

Agiles Management

Agiles Management heißt Führung neu zu denken. Aufgabe des Managements ist nicht mehr, den „One Best Way“ vorzuschreiben und genau zu kontrollieren, wie etwas gemacht wird. ManagerInnen setzen stattdessen Ziele und gestalten die Rahmenbedingungen, damit selbstorganisierte Teams den Weg dorthin selbst finden können. Der/die ManagerIn ist dabei nicht mehr KommandeurIn, sondern Coach, MotivatorIn, BegleiterIn und Enabler.

Management hat sich verändert

Vor 100 Jahren war Führung eine streng hierarchische Angelegenheit. Wer an der Spitze stand, bestimmte was gemacht wird und wie es gemacht wird. Taylor prägte 1911 den Begriff des „Scientific Management“ [2]. Darin versucht der/die ManagerIn den „One best way“ für jede Aufgabe zu finden. Dieser wird dann den ArbeiterInnen als Vorschrift mitgegeben, an die sie sich genauestens zu halten haben. Management denkt und lenkt, MitarbeiterInnen führen aus.



Abbildung 1 – Unsere Welt hat sich in den letzten 100 Jahren stark verändert

Mitte des 20. Jahrhunderts brachten Konzepte wie Six Sigma, TQM und Prozessmanagement Verbesserungen in Bezug auf Effizienz und Leistungsfähigkeit. Es blieb aber bei der These, dass es für alles einen besten Weg gibt, den man finden und umsetzen muss. Im 21. Jahrhundert hat sich die Situation deutlich verändert. Die Komplexität unserer Systeme nimmt rasant zu, sowohl was die Produkte und Dienstleistungen betrifft, als auch die Unternehmen selbst. Es hat sich herausgestellt, dass es für viele Aufgaben den einen besten Weg möglicherweise gar nicht gibt. Und wenn es ihn gibt, sind wir kaum in der Lage, ihn herauszufinden. Ein Dilemma für den klassischen hierarchisch-wissenschaftlichen Managementzugang.

Agiles Management [3] geht daher einen neuen Weg. Aufgabe des Managements ist nicht mehr, den „Best way“ vorzugeben und die Umsetzung zu kontrollieren. ManagerInnen sollen vielmehr ihre MitarbeiterInnen für die gemeinsame Vision begeistern, alle auf einen Weg bringen und den Teams einen sicheren Rahmen geben, in dem diese selbstständig auf die Vision hinarbeiten können. Führen und Entscheiden sind nicht mehr Aufgabe einer/s Einzelnen oder einer möglichst kleinen Gruppe, sondern werden auf viele Köpfe in der Organisation verteilt.

Begleiten Sie mich auf den folgenden Seiten auf einer kleinen Reise durch die Welt des agilen Managements. Egal wie weit Sie selbst schon auf ihrem Weg hin zu einer agilen Organisation sind, vielleicht hilft ihnen die eine oder andere Idee, Methode oder Tipp in Ihrem Alltag, Ihre Teams besser und erfolgreicher zu führen.



Brauchen agile Teams überhaupt Manager?

Bei der Einführung agiler Methoden wie Scrum oder Kanban herrscht oft große Unsicherheit, was das für die bisherigen TeamleiterInnen, BereichsleiterInnen, AbteilungsleiterInnen, EntwicklungsleiterInnen etc. bedeutet. Welche Management-Rollen werden in agilen Organisationen noch benötigt? Was sind deren Aufgaben? Und managen sich agile Teams nicht eigentlich selbst?

In agilen Organisationen entscheiden die Teams selbst, wie sie die gesetzten Ziele am besten erreichen. Sie teilen sich selbst die Arbeit ein, machen sich untereinander aus, wer welche Aufgaben übernimmt, überlegen sich welche Methoden und Werkzeuge sie einsetzen und kümmern sich selbst darum, ihre Prozesse und Methoden laufend zu verbessern. Alles ohne Eingriff des Managements.

Trotzdem entscheiden agile Teams nicht alles alleine. Die Ziele, auf die sie hinarbeiten, die gemeinsame Richtung und globale Rahmenbedingungen werden nach wie vor von außen, von der Organisation, vorgegeben. Man spricht deshalb von „Selbst-Organisation“ der Teams und nicht von „Selbst-Management“. Ein wichtiger Unterschied!

Genau dieses Vorgeben von Zielen und Sicherstellen, dass alle Teams gemeinsam in dieselbe Richtung arbeiten, dass alle Hindernisse auf dem Weg weggeräumt werden und die Teams alles haben, was sie brauchen, um die Ziele zu erreichen, sind in agilen Organisationen die Kernaufgaben von Management.

Wir brauchen also auch in agilen Organisationen nach wie vor ManagerInnen, sie machen nur andere Dinge, als in klassischen Organisationen.

Markus Unterauer

Head of Consulting, Trainer

Der Quality Knowledge Letter ist ein periodisches Informationsmedium von Software Quality Lab und dessen Partnern mit dem Schwerpunkt SW-Qualität.

Weitere Infos zu diesem und anderen Themen finden Sie auf www.software-quality-lab.com

Aufgaben von Management in einer agilen Organisation

Grundlage agiler Methoden ist das agile Manifest und die 12 Prinzipien agiler Software-Entwicklung. Eines der Prinzipien beschreibt dabei die Rolle von Management:

„Errichte Projekte rund um motivierte Individuen. Gib ihnen das Umfeld und die Unterstützung, die sie benötigen und vertraue darauf, dass sie die Aufgabe erledigen.“ [4]

Hier wird direkt der/die ManagerIn angesprochen. Für das Errichten von Projekten, das Zusammensetzen von Individuen zu Teams, deren Motivation, das Gestalten des Umfelds, die Unterstützung und das Definieren von Aufgaben ist auch in agilen Organisationen nicht das Team, sondern ein/e ManagerIn verantwortlich. In den anderen Prinzipien ist beschrieben, was das Team selbst entscheiden kann, nämlich Architektur, Anforderungen, Entwürfe und sein Verhalten, sprich die eingesetzten Methoden. Die Teams dürfen also sehr viel selbst gestalten, aber eben nicht alles. Man spricht deshalb auch von „Selbst-Organisation“ und nicht von „Selbst-Management“.

Sehr ähnlich beschreibt Jurgen Appelo in seinem Buch „Management 3.0“ [1] folgende Kernaufgaben von Management: Menschen aktivieren und energetisieren, Teams ermächtigen, Ausrichten und Rahmenbedingungen setzen, Kompetenzen entwickeln, Struktur entwickeln, alles verbessern.

In unseren Beratungsprojekten führen wir diese Ansätze zusammen und arbeiten mit folgenden Aufgabenfeldern:



Abbildung 2 - Aufgabenfelder im agilen Management

Im Folgenden werden die einzelnen Themen näher beleuchtet:

1. Menschen motivieren und motiviert halten

Für WissensarbeiterInnen sind Dinge wie Gehalt, Jobsicherheit, Arbeitsgeräte, etc. Hygienefaktoren und keine Motivatoren. Nachhaltige Motivation kommt hier eher von innen (intrinsisch). Aufgabe des Managers ist daher:

1. Herausfinden, wo die Motivation des/der Mitarbeiters/Mitarbeiterin liegt
2. Dafür sorgen, dass er/sie so eingesetzt wird, dass es seiner/ihrer inneren Motivation entspricht
3. Alles wegräumen, was die Motivation senkt

Mendinilla [3] nennt 10 Motivatoren für WissensarbeiterInnen, aus unserer Erfahrung haben wir noch einige Weitere ergänzt:

- Neugierde, Spaß
- Ehre, Möglichkeit, auf etwas stolz zu sein
- Sinn, Zweck, Ziel, Idealismus, Vision
- Akzeptanz, Anerkennung, Sichtbarkeit
- Meisterschaft, Kompetenz, Lernen
- Macht
- Status
- Freiheit, Unabhängigkeit, Selbstverantwortung
- Dazugehören, sozialer Kontakt, Gemeinschaft
- Ordnung, Geordnete stabile Umgebung
- Erfolg
- Etwas bewirken können
- Anderen helfen
- Vertrauen
- Etwas schaffen, produzieren

Tabelle 1 - Motivatoren für Wissensarbeiter

Ein weiterer Aspekt für motivierendes Arbeiten ist die Möglichkeit, bei der Arbeit in einen „Flow“ zu kommen. Dies ist ein Zustand höchster Konzentration, in dem man völlig fokussiert ist und alles rund um sich vergisst. Es ist die produktivste und befriedigendste Art zu arbeiten und sehr motivierend.

Sicherheit ist zwar kein Motivator, aber trotzdem sehr wichtig. In der Wildnis ist der/die AnführerIn immer auch der/diejenige, der/die die Gruppe beschützt. Angst und Unsicherheit sind starke Demotivatoren. Management muss daher jede Quelle von Angst und Unsicherheit sofort beseitigen.

2. Teams und Strukturen aufbauen

Eine der wesentlichen Herausforderungen im Management ist das Zusammenstellen von Teams. In der agilen Welt versucht man hierbei, in Richtung selbstorganisierter, cross-functional Teams zu gehen. Jede/r Einzelne hat Spezialbereiche, das Team insgesamt aber besitzt alle Kompetenzen, die notwendig sind, um eine Aufgabe vollständig umsetzen zu können. Hierfür muss das Management entscheiden, welche Rollen es in wel-

Vollständiger Knowledge Letter Zugang

Wir freuen uns, dass Sie an diesem Thema Interesse haben und den Knowledge Letter von Software Quality Lab bis hierher gelesen haben.



Dieser Knowledge Letter ist eine Vorschau (gekürzte Version des gesamten Artikels).

Wenn Sie den ungekürzten Knowledge Letter lesen möchten, registrieren Sie sich bitte unter <http://www.software-quality-lab.com/download/knowledge-letter/anfrage-knowledge-letter/>

Sie erhalten nach der Registrierung vollen Zugang zu allen bisherigen Knowledge Letters von Software Quality Lab und erhalten automatisch künftige Knowledge Letter per E-Mail.

Software Quality Days — Die größte Konferenz zum Thema „Software Qualität“ in Europa!



Besuchen Sie die Top-Konferenz mit allen Infos rund um Software Qualität.

Beste Qualität der Vorträge und Tutorials sowie eine Mischung aus praktischen und wissenschaftlichen Beiträgen machen die Software Quality Days zum Top-Event.

In den 3 praktischen Tracks werden anwendungsorientierte Vorträge präsentiert. Der wissenschaftliche Track zeigt Beiträge mit hohem Innovationsgrad und praktischer Anwendbarkeit, basierend auf Forschungsergebnissen. Im Solution Provider Forum präsentieren Aussteller ihre neuesten Tools mit Praxis-Beispielen.

Nähere Infos unter

www.software-quality-days.com

