

- ➔ Kortum, Fabian, Jil Klünder und Kurt Schneider (2016). „Miscommunication in Software Projects: Early Recognition Through Tendency Forecasts“. *Product-Focused Software Process Improvement: 17th International Conference, PROFES 2016*, Trondheim, Norway, November 22–24, 2016, Proceedings. Basel: Springer International Publishing.
- ➔ Marshall, Allen, Rose F. Gamble und Matthew L. Hale (2016). „Outcomes of Emotional Content from Agile Team Forum Posts“.: *Proceedings of the 1st International Workshop on Emotion Awareness in Software Engineering*. 6–11.
- ➔ O’Reilly, Charles A., Michael L. Tushman (2008). „Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator’s dilemma“. *Research in Organizational Behavior* (28). 185–206.
- ➔ Petry, Thorsten (2016). „Digital Leadership- Unternehmens- und Personalführung in der Digital economy“. *Digital Leadership – Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy*. Hrsg. Thorsten Petry. Freiburg i. Br. u. a.. 21–82.
- ➔ Schwarzmüller, Tanja, Prisca Brosi und Isabelle M. Welp (2016). „Führung 4.0 – Wie die Digitalisierung Führung verändert“. *CSR und Digitalwirtschaft*. Hrsg. Alexandra Hildebrandt und Werner Landhäußer. Berlin u. a. 617–628.
- ➔ Vollmer, Lars (2018). *Wie sich Menschen organisieren, wenn ihnen einer sagt, was sie tun sollen*. O. O: Intrinsicify. me GmbH. [www.intrinsicify.de](http://www.intrinsicify.de) (Download 4.2.2019).
- ➔ Vollmer, Lars (2016). *Zurück an die Arbeit! Wie aus Business-Theatern wieder echte Unternehmen werden*. Wien: Linde.
- ➔ Wüthrich, Hans A., Dirk Osmetz und Stefan Kaduk (2009). *Musterbrecher. Führung neu leben*. Wiesbaden.

## Führung und Selbstorganisation in agilen Unternehmen

MILON GUPTA



Viele Unternehmen entwickeln momentan agile Strukturen und Prozesse. Die Gründe hierfür liegen in der raschen technologischen Veränderung, dem globalen Wettbewerb und den immer kürzeren Innovationszyklen. Mit starren hierarchischen Strukturen lassen sich diese Herausforderungen immer weniger meistern.

### Zentrale Fragen zur Entwicklung agiler Unternehmen

In der agilen Organisation hat die autoritäre Führung ausgedient. Statt vom Chef gesagt zu bekommen, was wie gemacht werden soll, organisieren sich Mitarbeiter selbst in aufgaben- und projektbezogenen Teams. Das sagt sich ziemlich einfach, ist aber in der konkreten Umsetzung schwierig.

Die Entwicklung zur Selbstorganisation wirft für Unternehmen fundamentale Fragen auf:

- Wie lassen sich zentrale Unternehmensziele mit dezentraler Arbeitsorganisation vereinbaren?
- Welche Fähigkeiten benötigen selbstorganisierte Beschäftigte?
- Wie können Führungsprozesse in agilen Organisationen effektiv gestaltet werden?
- Wofür benötigt das Unternehmen Führungskräfte – und wofür nicht?
- Wie wirken sich dezentrale Führungs- und Organisationsprozesse auf Arbeitsproduktivität und Rentabilität aus?

### Berücksichtigung der Interessen von Stakeholdern

Die Entscheider in Unternehmen stehen bei der Veränderung der Strukturen und Prozesse vor der Herausforderung, Antworten auf diese Fragen zu

finden und umzusetzen, die den unterschiedlichen Interessen der beteiligten Stakeholder gerecht werden. Dazu gehören:

- **Gesellschafter und Aktionäre:** Oft bestimmen Renditeerwartungen die Sicht auf Veränderungsprozesse im Unternehmen. Das gilt besonders für börsennotierte Unternehmen.
- **Führungskräfte der ersten und zweiten Ebene:** Mehr Agilität und Selbstorganisation kann bei vielen Führungskräften Ängste vor Kontrollverlust und Statusverlust auslösen. Führungskräfte sind einerseits Motor für den Wandel zur agilen Organisation, zugleich aber auch persönlich stark vom Veränderungsdruck betroffen.
- **Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter:** Stärkere Selbstorganisation bedeutet mehr Verantwortung. Die einen sehen darin eine persönliche Entwicklungsmöglichkeit und die Chance auf mehr Gestaltungsmöglichkeiten bei der Arbeit. Die anderen fürchten Überforderung und Unsicherheit, wenn sie plötzlich selber mitentscheiden sollen.
- **Kunden:** Sie erwarten, dass sie von Unternehmen Produkte und Dienstleistungen erhalten, die ihren Wünschen und Anforderungen in punkto Qualität, Lieferung und Preis entsprechen. Verstärkt kommen auch wertebasierte Ansprüche hinzu, wie soziale und ökologische Nachhaltigkeit.
- **Lieferanten:** Für sie ist es wichtig, auch in agilen Organisationen verlässliche Ansprechpartner und transparente Prozesse vorzufinden. Das ist umso wichtiger, als Lieferketten in vielen Branchen immer stärker integriert sind und die Grenzen zwischen Organisationen dabei flexibler werden.
- **Gesellschaft:** Soziale und ökologische Nachhaltigkeit, Transparenz und die Einhaltung von rechtlichen Bestimmungen (Compliance) und moralischen Werten sind nicht zuletzt durch den Dieselskandal immer wichtiger geworden. Unternehmen können es sich auf Dauer nicht leisten, im Widerspruch zu gesellschaftlichen Normen und Werten zu stehen.

Geschäftsführer und Vorstände sowie Aufsichtsräte von Unternehmen stehen in der Verantwortung, die zum Teil gegensätzlichen Interessen der genannten Stakeholder miteinander zu vereinbaren.

## Herausforderungen beim Wandel zur agilen Organisation

Der Wandel zur agilen Organisation stellt in dieser Hinsicht eine besondere Herausforderung dar. Denn der Wandel zu dezentraler Führung und Selbstorganisation stellt vieles infrage, was Führungskräfte und Mitarbeiter lange als gegeben angesehen haben. Studien zu Selbst- und Fremdbild von Führungskräften (izf 2016) und zur Mitarbeiterzufriedenheit (Gallup 2018) zeigen, dass bei einigen Unternehmen akuter Handlungsbedarf besteht. Der Trend zur Agilität wirkt dabei ambivalent: Einerseits verlangt er Führungskräften wie Mitarbeitern einiges an Veränderungsbereitschaft ab; andererseits bietet er beiden die Chance für produktivere und erfüllendere Formen der Zusammenarbeit. Gerade in hierarchischen Organisationen sind viele Mitarbeiter unzufrieden mit ihren Vorgesetzten. Doch auch viele Führungskräfte der mittleren Ebene von größeren Unternehmen sind unzufrieden: Sie befinden sich im permanenten Spagat zwischen den Leistungsanforderungen und Zielen von oben und Mitarbeitern, die sie dazu motivieren sollen, die Anforderungen von oben zu erfüllen.

Der Wandel zur agilen Organisation stellt für Unternehmen, in denen es so oder ähnlich läuft, eine große Chance dar. Denn Selbstorganisation kann nicht nur eine selbstbestimmte Umsetzung von Aufgaben mit sich bringen, sondern auch zu Inputs für die operative und strategische Planung führen. Die Aufgabe von Führung dabei wäre, den selbstorganisierten Teams Rahmenbedingungen und Unterstützung zu geben, zugleich aber auch die Verantwortlichkeit von Teams und Einzelnen zu fördern und fordern.

Um Führung und Selbstorganisation in agilen Unternehmen miteinander zu vereinbaren, benötigt es einen Wandel der Unternehmenskultur. Und der funktioniert nicht per Kommando von oben, sondern nur über eine transparente Veränderung von Strukturen und Prozessen sowie die dauerhafte Investition in alle Beschäftigten, sowohl diejenigen mit Führungsrollen wie diejenigen, die selbstorganisiert in Teams arbeiten.

Die Beschäftigten sind die wichtigste Ressource des Unternehmens – diese oft zum Lippenbekenntnis degenerierte Erkenntnis sollte insbesondere in agilen Unternehmen auch das Handeln bestimmen. Dazu gehört einerseits, die Beschäftigten von zeitraubenden und wenig produktiven Prozessen, wie etwa unnötigen Berichtspflichten und Meetings, zu entlasten. Und dazu gehört auch, die Beschäftigten in der persönlichen und beruflichen Entwicklung zu fördern. Agilität lässt sich nicht verordnen. Sie braucht Zeit, Unterstützung und Freiräume. Dabei geht es nicht nur um fachliche Weiterbildung, sondern auch um die arbeitsnahe Weiterentwicklung von Führungs- und Selbstorganisationskompetenzen. Es wäre für Unternehmenslenker fahrlässig, ihre Beschäftigten einfach in neue Organisationsstrukturen und -prozesse zu setzen, ohne sie professionell und kontinuierlich darin zu fördern, in der neuen agilen Welt effektiv und sinnerfüllt zu arbeiten.

Selbstorganisation in agilen Unternehmen braucht eine neue Form von Führung, und die sollte den Besonderheiten der jeweiligen Organisation Rechnung tragen: Für das Ausbalancieren von Führung und Selbstorganisation gibt es keine Standardlösung. Jedes Unternehmen muss seinen eigenen Weg finden, der sowohl den Bedürfnissen der Beschäftigten wie den Zielen der Organisation entspricht. Diese Balance ist kein statischer Zustand, sondern ein Prozess des permanenten Ausbalancierens. Dieser Prozess erfordert von Führungskräften und Mitarbeitern Offenheit und Mut zur permanenten Veränderung.

Teil dieser Veränderung ist, dass Führung in agilen Organisationen zu einem dynamischen Prozess wird, in dem die Rollen von Führenden und Folgenden je nach Aufgabe dynamisch wechseln können. Für viele Unternehmen, die sich darauf einlassen, bedeutet das einen tiefgreifenden Kulturwandel. Bei aller Agilität braucht dieser Kulturwandel Zeit, Reflexion und einen klaren Wertekompass, damit der Spagat zwischen strategischer Führung und selbstorganisierter, selbstbestimmter Arbeit gelingt. Als Lohn für diese Anstrengungen winken höhere Arbeitszufriedenheit und nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit im Einklang mit gesellschaftlichen Werten und Normen.

---

#### Quellen und Links:

- ➔ Gallup (2018). Engagement Index 2018, <https://www.gallup.de/183104/engagement-index-deutschland.aspx> (heruntergeladen am 12.1.2019)
- ➔ izf - Initiative Zukunftsfähige Führung (2016). Führungs-Studie 2016: Was macht Führung zukunftsfähig? Durchgeführt vom Institut für Demoskopie Allensbach im Auftrag der Initiative Zukunftsfähige Führung (izf) e. V. Stuttgart, <http://www.zukunftsfahigefuehrung.de/wp-content/uploads/2016/01/izf-Allensbach-Studie-c-izf-e.V.-und-Institut-f%C3%BCr-Demoskopie-Allensbach-GmbH.pdf> (heruntergeladen am 12.1.2019)