

# Quo vadis? Management und Führung in agilen Organisationen

# Agenda

# Was erwartet Sie in diesem Vortrag?

- Beobachtungen und Erfahrungen aus der Praxis
- Impulse für Ihre agile oder nicht-agile Organisation

# Und was bekommen Sie nicht?

Eine allumfassende, wissenschaftlich fundierte Übersicht über den aktuellen Stand der Wissenschaft im Bereich der Management-, Führungs und Organisationslehre.

Was ist?  
Management und Führung  
in agilen Organisationen

# "Head of Presentation"

## "Portfolio Management"

Agenda

Human  
Management

## "Change Management"

Der agile  
Kernspin-  
tomograph

Was ist  
Management  
und Führung?

Warum etwas  
am Management  
verändern?

Der  
agile  
Manager

Motivation 1  
(old school)

Motivation 2  
(new school)

Entscheidungs-  
findung

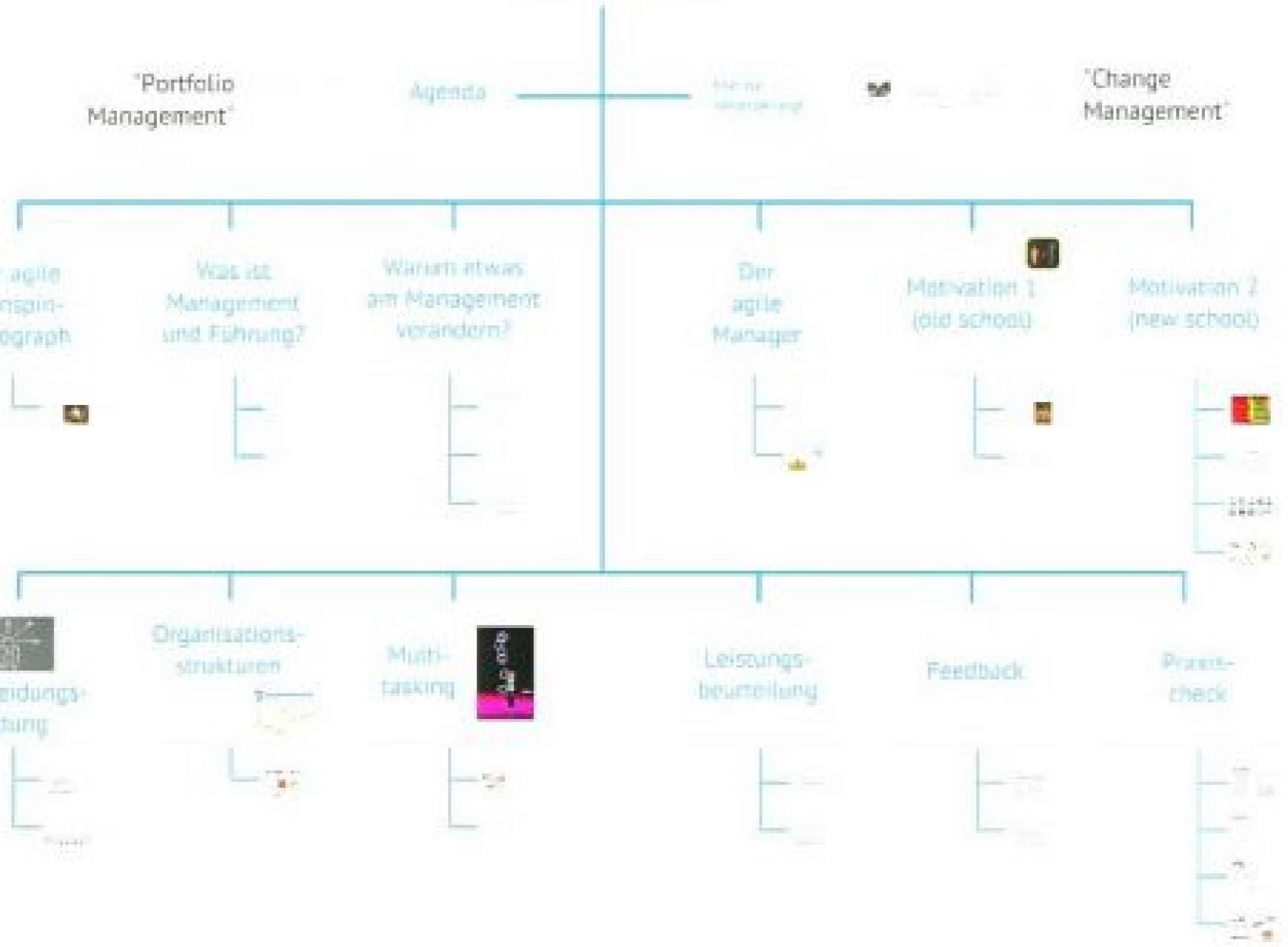
Organisations-  
strukturen

Multi-  
tasking

Leistungs-  
beurteilung

Feedback

Praxis-  
check



# Der agile Kernspin- tomograph

Blockaden und Dysfunktionen werden sichtbar.

Probleme und Schmerzen werden plötzlich verstärkt wahrgenommen.

Oft 3 Engpässe zu erkennen:

1. Team
2. Product Owner
3. Organisation



Was ist  
Management  
und Führung?



# Management

ital. maneggiare: "an der Hand führen"

1. Planung: Problem- und Aufgabendefinition, Zielsetzung, Alternativenplanung, Entscheidung

2. Realisierung: Organisation, Information, Kommunikation, Motivation, Koordination

3. Kontrolle: Rückmeldung, Soll-/Ist-Vergleich, Steuerung

=> prozessorientiert, hard skills

(Extrakt aus Gablers Wirtschaftslexikon)

# Führung

Metaebene!

"Massnahmen, die auf Kooperation, Koordination und Kommunikation einwirken."

Menschen motivieren und auf den Weg der Erfüllung der Ziele mitnehmen für den gemeinsamen Erfolg.

Der Führungsprozess ist eine ständige Begleitung der Geführten.

=> soft skills

(Extrakt aus Gablers Wirtschaftslexikon)

Warum etwas  
am Management  
verändern?

# Trennung von ausführender und planender Arbeit

Der Ursprung:

Frederic Winslow Taylor:

„The Principles of Scientific Management“ (1911)

- Vorgesetzter ("Head of") contra Untergebenem
- Einführung der funktionalen Trennung
- Hauptziel: Effizienz

Noch heute Basis vieler Management-Systeme in Unternehmen.

# Die Zeiten haben sich geändert!

- Die Märkte ändern sich sehr schnell, Unternehmen müssen sehr flexibel sein!
- Hochkomplexe Aufgabenstellungen sind...
  - oft nicht mehr planbar.
  - nur im Team lösbar.
- Hohe Vernetzung der Mitarbeiter im Team aber auch darüber hinaus erforderlich.
- High-Potentials wollen nicht gesteuert werden.

=> Taylors Management passt nicht zur modernen Wissensarbeit!

# Fokus wieder auf dem Menschen

Individuals and interactions  
over  
processes and tools

Working software over comprehensive  
documentation

Customer collaboration over contract negotiation

Responding to change over following a plan

(Agiles Manifest, 2001)

# Der agile Manager

# Agile Methoden erfordern eine neue Manager-Rolle!

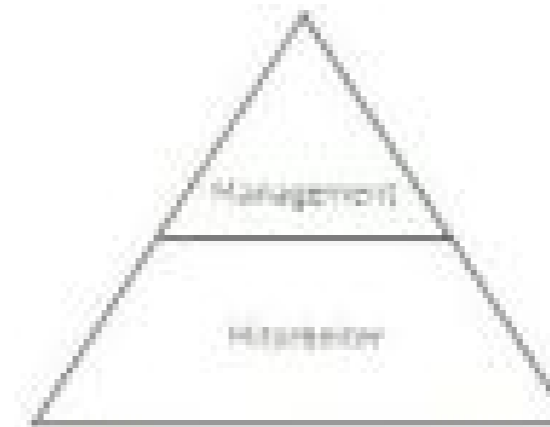
- (proaktiver) "Meta-Scrum Master"
- Coach
- Servant Leader
- Impulsgeber
- Visionär



# Die Kaizen-Sichtweise



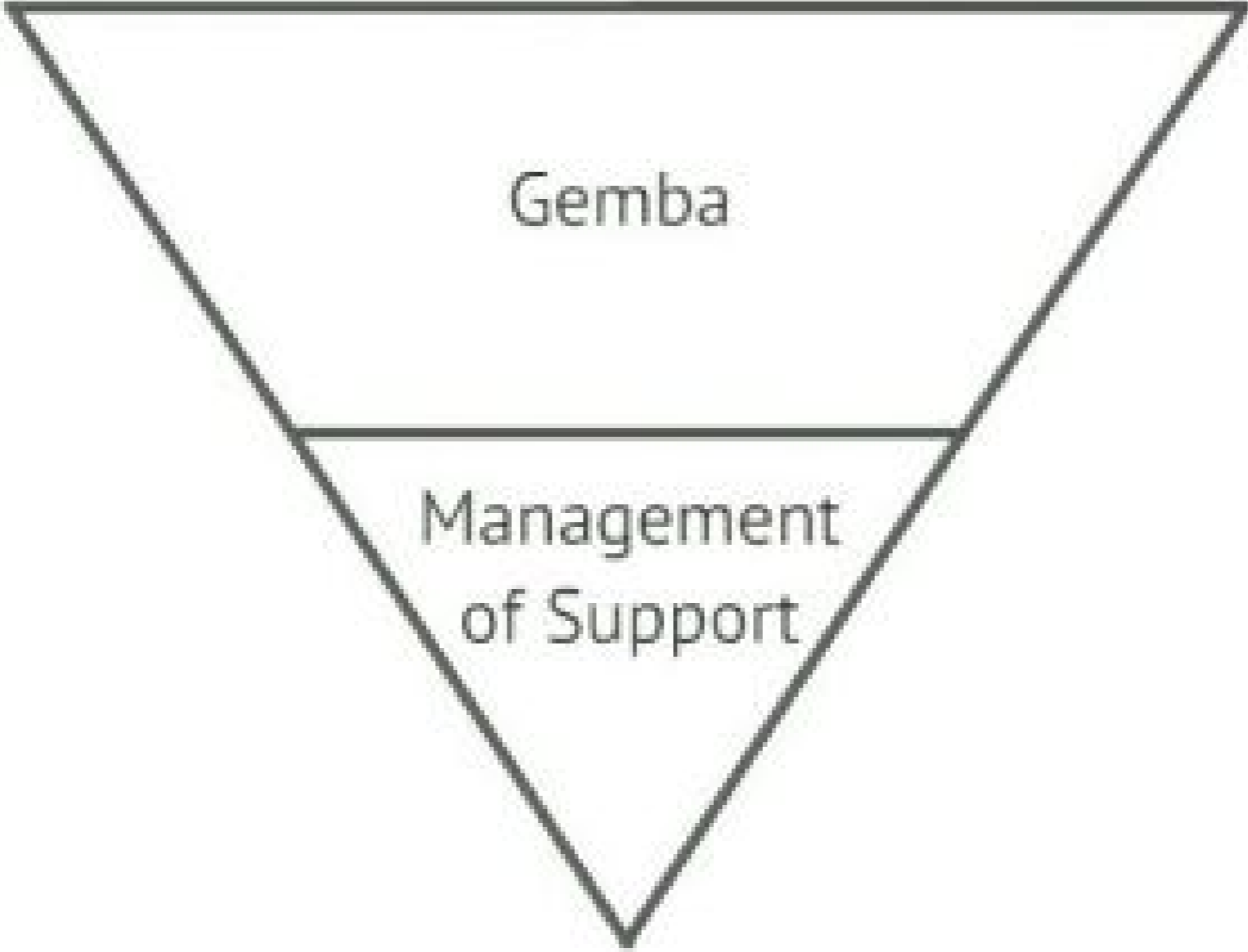
Foto: Rabe, Heidi Turkey Top



Klassisch



Kaizen





# Motivation 1

(old school)

# Extrinsische Motivation: z.B. Geld, Macht, Status, ...

Probleme mit diesem Ansatz:

- Belohnungen können eine seltsame Art von Verhaltens-Alchemie bewirken: Sie können eine interessante Aufgabe in eine Schufterei verwandeln. Sie können Spiel in Arbeit verwandeln. (Daniel Pink)
- Belohnungsmodelle führen bei geistig anspruchsvollen Aufgaben dazu, dass die Leistungen sinken. (Daniel Pink)
- Wirkt bei individueller Anwendung Teamwork entgegen.
- Kampf der Mitarbeiter um Status und Positionen vernichtet viel Energie.



Foto: MargueFile, MaxStraessen, free

# Ausüben von Druck

- Oft in der Praxis: Scrum Product Owner fordert mehr, als das Team schafft "pusht"
- Setzen von immer höheren Zielen in Zielvereinbarungsgesprächen
- Grundannahme: Der Mensch ist per se unmotiviert und muss unter Druck gesetzt werden, damit er etwas leistet.
- Sehr hoher Leistungsdruck ist heute eine der Hauptursachen von Stress. Die Zahl der Krankschreibungen aus psychischen Gründen steigt in Deutschland in den letzten Jahren stark an.

Motivation 2  
(new school)

# "Theorie X" contra "Theorie Y"

## Theorie X

Die Menschen arbeiten nicht gern, finden Arbeit langweilig und werden versuchen sie so weit möglich zu vermeiden

Menschen müssen gezwungen oder bestochen werden um die angemessene Anstrengung zu entwickeln

Menschen bevorzugen es angewiesen zu werden, statt Verantwortung zu übernehmen (die sie gern vermeiden)

Menschen werden im Wesentlichen durch Geld motiviert und haben Angst um die Sicherheit ihres Arbeitsplatzes

Die Mehrheit der Menschen ist wenig kreativ – außer wenn es darum geht Managementregeln zu umgehen

## Einstellungen

Menschen brauchen Arbeit und wollen sich für sie interessieren. Unter den richtigen Bedingungen macht Arbeit Spaß

## Orientierung

Menschen steuern und regulieren sich selbst in Richtung von Zielen, die sie akzeptieren.

## Verantwortung

Menschen suchen und akzeptieren Verantwortung, wenn die Bedingungen dafür stimmen

## Motivation

Unter den richtigen Umständen sind Menschen durch den Wunsch motiviert, ihr eigenes Potenzial zu entfalten

## Kreativität

Kreativität und Vorstellungskraft sind weit verbreitet und werden nur selten angemessen ausgeschöpft

## Theorie Y

Quelle: angelehnt an Douglas McGregor, "The Human Side of Enterprise", 1960

Was motiviert Menschen wirklich?  
(gem. Daniel Pink, "Drive")

Sinnerfüllung

Selbstbestimmung

Perfektionierung



# "Moving Motivators"

Gurgen Appelo, "Management 3.0"  
basierend auf Daniel Pink, Stephen Reiss,  
(Devi/Ryan)

**FREEDOM**




I am independent of others with my own work and responsibilities

**POWER**



There's enough room for me to influence what happens around me

**MASTERY**



My work challenges my competence but it is still within my abilities

**STATUS**



My position is good, and recognized by the people who work with me

**HONOR**




My personal values are reflected in the group and this honors my loyalty

**GOAL**



My purpose in life is reflected in the work that I do

**ORDER**



There are enough rules and policies for a stable environment

**ACCEPTANCE**



The people around me approve of what I do and who I am

**RELATEDNESS**



I have good social contacts with the people to and around my work

**CURIOSITY**



I have plenty of things to investigate and to think about

# Überwiegend intrinsisch motiviert: Die Open Source Bewegung



**WIKIPEDIA**  
Die freie Enzyklopädie



Querschnitt  
Management und Führung  
Hauptkapitel

# "Head of Presentation"

"Portfolio Management"

Agenda

Wiederholung

"Change Management"

Der agile Kernspin-  
tomograph

Was ist  
Management  
und Führung?

Warum etwas  
am Management  
verändern?

Der  
agile  
Manager

Motivation 1  
(old school)

Motivation 2  
(new school)

Entscheidungs-  
findung

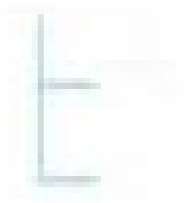
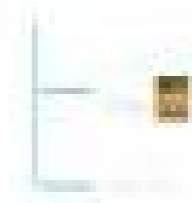
Organisations-  
strukturen

Multi-  
tasking

Leistungs-  
beurteilung

Feedback

Praxis-  
check



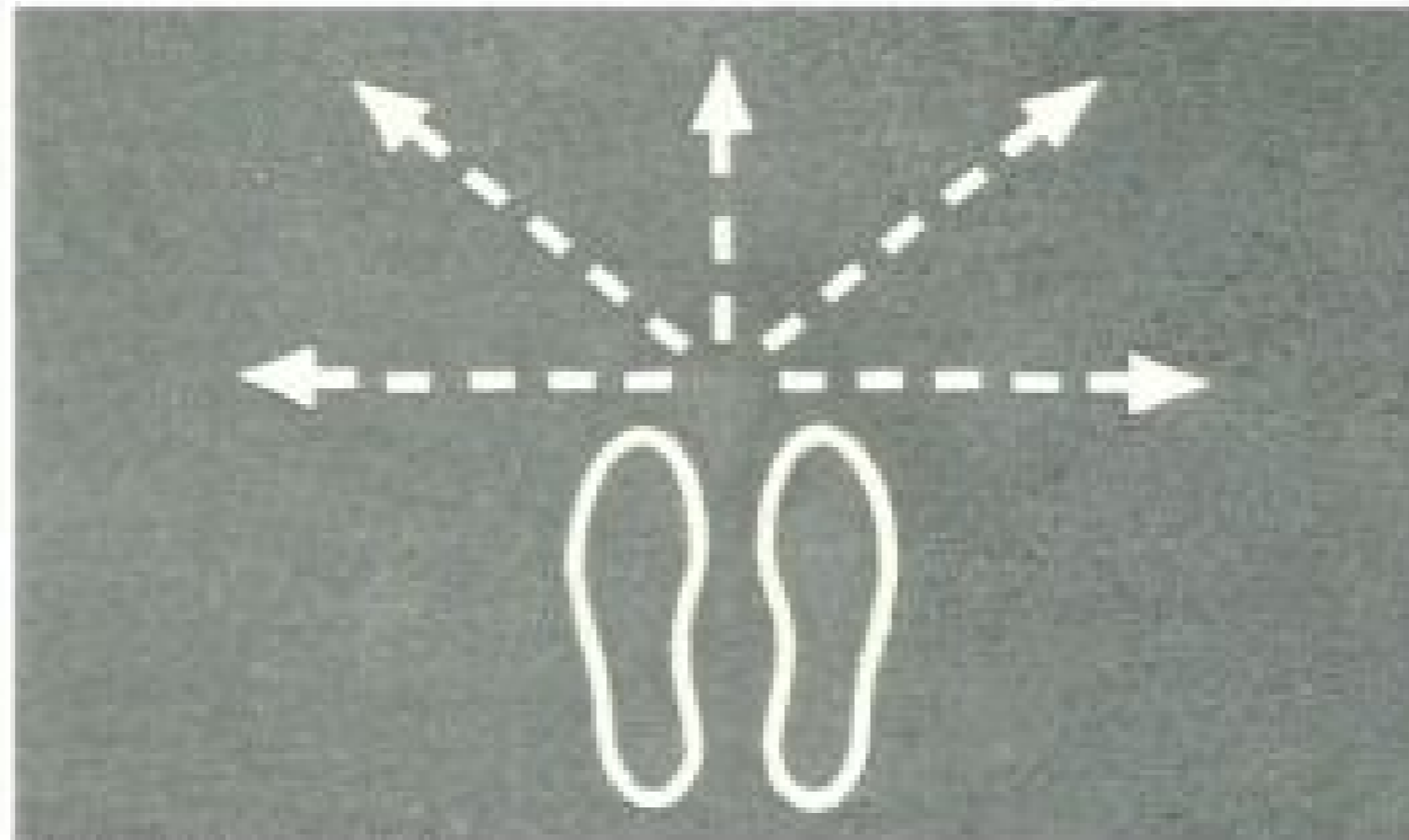


Foto: merquies, malenchan

# Entscheidungs- findung

# Probleme in hierarchischen Organisationen

- Entscheidungsgeschwindigkeit
- Entscheidungsnachhaltigkeit
- Mögliche Gründe
  - Überlastung des/der Manager(s)
  - Zielkonflikte
- interne "Unternehmenspolitik" oder individuelle Machtspiele
- Fehlende Entscheidungskompetenz

# Delegation bis hin zur Selbstorganisation

- 7 Ebenen der Delegation (Jurgen Appelo, Management 3.0)
- Vertrauen in die eigenen Mitarbeiter
- Selbstorganisation
- Empowerment von Personen oder Teams (im Extremfall nahezu vollständig, z.B. bei Semco oder Morningstar)



# Delegation bis hin zur Selbstorganisation

- 7 Ebenen der Delegation (Jurgen Appelo, Management 3.0)
- Vertrauen in die eigenen Mitarbeiter
- Selbstorganisation
- Empowerment von Personen oder Teams (im Extremfall nahezu vollständig, z.B. bei Semco oder Morningstar)



# Delegation bis hin zur Selbstorganisation

- 7 Ebenen der Delegation (Jurgen Appelo, Management 3.0)
- Vertrauen in die eigenen Mitarbeiter
- Selbstorganisation
- Empowerment von Personen oder Teams (im Extremfall nahezu vollständig, z.B. bei Semco oder Morningstar)





# Organisations- strukturen

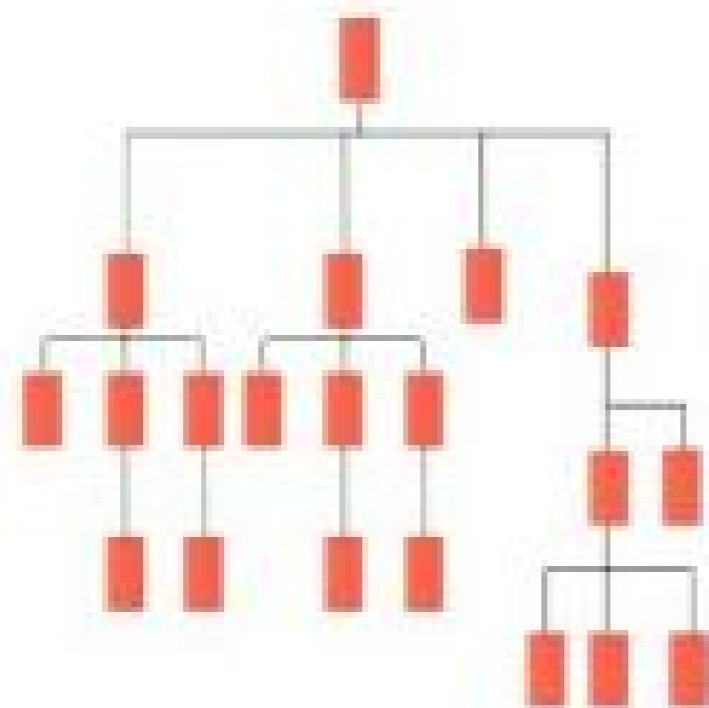


Foto: wikimedia commons, M.Sc. 1981

# Zentrale hierarchische Struktur vs. Dezentrale Netzwerkstruktur

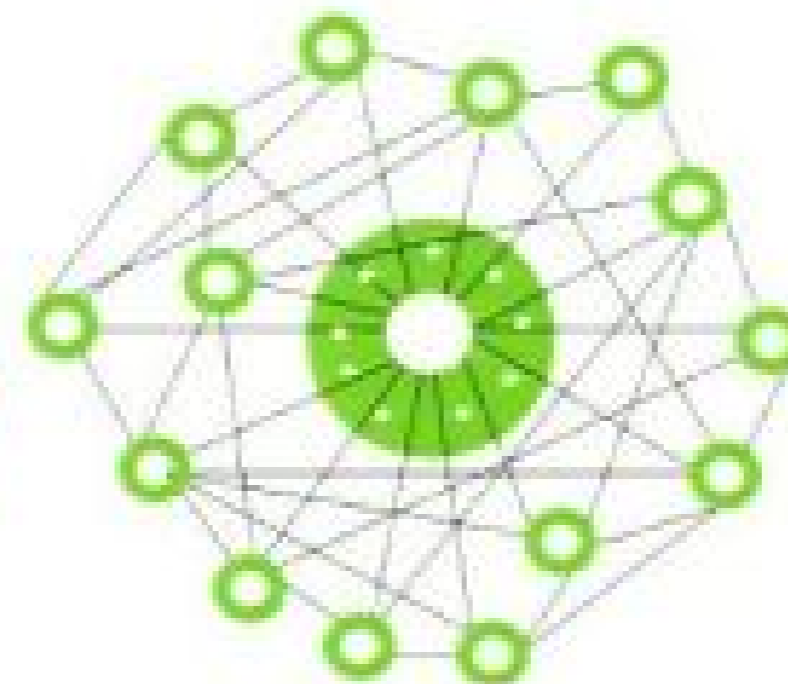
**The challenge: From hierarchy to network structure. But we need methodologies for redesign and for creating the change!**

**Traditional model**  
(centralized functional hierarchy)



- "Bosses" rule!
- Top-down command and control
- Top management is always in charge
- Centralized leadership

**New model**  
(decentralized leadership network)



- "The market" rules!
- Outside-in sense and respond
- Front-line teams are always in charge
- Devolved leadership

Changing  
leadership and  
structure

# Multi- tasking



Foto: [wikimedia commons](#), Useni

# Auswirkungen von Multitasking



Quelle: Gerald Weinberg, Quality Software Management: Systems Thinking

- Produktivitätsverluste
- Höhere Fehlerraten
- Höherer Anteil an Nacharbeiten
- Stress

Wesentlicher Faktor für Stress laut "Stressreport für Deutschland 2012" der Bundesregierung

20% der Zeit geht pro simultanem Projekt für den Taskwechsel verloren!

# Zusammen Schritt für Schritt

- Fokus auf eine Aufgabe gleichzeitig
- Sequentielle Abarbeitung der Aufgaben im Team
- Kleinste agile Planungseinheit: 1 Team
- d.h. keine Aufgabenverteilung an einzelne Mitarbeiter
- keine Zuordnung eines Mitarbeiters zu mehreren Projekten

Leistungs-  
beurteilung

# Individuelle Beurteilung

Viele negativen Folgen:

- Konkurrenz statt Hilfe unter Teammitgliedern
- Verfälschung der Velocity
- ggf. Vernachlässigung der Qualität
- Verlust der Planbarkeit des Projektes durch verfälschte KPIs

# Team-Beurteilung

- Teamziele mit dem Team definieren
- Teambasierte Incentivierung
- Bewertung von Teammitgliedern nach Beitrag zum "Funktionieren" des Teams
- Scrum-Ansatz: "Alle sitzen in einem Boot"
  
- Neue Bewertungsmodelle notwendig!

Generell: Sorge dafür, dass die Mitarbeiter so viel Geld haben, dass sie nicht mehr über Geld nachdenken müssen und sprich dann nicht mehr über das Thema! (Daniel Pink)



Feedback

# Fehlerkultur

Wenn Fehler sich negativ auswirken bzw. bestraft werden

- wird viel Energie in die Suche nach dem Schuldigen und in Verteidigung gesteckt
- gehen Mitarbeiter keine Risiken mehr ein
- ist Innovation durch außergewöhnliche Ideen nicht mehr möglich

Lösungsansätze

- Konstruktiver Umgang mit Fehlern.
- Fehler sind OK, wenn die Beteiligten daraus lernen.
- Lernen durch Trial-and-Error ist zulässig.

# Lob

Häufiges Problem: Zu wenig bzw. kein Lob!

- Lob beflügelt die Mitarbeiter und ist zudem extrem günstig!
- Lernen, richtig Feedback zu geben, d.h. konstruktives Feedback!
- Aus der Psychologie ist bekannt, dass Lob eine 10x höhere Wirkung hat als Bestrafung!
- Man kann es nicht oft genug sagen:  
Führungskräfte sollten loben, loben, loben!

Praxis-  
check



Das Unternehmen ist sehr demokratisch, eng vernetzt und flach.

Weitestgehend autonome Teams mit 3-4 Mitgliedern, Teamwechsel ohne Genehmigung möglich.

Der "Team Technology Lead" ist eine rotierende Rolle.

"Zweifle an der Autorität" ist eine Verpflichtung des Innovators

Founder Awards bis 10 Mio. US\$ für Teams

"Google lockt talentierte Leute an, weil wir solche Menschen in die Lage versetzen, die Welt zu verändern."

20%-Regel

Eric Schmidt (CEO) sieht seine Aufgabe darin, dafür zu sorgen, dass umstrittene Fragen innerhalb eines akzeptablen Zeitraums geklärt werden, aber er betrachtet sich nicht als obersten Entscheidungsträger. "Ich bin eigentlich mit jedem Ergebnis einverstanden, dränge allerdings auf eine Entscheidung."



Einige Lehren:

- "Lektion 1: Das Internet ist möglicherweise die beste Metapher für das Management im 21. Jahrhundert"
- "Lektion 2: Erfahrene Manager sind möglicherweise nicht die besten Managementinnovatoren"
- "Lektion 3: Managementinnovationen, die Arbeit menschlicher machen, sind unwiderstehlich"

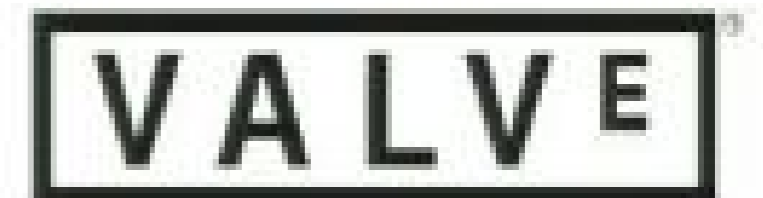


# Dialogische Führung

Als »dialogisch« wird eine Führungskultur bezeichnet, in der die Mitarbeiter aus eigener Einsicht und in eigener Verantwortung handeln.

"Freiheit ist bei uns die Freiheit,  
Verantwortung zu übernehmen."  
(Erich Harsch, Vors. der GF dm Drogeriemarkt)

# Weitere innovative Unternehmen



...und viele mehr:

Principles of Management 2.0 - Hackathon Navigator  
<http://www.managementexchange.com/m20-principles>





Mut zur  
Veränderung!

# Just do it!

Für eine Weiterentwicklung des Unternehmens müssen sich auch die Manager weiterentwickeln!

Haben Sie Mut und vertrauen Sie ihren Mitarbeitern! Sie werden es Ihnen danken!

Und nicht zuletzt:  
Es macht Spass, die neue Art des Managements zu praktizieren!



Auch der längste Weg beginnt mit dem ersten Schritt. {Chinesische Weisheit}

"You may be able to 'buy' a person's back with a paycheck, position, power, or fear, but a human being's genius, passion, loyalty, and tenacious creativity are volunteered only."

Stephen R. Covey in "Turn the Ship Around"

Kontaktaufnahme gerne auch über:

E-mail: [eike.reinel@tngtech.com](mailto:eike.reinel@tngtech.com)

Xing: [www.xing.com/profile/Eike\\_Reinel](http://www.xing.com/profile/Eike_Reinel)

Twitter: [@eike\\_reinel](https://twitter.com/@eike_reinel)

Telefon: 0179-1339566

# Einige Literaturtipps

- "Das Ende des Managements - Unternehmensführung im 21. Jahrhundert", Gary Hamel
- "Drive", Daniel H. Pink
- "Management 3.0", Jurgen Appelo
- "First Among Equals", Patrick J. McKenna, David A. Maister
- "Die 12 neuen Gesetze der Führung", Niels Pfläging
- "Dialogische Führung", Karl-Martin Dietz, Thomas Kracht
- "The Seven-Day Weekend: A Better Way to Work in the 21st Century", Ricardo Semler