



□ André Häusling

(andre.haeusling@hr-pioneers.com)

hat nach Abschluss seines sozialwissenschaftlichen Studiums in verschiedenen Positionen, u. a. bei der WEB.DE AG und der Fujitsu Services GmbH, eine weitreichende Expertise in der agilen Personal- und Organisationsentwicklung aufgebaut. Er ist Geschäftsführer der HR Pioneers GmbH.

Die Relevanz agiler Personal- und Führungsinstrumente: Agile Führung als entscheidende Erfolgskomponente

Agile Methoden verändern mehr als nur die Softwareentwicklungsprozesse in den Unternehmen. Nur durch eine angemessene agile (Führungs-)Kultur können agile Methoden erfolgreich gelebt und umgesetzt werden. Vor allem die Führungskräfte müssen anhand entsprechender Personal- und Führungsinstrumente darin unterstützt werden, ihre gewohnten klassischen Verhaltensweisen sowie Denkmuster abzulegen, ein agiles Mindset anzunehmen und Selbstorganisation sowie Selbstverantwortung zu lernen. In diesem Artikel wird erläutert, inwiefern sich die Rolle der Führungskraft im agilen Kontext verändert und welche Auswirkungen dieses neue Verständnis auf die Umsetzung verschiedener Personal- und Führungsinstrumente hat.

Aktuelle Situation

In einem an Komplexität zunehmenden Arbeitsumfeld wird es immer wichtiger, Methoden einzusetzen, die Flexibilität gewährleisten und starre, langfristige Pläne gegen kurzfristige Iterationen sowie schlanke Prozesse eintauschen. Die Unternehmen versprechen sich durch den Einsatz agiler Methoden einen höheren Erfolg in der Umsetzung von Projekten und in der Entwicklung innovativer Produkte.

Agil bedeutet, sich flexibel und dynamisch an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen. Genau diese Charakteristika bringt auch Scrum, als ein Beispiel für eine agile Methode, mit sich. Scrum stellt im Gegensatz zur klassischen Denkweise ein Management-Framework dar, das sich durch die folgenden Kernaspekte auszeichnet:

- Das Scrum-Team wird von einer übergeordneten Vision geleitet.
- Während sich das Scrum-Team aufmacht, diese Vision zu erreichen, be-

rücksichtigt es die sich stets ändernden Rahmenbedingungen, richtet sich ständig neu aus und hinterfragt regelmäßig, wie Prozesse bzw. Arbeitsweisen noch besser umgesetzt werden können.

- Selbstorganisation, Selbstverantwortung, Commitment und Transparenz spielen eine zentrale Rolle.

Scrum bringt die Mitarbeiter in eine offeneren Form der Interaktion und Kommunikation und setzt ständige Feedback-

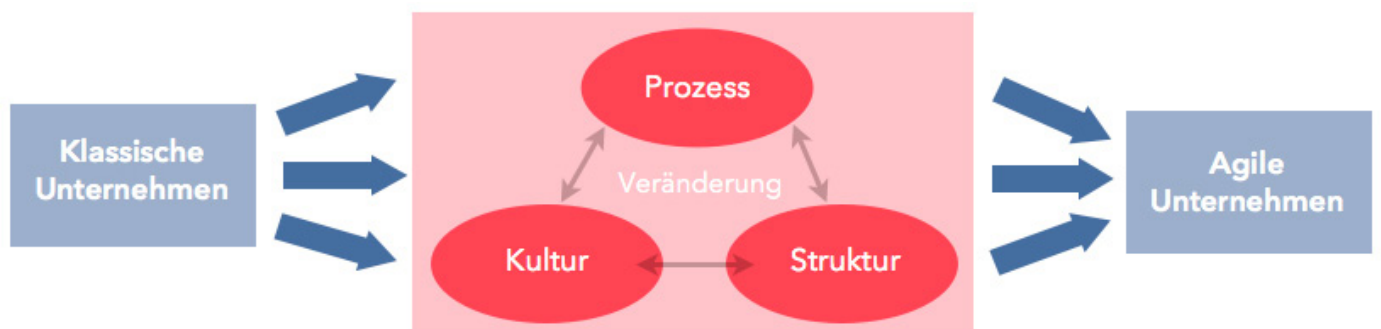


Abb. 1: Die Einflussfaktoren des Veränderungsprozesses

Schleifen und einen Veränderungswillen voraus.

Veränderung in den Unternehmen

Basierend auf diesen Charakteristika, ergibt sich, dass die Einführung von agilen Methoden mit deutlichen Veränderungen in der Organisation einhergeht – es stehen größere Veränderungen an als ausschließlich die Veränderung der Entwicklungsprozesse. Agile Methoden haben zudem Einfluss auf die Unternehmensstruktur sowie auf die Unternehmenskultur (das gelebte Wertesystem). Agile Veränderungsprozesse passieren auf drei Ebenen (siehe auch Abbildung 1):

- **Prozess:** Die Prozesse werden schlank und transparent und es werden ein iteratives Vorgehen sowie regelmäßiges Feedback umgesetzt.
- **Struktur:** Die klassische Aufbauorganisation, die wir als Pyramide kennen, rückt bei der Umsetzung von agilen Methoden zunehmend in den Hintergrund. In der klassischen Hierarchie arbeiten die Mitarbeiter häufig mehr für die Geschäftsführung als für die Kunden. Entsprechend starr und langwierig erfolgen Entscheidungsprozesse sowie die Kommunikation, da nur Einzelne Entscheidungen treffen. In agilen Strukturen hingegen wird die Pyramide auf den Kopf gestellt und es wird in interdisziplinären und selbstorganisierten Teams sowie unterstützt durch laterale Führung gearbeitet, um schnell auf Kundenanforderungen reagieren zu können. Die Verantwortlichkeiten werden somit dahin verlagert, wo die Expertise zu finden ist: zu

den Mitarbeitern. Diese Veränderung erlaubt es den Unternehmen, langwierige Entscheidungsprozesse und Abstimmungsschleifen über mehrere Hierarchien hinweg abzuschaffen und eine hohe Flexibilität sowie Anpassungsdynamik zu erreichen.

- **Kultur:** Wenn in Folge der Einführung agiler Methoden die Verantwortung bei den Mitarbeitern wächst, hat dies zwangsläufig auch Auswirkung auf die Unternehmenskultur. Verbindlichkeit, Fokus, Offenheit, Mut, Vertrauen und Respekt stellen in einer solchen Arbeitsumgebung grundlegende Werte dar: Werte, die sowohl seitens des Unternehmens als auch seitens der Mitarbeiter umgesetzt sowie eingefordert werden und die deutlichen Einfluss auf die Zusammenarbeit nehmen.

Es wird deutlich, dass sich im agilen Umfeld die Sichtweise auf die Menschen bzw. Mitarbeiter, die Sichtweise auf die Leistung, die Geschwindigkeit und insbesondere auf die Zuständigkeiten bzw. das Rollenverständnis ändern (siehe Abbildung 2).

Die agile Unternehmenskultur

Diese Veränderungsprozesse sowie insbesondere der kulturelle Wandel bei der Einführung bzw. Umsetzung agiler Methoden ist sehr tiefgreifend. Vor diesem Hintergrund ist es absolut notwendig, sowohl die Mitarbeiter als auch die Führungskräfte bei diesem kulturellen Veränderungsprozess zu begleiten und diesen aktiv mitgestalten zu lassen.

Eine Unternehmenskultur basiert auf Werten. Im Rahmen des Veränderungsprozesses von „klassisch“ zu „agil“ ist es somit elementar, agile Werte zu definieren, wodurch ein Bewusstsein für den enormen Veränderungsprozess geschaffen wird und die Mitarbeiter und die Führungskräfte Orientierung für ihr Handeln erhalten.

Um die definierten agilen Werte – wie Selbstverantwortung und Selbstorganisation – auch in der Praxis aktiv zu leben, ist es unabdingbar, dass die Führungskräfte diese in ihrem täglichen Handeln widerspiegeln und dadurch Rahmenbedingungen schaffen, in denen auch die Mitarbeiter den agilen Gedanken vollends umsetzen können. Veränderungen können nur dann erfolgreich umgesetzt werden, wenn die Mitarbeiter und Führungskräfte auch dazu bereit sind, sich zu verändern. Veränderungen, also auch der Einsatz agiler Methoden im Unternehmen, setzen Lernfähigkeit voraus – sowohl auf Seiten der Mitarbeiter und Führungskräfte als auch auf Seiten der Organisation. Aufgabe des Personalmanagements bzw. der Personalabteilungen muss es also letztlich sein, eine lernende Organisation zu bauen, sodass Flexibilität gewährleistet wird und Veränderungen als selbstverständlich und als Chance angesehen werden.

Führung

Führung beeinflusst in hohem Maße die Mitarbeiterperformance und somit letztlich die Performance in den Teams. Auch oder gerade im agilen Arbeitsumfeld ist die Umsetzung einer guten Führung grundlegend. Die Herausforderung: Das Rollenverständnis des Managers im agilen Kontext ändert sich komplett. Bisher waren die Führungsverantwortlichkeiten bei ihm zentralisiert, im agilen Kontext verteilen sich die Führungsverantwortlichkeiten jedoch auf weitere Rollen, die es bisher in der Form nicht gab:

- Der *Product Owner (PO)* übernimmt die Fachverantwortung für das Produkt als Kundenvertreter.
- Der *Scrum Master* übernimmt die Prozessverantwortung und fungiert als laterale Führungskraft.
- Verschiedene klassische Führungsverantwortlichkeiten können vom Manager ins *Team* verlagert werden (z. B. Urlaubsabsprachen). Vor allem aber wird die operative Verantwortung zunehmend ins Team verlagert.



Abb. 2: Herausforderungen für das Personalmanagement (Quelle: [Glo11])

Häufig stellen sich Manager dann die Frage, ob, und wenn, wofür sie im agilen Kontext noch gebraucht werden. Diese Unsicherheit bezogen auf die eigene Rolle ist häufig auch die Ursache für Widerstände aus dem Management.

Die Schwerpunkte für den Manager liegen zukünftig in der Entwicklung der Strategie sowie in der Mitarbeiterführung. Relevant in diesem Zusammenhang ist, dass der Manager seinen Blick auf die Weiterentwicklung des einzelnen Mitarbeiters richtet und diesen dabei unterstützt. Zudem liegt es in der Verantwortung des Managers, Ressourcen und Richtlinien bereitzustellen sowie Rahmenbedingungen zu schaffen, in denen die Mitarbeiter (der Scrum Master, der PO und das Team) Agilität umsetzen können.

Der agile Manager:

- *kann loslassen:* Die Führungskraft verfügt über ein agiles Mindset, gibt Verantwortung an die Mitarbeiter ab und lässt das Arbeitsumfeld Schritt für Schritt vom Team gestalten.
- *arbeitet mit seinen Mitarbeitern partnerschaftlich zusammen:* Mitarbeiter und Führungskraft setzen eine partnerschaftliche Zusammenarbeit um und agieren auf Augenhöhe, sodass der Aspekt der Kontrolle an Relevanz verliert und an dessen Stelle die Übernahme von Selbstverantwortung tritt.
- *vertraut seinen Mitarbeitern:* Führung im agilen Kontext zeichnet sich insbesondere durch Vertrauen gegenüber den Mitarbeitern aus und basiert somit auf einem positiven Menschenbild.
- *setzt den Mitarbeiter an erste Stelle:* Stichwort: Mitarbeiterorientierung vor Kundenorientierung. Ist die Führungskraft das „dominante Gesicht“ zum Kunden und versucht sie, diesen mit aller Kraft glücklich zu machen, wird häufig die Führung der Mitarbeiter vernachlässigt. Fokussiert die Führungskraft hingegen den Mitarbeiter, fordert und fördert diese, wirkt sich diese Perspektive letztlich positiv auf die Zusammenarbeit zwischen Mitarbeiter und Kunden aus: Der Mitarbeiter ist kompetent und motiviert, den Kunden selbst glücklich zu machen – die Kundenzufriedenheit steigt.
- *wertschätzt seine Mitarbeiter und schenkt ihnen Respekt und Anerken-*

nung: Wertschätzung im agilen Kontext wird nicht insbesondere durch monetäre Leistungsvergütung erreicht – immaterielle Anerkennung besitzt hier einen wesentlich höheren Stellenwert.

- *schafft die richtigen Rahmenbedingungen:* Um Agilität zu leben, ist es relevant, dass die Führungskraft Rahmenbedingungen schafft, die es den Mitarbeitern überhaupt ermöglichen, Verantwortung zu übernehmen, eigene Ideen einzubringen bzw. umzusetzen und den Weg der Aufgabenerfüllung selbst zu wählen.
- *kommuniziert transparent und auf Augenhöhe:* Kommunikation zeichnet sich durch Transparenz und Interaktion aus, sodass Information als Machtinstrument obsolet wird.
- *führt jeden Mitarbeiter so, wie es seinem Reifegrad entspricht:* Die Mitarbeiter haben in Bezug auf verschiedene Aufgaben unterschiedliche Reifegrade. Mit Hilfe der sogenannten situativen Führung wird diesem Umstand Rechnung getragen und der Mitarbeiter bestmöglich gefördert.
- *gibt seinen Mitarbeitern regelmäßige Feedback und fordert dieses von seinen Mitarbeitern aktiv ein:* Die Führungskraft weiß, konstruktives Feedback zu geben, und fordert dies von seinen Mitarbeitern auch ein, um die eigene Führungsqualität stets zu optimieren.

Das Thema Führung ist immens wichtig, um eine agile Kultur im Unternehmen zu etablieren und HR-Instrumente wirkungsvoll umzusetzen. Somit müssen Führungskräfte von vorn herein in den Change-Prozess von „klassisch“ zu „agil“ eingebunden werden, um Agilität im Unternehmen nachhaltig zu verankern und Misstrauen sowie latente Hindernisse zu vermeiden.

Auswirkungen auf Personal- und Führungsinstrumente

Der Einsatz klassischer Personal- und Führungsinstrumente stößt in der agilen Arbeitsumgebung schnell an seine Grenzen. Nur durch ein Umdenken sowie eine Anpassung vorhandener Personal- und Führungsinstrumente kann den Mitarbeitern ein Arbeitsumfeld gewährleistet werden, in dem sie Agilität leben können und motiviert werden, selbstorganisiertes Arbeiten auszuüben. So sollten beispielsweise die folgenden Personal- und Führungsinstrumente neu gedacht werden.

Mitarbeitergespräche

Im agilen Kontext coacht die Führungskraft den Mitarbeiter in seiner persönlichen Weiterentwicklung. Vor diesem Hintergrund ist es notwendig, regelmäßige Gespräche mit den einzelnen Mitarbeitern zu führen, in denen Entwicklungsperspektiven bzw. Entwicklungsfortschritte erörtert werden. Hier sind die Rollen noch einmal wichtig, basierend auf der gewählten Struktur:

- Der Manager führt mit den Mitarbeitern die Mitarbeitergespräche und entwickelt diese individuell und systematisch weiter. Einmal jährlich reicht dies sicherlich nicht mehr aus.
- Der Scrum Master entwickelt das Team und den Prozess weiter. Deshalb ist es wichtig und notwendig, dass Scrum Master neben ihrer Prozesskompetenz vor allem auch laterale Führungskompetenz entwickeln, um Teams systematisch weiter entwickeln zu können.

Bei der „Führungsteilung“ zwischen Manager und Scrum Master ist es schwierig, Mitarbeitergespräche im klassischen Sinn zu führen. Mitarbeitergespräche, die nur ein bis zwei Mal im Jahr stattfinden, sind in diesem Kontext nicht sinnvoll, da es innerhalb eines solch enormen Abstands nicht möglich ist, dem jeweiligen Mitarbeiter ein angemessenes Feedback zur Entwicklung zu geben.

Gerade in agilen Kulturen müssen deutlich kürzere Abstände gewählt werden, um mit den Mitarbeitern in einen aktiven Austausch zu gehen. Geeignet dafür sind viele kleine Gespräche, etwa von einer halben Stunde Dauer, die alle zwei Wochen durchgeführt werden und als Ergänzung größerer Meilenstein-Gespräche dienen. Mitarbeitergespräche sollten immer

- ... auf Augenhöhe stattfinden.
- ... vom Mitarbeiter aktiv genutzt werden, um seine Weiterentwicklung voranzutreiben.
- ... den Mitarbeiter systematisch befähigen.
- ... sowohl von der Führungskraft als auch vom Mitarbeiter als Chance und nicht als Last oder Farce angesehen werden.

Zielvereinbarungen

Zielvereinbarungen sind im agilen Umfeld mitunter prozessimmanent: Operative Ziele werden durch User-Stories und Sprintziele im Rahmen des Prozesses ab-

gebildet. Um das Team bzw. den einzelnen Mitarbeiter darüber hinaus adäquat zu fördern, werden zudem im besten Fall Teamziele durch den Scrum Master vereinbart und individuelle Ziele durch den Manager, wodurch dieser seine Coaching-Rolle umsetzen kann.

Entwicklungsinstrumente (Karrieremodell)

Da sich agile Organisationen durch eine Netzwerkstruktur (mit flachen Hierarchien oder sogar ohne Hierarchiestufen) auszeichnen, stellt sich die Frage, wie dem Wunsch der Mitarbeiter nach steter Weiterentwicklung adäquat nachgekommen werden kann. Entwicklungsperspektiven im agilen Kontext bedeuten nicht, die Karriereleiter innerhalb einer Pyramide Schritt für Schritt zu erklimmen. Im Vordergrund steht hierbei die fachliche Weiterentwicklung. Fachliche Weiterentwicklung bedeutet, dass die eigenen Kompetenzen bzw. sogenannte Kompetenzradialen stetig erweitert werden, um so den eigenen Verantwortungsbereich auszuweiten – ohne Übernahme disziplinarischer Führungsverantwortung.

Auf dieser Basis ist es beispielsweise möglich, dass sich ein Softwareentwickler vom Junior zum Entwickler zum Senior weiter entwickelt, wobei mit steigendem Level die Kompetenzradialen und somit der Verantwortungsbereich immer breiter werden. Eine disziplinarische Führungsverantwortung wird dabei nicht übernommen, die fachliche Führungskompetenz hingegen wird stetig ausgeweitet.

Leistungsbeurteilungen und Feedback

Auf Basis der transparenten Vorgehensweise bei Scrum sowie der dabei regelmäßig durchgeführten Retrospektive wird die Leistung des Teams schnell sichtbar bzw. erörtert das Team gemeinsam Optimierungen für den nächsten Sprint. Feedback in Bezug auf das gesamte Team ist somit prozessimmanent.

Bestenfalls findet auch die Leistungsbeurteilung der einzelnen Teammitglieder im Team statt. Dadurch, dass die Teammitglieder während der Sprints intensiv miteinander arbeiten, liegt es auf der Hand, dass sie selbst am besten einschätzen können, wie die Leistung der anderen Teammitglieder zu beurteilen ist. Inwiefern kann der Manager umfassende Leistungsbeurteilungen über die jeweiligen Teammitglieder geben? Da der Manager häufig ziemlich weit weg vom einzelnen Team-

mitglied ist und es somit nur selten mitbekommt, ist es für ihn nicht unbedingt möglich, sich ein umfassendes Bild über die Leistung des Mitarbeiters zu machen.

Vor diesem Hintergrund bietet sich die Durchführung eines 360°-Feedbacks an: 360°-Feedback eignet sich dazu, Kompetenzen, Leistungen und das Verhalten der Mitarbeiter aus verschiedenen Perspektiven einzuholen. Mit anderen Worten, ausgewählte Personen wie Teamkollegen, Kunden und Mitarbeiter aus anderen Abteilungen, mit denen der Mitarbeiter im Arbeitsalltag in starker Interaktion steht, bekommen einen Fragebogen zugesandt, anhand dessen sie die Leistung des Mitarbeiters bewerten. Gerade in Scrum ist eine solche umfassende Betrachtungsweise sinnvoll und für den Manager hilfreich, um auf dieser Basis den Mitarbeiter in seiner Entwicklung zu unterstützen und ihn entsprechend zu coachen.

Bonus und Vergütungsinstrumente

In vielen Unternehmen werden Ziele vereinbart, an die auch Boni geknüpft sind. Allerdings zeigt es sich verstärkt, dass etwaige variable Vergütungssysteme wenig sinnvoll sind, da sie nicht den Output bringen, den sie erbringen sollen. Wird an variablen Vergütungssystemen festgehalten, sollten diese ausschließlich auf den Teamerfolg abzielen. Durch eine solche Teamsicht werden der Teamfokus und damit die Zusammenarbeit im Team gestärkt. Im besten Fall sollten variable Vergütungssysteme im agilen Umfeld jedoch komplett abgeschafft werden.

Grundsätzlich ist festzustellen, dass materielle Anreize im Kontext von Agilität keine ausschlaggebende Rolle spielen. Vielmehr ist es wichtig herauszufinden, was die Mitarbeiter wirklich motiviert: Welche immateriellen Anreize, wie z. B. Team-Events und Vorträge, gibt es, durch die den Mitarbeitern eine angemessene Anerkennung gegenüber gebracht werden kann?

Die Rolle von HR im agilen Kontext

Das Arbeiten in einem agilen Umfeld erfordert ein hohes Maß an Initiative und

Kompetenz von allen Beteiligten – somit muss sich auch HR der weitreichenden Veränderungen bewusst werden und die eigene Rolle im Unternehmen anpassen. Grundlegend dafür ist natürlich, dass HR das Mindset sowie die agile Arbeitsweise versteht, um darauf aufbauend durch eine Anpassung bereits bestehender Prozesse und Instrumente oder die Schaffung ganz neuer Prozesse und Instrumente Rahmenbedingungen zu erzielen, die ein agiles Arbeiten fördern bzw. ermöglichen.

Es ist Aufgabe von HR, die Themenfelder Kultur, Führung und Führungsinstrumente agil umzusetzen und das Business dabei zu begleiten, ein agiles Führungsverständnis zu definieren und zu leben. Dazu gehört beispielsweise:

- Entwicklungsperspektiven schaffen.
- Zielvereinbarungen anpassen.
- Ein transparentes Kommunikationsverhalten fördern.

Letztendlich bieten agile Methoden HR die Chance, das eigene Selbstverständnis zu überdenken, selbst agil zu werden und sich im Unternehmen neu zu positionieren: weg vom Personalverwalter, hin zum Treiber, aktiven Gestalter und Sparring-Partner für die Führungskräfte sowie Mitarbeiter.

Fazit

Führung im agilen Kontext bringt viele Herausforderungen mit sich: Die Führungsaufgabe wird neu definiert, erweiterte Kompetenzen zur Ausübung dieser Rolle sind notwendig und klassische Führungsinstrumente müssen adaptiert werden. Wenn nicht nur der Entwicklungsprozess verändert werden soll, sondern darüber hinaus auch die Menschen, das Mindset und die Unternehmenskultur, dann ist es notwendig, die Personal- und Führungsinstrumente entsprechend zu agilisieren, um Agilität und deren Werte nachhaltig im Unternehmen zu verankern. ■

Literatur & Links

- [Glo11] B. Gloger, A. Häusling, Erfolgreich mit Scrum – Einflussfaktor Personalmanagement. Finden und Binden von Mitarbeitern in agilen Unternehmen, Carl Hanser Verlag, 2011
- [Häu13] A. Häusling, D. von Gloeden, Agile Führungspraxis, E-Book, 2013, siehe: <http://hr-pioneers.com/2013/06/ebook-agile-fuehrungspraxis/>