungen Organisation immens wichtig. Im Zweifel: noch mehr kommunizieren!
2. Bei einer größeren Organisation braucht man eine mittlere Führungsschicht – entweder starke Scrum Master oder Teamleads
3. Es muss sichergestellt werden, dass Entscheidungen getroffen und dann auch durchgehalten werden.

Unsere Erfahrung zeigt: Agilität, Motivation und Effizienz lassen sich erfolgreich verbinden! ||

Wollen Sie mehr wissen? Dann schauen Sie auf unserer Website www.xenium.de oder kontaktieren Sie uns unter 089-420798-0 oder info@xenium.de.

Der Autor



|| Sebastian Kutscha ist Gründer und Vorstand der Xenium AG. Die Xenium unterstützt ihre Kunden in kritischen IT-Projekten – als Berater, Coaches, Architekten, Projektmanager und Sparrings-Partner.