Führung teilen?

Wie Agilität das Führungsverständnis in Grossunternehmen herausfordert

Agilität ist die wertvolle Fähigkeit, flexibel und innovativ mit Kunden- und Marktanforderungen umzugehen. Kleineren IT-Unternehmen gelingt das sehr gut, Grossunternehmen, welche mit agilen Methoden experimentieren, stossen hingegen an Grenzen. Denn Agilität bedeutet eine grundlegende Veränderung der Führungskultur, die mit einer Umverteilung von Macht einhergeht. Und dazu sind einige, aber noch nicht alle bereit.

Agiles Mindset fordert eine neue Führungskultur

In der IT hat sich Agilität durch Anwendung agiler Methoden wie Scrum oder Design Thinking schon länger etabliert. Von den Erfolgen dieser Arbeitstechnik angespornt, versuchen nun zahlreiche Grossunternehmen, diese vermehrt auch für andere Bereiche auszuloten, wie etwa im Marketing oder Vertrieb. Mehr noch als die Methoden steht jedoch das agile Mindset im Vordergrund: Dank Selbstverantwortung, Lern- und Veränderungsbereitschaft, Zusammenarbeit und Vertrauen sollen die zukünftigen Veränderungen der Arbeitswelt bewältigt werden können – so die Erwartungen der Konzerne. Die entsprechenden Entscheidungsträger sind sich aber oft gar nicht bewusst, dass eine konsequente Hinwendung zur Agilität eine tief greifende Transformation nach sich zieht: Agilität bringt neue Strukturen sowie eine veränderte Organisationskultur hervor – wie z.B. ein grundlegend neues Führungsverständnis.

Viele führen

Agile Teams sind nicht führungslos, wie man vielleicht annehmen könnte. Die Führung wird dezentralisiert und auf verschiedene Rollen verteilt, was für ein dynamisches Umfeld effektiver ist. Die Teamsteuerung erfolgt dabei über jene Rollen, welche bei agilen Arbeitsmethoden anfallen (z.B. Scrum Master, Product Owner) und somit auch über die fachliche Expertise der jeweiligen Teammitglieder – ein gängiges Substitut für Führung. Gerade dieser Übergang von alten zu neuen Rollen ist mitunter eine der grössten Herausforderungen im Transformationsprozess. Die Mitglieder in neu geschaffenen agilen Teams sind in der Regel in klassischen hierarchischen Systemen sozialisiert worden und müssen sich nun plötzlich komplett umorientieren. Für die Mitarbeitenden bedeutet mehr Selbstorganisation zugleich mehr Verantwortung und Führung. Sie müssen sich selbst führen können, aber auch ihre Teamkolleginnen und -kollegen. Geteilte Führung hat zudem einen zeitlichen, dynamischen Aspekt, der einen Wechsel zwischen Führen und Folgen erforderlich macht.

Auf der anderen Seite muss das Management Entscheidungsmacht abgeben. Für einen Manager, der neu – und wie wir festgestellt haben, oft sogar zusätzlich – Product Owner ist, führt diese unklare Konstellation zu Unsicherheit, die sich auf die Effektivität des Teams auswirkt.

Herausforderung für grosse Unternehmen

Grossunternehmen, welche mit agilen Methoden experimentieren, tun sich schwer mit geteilter Führung. Vor allem dort, wo persönliche Entscheidungsbefugnisse nicht abgegeben werden wollen, stösst die Umsetzung von Agilität an eine Grenze. Aus dieser Perspektive betrachtet ist die Förderung von Agilität weniger eine Frage der Organisationsform oder -kultur, sondern vielmehr ein Ausdruck der Machtverhältnisse und der Bereitschaft des Managements, Kontrolle abzugeben. Es braucht aber genau diesen Schritt, damit die Mitarbeitenden sich auch tatsächlich verantwortlich fühlen.

Zusätzlich behindern Silo-Denken, steile Hierarchien und entsprechend lange Entscheidungswege die konsequente Umsetzung von Agilität. Das führt dann zu einem Organisations- und Führungsmix: Auf den unteren Hierarchieebenen sind die Teams agil organisiert, der hierarchische Überbau bleibt jedoch bestehen. Dies bedeutet, dass die Entscheidungshoheit beispielsweise in Personal- und Budgetfragen nicht konsequent an die Teams delegiert wird (werden kann). Es besteht zwar der Spielraum für neue organisationale Experimente, doch die Unternehmensführung ändert sich nicht grundlegend.

Aus Erfahrungsberichten von Unternehmen wissen wir, dass diese Übersteuerung durch die traditionelle Konzernstruktur grosses Frustpotenzial für alle Organisationsmitglieder birgt. Auf der einen Seite werden jene Mitarbeitenden, die sich auf den Weg zu mehr Selbststeuerung und Zusammenarbeit gemacht haben, enttäuscht. Auf der anderen Seite sind all jene, die keinen Anreiz darin sehen, sich von den alten Strukturen zu lösen, überfordert, da andere Fähigkeiten gefragt sind. Was hier fehlt, ist eine neutrale Instanz, die als Vermittler zwischen den beiden «Welten» agieren und dieses hybride System professionell unterstützen könnte.

Fazit

Agilität beinhaltet für uns einen Anspruch an Selbstverantwortung und Selbstführung, der von den Mitarbeitenden nur eingelöst werden kann, wenn ein genügend grosser Handlungsspielraum und die dazugehörige Macht zur Verfügung steht. Sonst ist ein Scheitern der agilen Teams vorprogrammiert und die Grossunternehmen werden das Experiment «Agilität» abbrechen. Was dann von geteilter Führung übrig bleibt, wird sich zeigen.

Claudia Pölderl, Mag.,

ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Zentrum für Human Capital Management an der ZHAW School of Management and Law.

Monika Rohrer, lic. phil.,

ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Zentrum für Human Capital Management an der ZHAW School of Management and Law. Sie unterrichtet im Bereich Human Capital Management und ist Studienleiterin des CAS International HR Management und des CAS Performance und Compensation Management.