

Wie gestalten wir die Führung in der agilen Arbeitsorganisation?

Studiengang : EMBA General Management

Agilität ist in aller Munde. Viele Unternehmen haben agile Arbeitsweisen eingeführt oder sind dabei dies zu tun. Häufig wird dabei die bestehende Führungsrolle ausgeklammert oder zu wenig miteinbezogen. Wie muss die hierarchische Führungsrolle angepasst werden, damit das Potenzial der agilen Arbeitsweise ausgeschöpft wird?

Ausgangslage

Bei der SSI Schäfer AG Schweiz sind wir dabei, vier Softwareentwicklungsteams in die Agilität zu führen. In dem Transformationsprojekt haben wir cross-funktionale Teams definiert, welche in der Lage sind, ein komplettes IT-Projekt zu bearbeiten. Nach der Erarbeitung der Teamstruktur und der gewählten agilen Methode Scrum, haben wir den Mitarbeitenden freie Wahl gelassen, in welches der vier Teams sie sich platzieren und welche Rolle sie dort einnehmen möchten (Product Owner, Scrum Master oder Development Team). Die Führung wurde bewusst ausgeklammert und in der aktuellen hierarchischen Linienführung belassen. Die Gründe dafür waren, dass keine besseren Erkenntnisse vorhanden oder erarbeitet waren, dass Unsicherheiten bei den aktuellen Führungspersonen vermieden werden sollte und wir uns sicher sein wollten, dass wir von einer Anpassung der Führung langfristig überzeugt sind.

Zielsetzung

Ziel ist es, Handlungsempfehlungen zu formulieren. Die Geschäftsleitung kann so entscheiden, wie die bewusst ausgeklammerte Führungsfrage in die Transformation miteinbezogen wird.

Methodisches Vorgehen

Mittels Literaturrecherche wurde ein Überblick zu den Themenfeldern agile Organisation, agiles Mindset und agiler Führung erarbeitet. So konnte eine mögliche SOLL-Situation der Führung dargestellt werden. Danach wurde die IST-Situation der SSI Schäfer AG Schweiz erfasst. Dazu wurde der aktuelle Projektstand der Transformation beschrieben, die Firma mittels der 7-S Methode von McKinsey analysiert und eine Umfrage zur aktuellen Führungskultur durchgeführt.

Aus der IST- und SOLL-Situation zeigten sich die bestehenden Spannungsfelder. In vier semistrukturierten Interviews wurden Experten zu den erkannten Spannungsfeldern befragt. Aus der Interview-Auswertung

und der Synthese der IST-SOLL-Situation wurden Handlungsfelder identifiziert.

Handlungsempfehlungen

Es wurden zwei Handlungsempfehlungen an die Geschäftsleitung adressiert.

Auftrennung von Fach- und Personalführung. Diese Empfehlung mag auf den ersten Blick klar und logisch erscheinen. Mit dem Entscheid, die Führung aufzutrennen muss jedoch erklärt werden, was die betroffenen Führungskräfte als Gewinn aus dem Change ziehen. Ohne diese Klärung werden Unsicherheiten und Verlustängste geschürt. Darum muss die Erarbeitung der neuen Führung mit den betroffenen Führungskräften gemacht werden. Die Auftrennung der Führung schafft auch die Möglichkeit einer Fachkarriere. Dies ermöglicht einen Lead in einem Fachgebiet zu übernehmen, was beispielsweise den Statuserhalt sichert.

Anpassung der Mitarbeitergespräche (MAG). Zur Förderung der Kompetenzen der Selbstorganisation und der Mitarbeitenden ist konstruktives Feedback nötig. Das heutige MAG bietet eine Sicht aus zwei Perspektiven (Führung, Mitarbeiter). In der Selbstorganisation ist es jedoch wichtig, eine mehrschichtige Bewertung zu bieten. Um den Mitarbeitenden gerecht zu werden, muss die Bewertungsmethode angepasst werden. Ein geeignetes Mittel ist das 360° Feedback, was eine anonyme Bewertung mit der Sicht von mehreren Personen zulässt. Mit der Anpassung des MAG muss auch die Zieldefinition angepasst werden, da diese im MAG enthalten ist. Die Ziele im MAG wurden individuell pro Mitarbeiter definiert, und basierten auf den Vorgaben des Teamleiters, welcher damit die Bereichsstrategie umsetzte. Neu müssen die Strategieziele direkt in die selbstorganisierten Teams gegeben werden, um Ziele auf Teamebene zu setzen. Massnahmen zur Zielerreichung sind neue Aufgaben des Teams.



Marc Mangold
info@marcmangold.ch