



Dr. Johannes Mainusch
 (Johannes.Mainusch@gmx.de)
 war bis April 2012 Vice President Operations bei der XING AG. Heute ist er Unternehmensberater und Leiter der Softwareentwicklung bei der Otto GmbH & Co.KG. Sein April 2012 ist er Mitglied der der OBJEKTSpektrum-Redaktion.

AGILES MANAGEMENT: EIN WIDERSPRUCH IN SICH?

Die Einführung agiler Methoden in einem Unternehmen mit klassischen Kommunikationsstrukturen birgt oft schwer lösbare Interessenkonflikte in sich. Dieser Artikel beschreibt, wieso die Einführung von Agilität im Unternehmen häufig beim Management stoppt und wie das „agile Unternehmen“ eine Bedrohung für klassische Managementstrukturen darstellt. Es wird ein Mechanismus der Kommunikationshoheit als Kontrollinstrument im klassischen Management beschrieben. Als Ausweg und überlebensfähiges Modell für die Zukunft wird ein neuer Wertekatalog für das agile Management abgeleitet.

Viel wurde in den letzten Jahren über Agilität geschrieben und vorgetragen. Aber ab wann ist ein Unternehmen agil? Sobald die ersten drei SCRUM-Teams ein Produkt abliefern? Nachdem die Produktlinie mit cross-funktionalen Teams arbeitet? Wie lassen sich die Werte aus dem Agilen Manifest mit tradierten Unternehmenswerten verbinden? Zur Erinnerung ein Auszug aus dem Agilen Manifest (vgl. agilemanifesto.org/):

- Individuen und Interaktionen sind wichtiger als Prozesse und Werkzeuge.

- Funktionierende Software ist wichtiger als umfassende Dokumentation.
- Zusammenarbeit mit dem Kunden ist wichtiger als Vertragsverhandlungen.
- Reagieren auf Veränderungen ist wichtiger als das Befolgen eines Plans.

Was ist eigentlich agiles Management? Wie handelt ein Manager in einer Organisation, die sich agilen Methoden zuwendet? Und warum kommen gerade aus der Domäne der Softwareentwicklung, deren Mitglieder oft als weltfremd und wenig kommunikativ gelten, solche radikale neue Werte?

Das Wertesystem agiler Manager stellt neue Ideen in den Vordergrund, die mehr auf langfristige Gemeinwohl abzielen als auf persönlichen kurzfristigen Erfolg.

Die Ausgangslage: militärische Strukturen

Die klassische Form der Organisation in fast allen Bereichen der Wirtschaft ist die Stablinien-Organisation. Diese Organisationsform eignet sich hervorragend dazu, um Armeen zentral zu dirigieren oder etwa die Glaubenslehre der römisch-katholischen

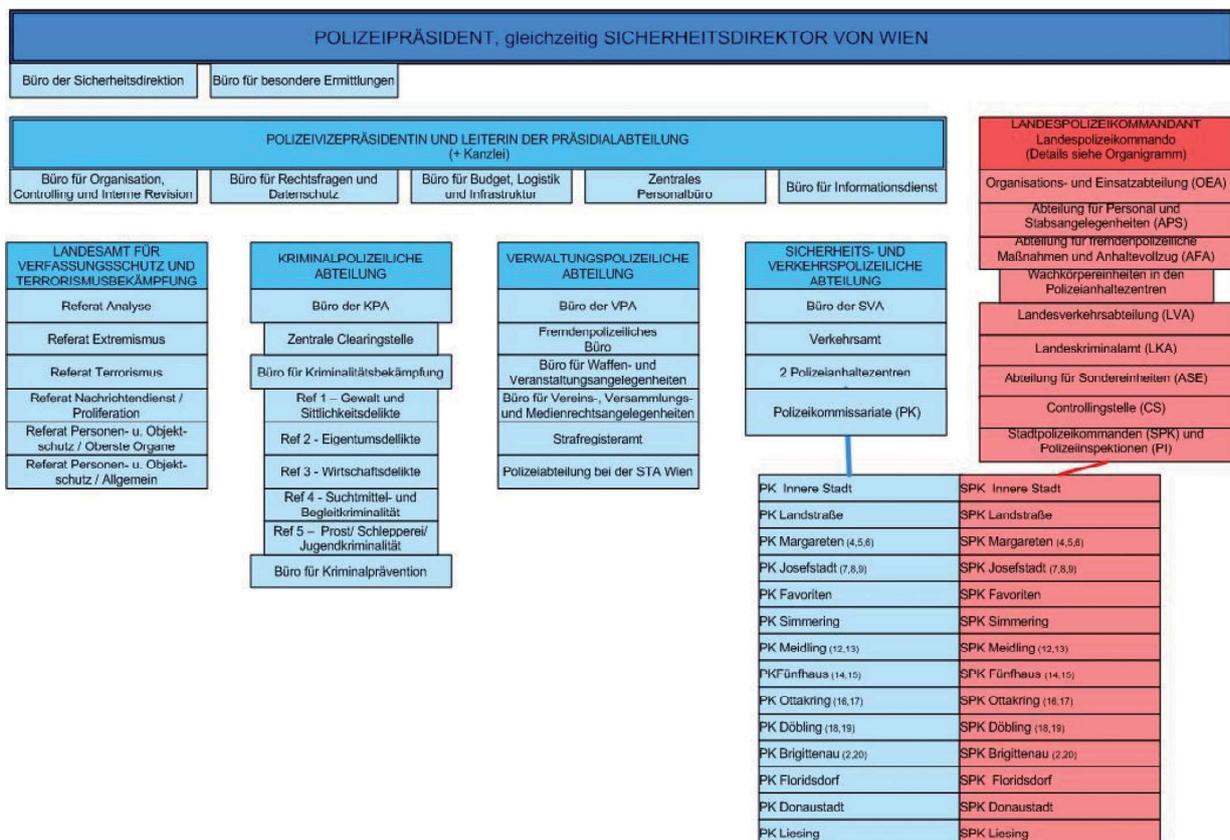


Abb. 1: Organigramm der Wiener Polizei (Quelle: bmi.gv.at/cms/BPD_Wien/organisation/files/Organigramm_BPD_Wien_2010_05_21.pdf).

| Geschichte | Analyse |
|---|---|
| Leiter Produktmanagement: „Wir müssen im nächsten Release unbedingt noch das Feature 17 einbringen“: | Eine ungeplante Anforderung kommt. |
| Leiter Softwareentwicklung: „Du weißt doch, wir sind total voll, in den nächsten zwei Releases geht da gar nichts mehr ... Wenn wir das jetzt machen würden, dann bedeutet das wieder Überstunden und Verzögerung anderer Vorhaben ...“ | Annahmeverweigerung, Aufzeigen der entstehenden Kosten. |
| Leiter Produktmanagement: „...Hm, das Feature 17 ist der Wunsch vom Top-Management, da schaut der Vorstand drauf, kannst du da nicht irgendetwas bewegen? Du hast dann auch richtig was gut bei mir ...“ | Hochstufung der Bedeutung. Anfrage und Angebotserhöhung. |
| Leiter Softwareentwicklung: „Ich schau mal, ob was geht. Könntest du dann für das Vorhaben XY ein gutes Wort für mich einlegen?“ | Auflösung der Verweigerung. Nennung des Preises. |
| Alternativ dazu könnte der Leiter Produktmanagement sagen: „Dann schulde ich dir auch wirklich einen Gefallen.“ | Einführung eines informationsbasierten Schuldensystems. |

Tabelle 1: Ein Beispiel für den Missbrauch eines Kommunikationsmonopols zur Sicherung der eigenen Position.

Kirche zu verbreiten. Immer wenn es darum geht, Informationen von einer zentralen Einheit an viele zu verbreiten, eignet sich die Stablinien-Organisation. Kennzeichnend sind die weitgehende Auswechselbarkeit ganzer Funktionsgruppen und die Tatsache, dass die Bereichs- und Abteilungsleiter die Aufgabe haben, die Kommunikation von oben nach unten weiterzuleiten. Aufgaben werden möglichst innerhalb einer Abteilung erledigt. Die Organisation wird so aufgebaut, dass es möglichst wenig Kommunikation zwischen den Abteilungen gibt. Und der Rückkanal von Informationen an die Zentrale erfolgt immer über die Knotenpunkte der Organisation: die Führungskräfte.

Sehr erfolgreich ist diese Organisationsform im militärischen Bereich, bei der Polizei, bei Kirchen, in Situationen, in denen zentral große Menschenmengen in Gang gesetzt werden sollen (siehe **Abbildung 1**). Weniger erfolgreich ist die Stablinien-Organisation im Guerillakrieg, in der Forschung und bei der Softwareentwicklung, also in Situationen, in denen

- ... Teams eigenständig arbeiten müssen,
- ... die Bedingungen sich schnell ändern,

- ... viel interdisziplinäre Kommunikation erforderlich ist,
- ... die Ziele am Anfang unklar sind.

Ein Manager in einer klassischen Stablinien-Organisation erwirbt Status dadurch, dass er stets einen Informationsvorsprung von seinen Untergebenen hat. Er selbst entscheidet, wann er welche Informationen weitergibt.

**Hindernis:
Information ist Macht**

Durch die zentrale Rolle der Informationsweiterleitung durch Führungskräfte wird Information zur Währung – und Führungskräfte haben das Monopol auf diese Währung. Die Geschichte in **Tabelle 1** soll das verdeutlichen. Das anschließende Gespräch des Leiters der Softwareentwicklung mit seinem Team ist in **Tabelle 2** dargestellt.

Das Beispiel soll aufzeigen, dass die Position der Führungskraft in Stablinien-Organisationen durch die Verknappung von Information diese quasi als Währung nutzen kann, um damit das eigene Fortkommen zu fördern. Wie bei Finanzgeschäften kann die Weiterleitung von Informationen dazu genutzt werden, dass die weiterleitende Schaltstelle sich quasi einen „Informationszins“ abschneidet. In der Folge werden Organisationen mit derartigen Kommunikationsstrukturen

- ... langsam in ihren Reaktionen auf Veränderungen im Markt,
- ... sehr starr und unflexibel in ihren Strukturen,

| Geschichte | Analyse |
|--|--|
| Leiter Softwareentwicklung: „Kollegen, ich habe im letzten Treffen mit dem Produktmanagement unsere Auslastungssituation dargestellt und von den zahlreichen Anforderungen fast alles verschieben können. Lediglich eine kleinere Anforderung zu Feature 17 haben wir nicht verhindern können.“ | Appellation an die Kollegialität, Rechtfertigung durch Schwindel, Einkippen der Anforderung. |
| Kollege X: „... Hm, neulich im Gespräch mit dem Kollegen Y aus der Abteilung Produktmanagement hat sich das aber etwas anders dargestellt ...“ | Direkte Kommunikation zwischen Teammitgliedern der Abteilungen deckt den Schwindel auf. |
| Leiter Softwareentwicklung: „Herr X, das tut hier nichts zur Sache. In Anbetracht der angespannten Situation mit den Anforderungen der Abteilung Produktmanagement möchte ich Sie bitten, in Zukunft die ganze Kommunikation über mich laufen zu lassen. Bleiben Sie dazu im Anschluss an das Treffen hier bei mir im Büro.“ | Direktive Unterbrechung der Kommunikation, Aufdecken der Insubordination und Androhung von Konsequenzen im Nachgang. |

Tabelle 2: Fortsetzung des Gesprächs aus Tabelle 1.



- ... träge und ineffizient in der Verteilung von Informationen, da direkte und offene Kommunikation bestraft wird.

In einer agilen Organisation wird die Funktion des Abteilungsleiters als Kommunikator (oder Kommunikationshindernis) nicht mehr benötigt. Dementsprechend wird ein, wie im Beispiel beschriebener, Abteilungsleiter wenig Interesse daran haben, agile Methoden einzuführen. Und damit ist auch schon deutlich, warum es schwer ist, in großen traditionellen Organisationen agile Methoden einzuführen.

Babylon: Die Kommunikation versiegt

Blieben wir noch etwas bei dem Bild der Information als Wirtschaftsgut in traditionellen Firmen. Aus Wirtschaftsgütern kann man durch Verknappung und geschicktes Handeln mit den dann knappen und begehrten Gütern persönliches Kapital schlagen. Die Kommunikationsknoten in Stab-Linien-Organisationen sind die Führungskräfte, die also in der Folge aus Informationsverknappung und dem gezielten Einsatz von Informationen als Ware Kapital schlagen können. In der Folge wird in großen Unternehmen die Kommunikation immer schlechter. Benötigte Informationen gelangen nur langsam und häufig verfälscht an ihr Ziel. Das Prinzip ist uralte: So beschreibt beispielsweise das chinesische Guanxi-Prinzip (vgl. de.wikipedia.org/wiki/Guanxi), wie durch ein Netzwerk aus Abhängigkeiten und einem Gefälligkeits-Schuldensystem persönliches Kapital geschlagen werden kann.

Im gleichen Maße, wie die Kommunikation versiegt, wachsen und gedeihen die Strukturen. So kommt es etwa vor, dass ein schlechtes Internet-Produkt eines ehemaligen Staatsunternehmens in einem Bereich mit über 400 Mitarbeitern gepflegt und weiterentwickelt wird. Hier verwalten 325 Mitarbeiter 75 Entwickler. Oder etwa das Projekt in dem Logistikkonzern, der seit sieben Jahren mit einem Einsatz über zig Millionen Euro vergeblich versucht, ein neues Cargo-Handling-System einzuführen. Hier saß die Entwicklung des Produkts über die längste Zeit in acht Flugstunden Entfernung.

In beiden Fällen hat sich zwischen Kunde und IT-Entwicklung als ausführender Organisation ein Übermaß an Verwaltung aufgebaut. In beiden Fällen wurde für die

aufgebauten Strukturen viel Geld ausgegeben. Jedoch ist zu bezweifeln, ob dadurch der Erfolg der Firma in der Zukunft gesichert wurde.

Falsche Werte: Ursache schlaffer Organisationen

Wenn die Kommunikation versiegt, erschläft die gesamte Organisation. Folgende Stereotypen fallen mir dazu ein:

- Mitarbeiter schätzen die von der Firma gebotene Sicherheit und Vergütung, haben allerdings gelernt, dass Eigeninitiative und übermäßiges Engagement wenig bringen. Daher halten sie sich zurück und „schieben eine ruhige Kugel“.
- Bei den Entscheidungen und Handlungen der Manager steht eher das eigene Fortkommen im Fokus als die Förderung der Firmen- und Mitarbeiterziele
- Vorstände werden von Aufsichtsräten wie Fußballtrainer eingesetzt, um akute Probleme der Firma zu lösen. Dabei landen sie oft in Situationen, deren Komplexität sie kaum oder gar nicht überblicken. Um dann wenigstens eine loyale Mannschaft im Unternehmen zu haben, wechseln sie häufig auch die darunter liegenden Führungsebenen mit ihnen ergebenden, aber ebenfalls nicht mit dem Unternehmen vertrauten Managern aus.

Häufig sind solche Organisationen von erstarrten Machtstrukturen und resignierten Mitarbeitern geprägt. Das sich etablierende Führungssystem erinnert an mittelalterliche, feudale Strukturen. Die vereinzelt noch auftretenden Erfolge werden nicht gemeinsam gefeiert, sondern es wird um die größten Anerkennungsbrocken gestritten – der Erfolg wird quasi vor aller Augen zerrissen.

Solche Firmen erschlaffen: Prozesse bestimmen den täglichen Trott im Gleichschritt. Kritische Fragen verängstigen, Antworten werden daher schnell und häufig undurchdacht gegeben. Der Gleichschritt bringt eine trügerische Sicherheit.

Es mag oft wundern, dass manche Firmen überhaupt noch einigermaßen erfolgreich am Markt existieren. Manchmal bilden sich auch in solchen Firmen Oasen, in denen es dann demokratischer zugeht: Etwa dort, wo die Magie geschieht, also

beispielsweise in einer IT-Abteilung, die agile Methoden einführt. Aber werden sich nun diese neuen, revolutionären Methoden in der gesamten Organisation durchsetzen? Werden cross-funktionales Arbeiten und direkte und offene Kommunikation zum Firmenstandard?

Kennzeichnend für solche Organisationen sind Firmenwerte, die nicht mit den Werten der Mitarbeiter übereinstimmen. Das Ziel des Managers sei es, „den Erfolg der Firma in der Zukunft zu sichern“, sagt eine bekannte Managementschule. Nun ist es aber das intrinsische Ziel eines jeden Mitarbeiters, seine eigene Zukunft zu sichern. Und wenn die Struktur förmlich dazu auffordert, Informationen zu verknappen und damit Handel zu treiben, ergibt sich hieraus ein systemimmanenter Interessenkonflikt.

Neuere Managementschulen erkennen denn auch den Wert „Mitarbeiter“. Eine Ziel-Synthese für Firmen, die den Ausweg aus der Erstarrung suchen, lautet daher auch: „Den Erfolg der Firma und ihrer Mitarbeiter in der Zukunft sichern“.

Agiles Organisationen: Wege aus der Erstarrung

Agilität zielt auf eine effiziente Kommunikation zwischen Arbeitsebenen und Abteilungen ab. Gute, effiziente Kommunikation in einem agilen Unternehmen sollte:

- *Direkt sein:* Wenn es nötig ist, sollte etwa jemand aus der Fertigung direkt mit dem Vertrieb sprechen können, ohne dass zunächst ein oder mehrere Abteilungsleiter um Erlaubnis gebeten werden müssen.
- *Hierarchieübergreifend möglich sein:* Häufig genug ist eine Leitungsebene eine blockierende Schicht in der Kommunikation. So kann ein Bereichsleiter meist nicht mit der Arbeitsebene reden, ohne seine Abteilungsleiter zu übergehen. Gleiches gilt für den Rückkanal der Informationen von der Arbeitsebene nach oben. Das verstärkt oft das Informationsdefizit in den leitenden Ebenen.
- *Sachorientiert sein:* Informationen sollten nicht für politische Zwecke genutzt werden, etwa um das eigene Weiterkommen zu sichern oder um ein Schuldensystem zu etablieren.
- *Authentisch sein:* Authentizität schafft Vertrauen, denn Personen, die man in ihrer Gesamtheit als authentisch wahr-

nimmt, kann man einschätzen und Vertrauen entsteht.

Grundsätzlich gilt: Wer aus der Verknappung von Informationen persönliches Kapital schlägt, ist ein Hindernis in einer agilen Organisation.

Ein wesentlicher Aspekt guter Kommunikation sind kurze Kommunikationswege. Eine häufig gestellte Frage ist, wie man agile Organisationen aufbaut. Das heißt, sind Matrix-Organisationen besser als Stablinien-Organisationen oder liegt die Personalverantwortung für cross-funktionale Teams eventuell im Produktbereich? Dafür gibt es heute keine Patentlösungen, jedoch ist man gut beraten, die Organisation so zu gestalten, dass die Kommunikation im Betrieb möglichst optimal ist und dass Informationen gut fließen. Das bedeutet beispielsweise:

- Outsourcing ist teuer im Sinne der Kommunikation als Währung.
- Cross-funktionale Teams kommunizieren effizienter als wasserfallartige Strukturen.

Hoffnung: Anzeichen von Veränderung

Jim Collins beschreibt in seinem Buch „Good to Great“ nach Untersuchungen sehr erfolgreicher, börsennotierten Unternehmen in den USA einen besonderen Typ Manager (vgl. [Col01]). Diese von Collins „Level-5-Manager“ getaufte Führungskraft ist bescheiden, aber zielstrebig. Er denkt langfristig und kennt sein Unternehmen, die Prozesse und seine Kunden genau. Im Team blickt das Firmenmanagement der Realität ins Auge, fokussiert sich auf das Machbare und gemeinsam setzen sie das Schwungrad in Gang, wissend, dass Prozesse lange zum Anlaufen brauchen und dass häufige Strategiewechsel in den Stillstand führen.

Der brasilianische Unternehmer Ricardo Semler beschreibt in seinem Buch „Maverick“, wie er die marode Firma der Familie schrittweise in einen Konzern mit mehreren hundert Millionen Dollar Umsatz umwandelte (vgl. [Sem94]). Dabei sind die umgesetzten Werte Demokratie und Mitbestimmung, Transparenz und selbstbestimmtes Gehalt.

Beide Bücher sind eine absolut bereichernde Lektüre auf der Jagd nach der Frage, wie denn nun agiles Management funktionieren kann. Beide zeigen Erfolgs-

geschichten auf, in denen Werte wie langfristiges Denken, Mitbestimmung und Mitgestaltung möglichst großer Teile der Firma, das schnelle Reagieren auf Veränderungen am Markt und die Kenntnis der Kunden wichtig sind. In beiden Fällen steht der Erfolg der Firma in der Zukunft über eigenen Interessen.

Agiles Management: der Weg der Mutigen

Ein agiler Manager sollte zum Ziel haben, den eigenen Verantwortungsbereich möglichst so eigenständig zu machen, dass er selbst als Manager überflüssig wird. Eine agile Organisation sollte daher als Wert haben, die dann überflüssigen agilen Ex-Manager auf einem anderen Gebiet mit neuen spannenden Aufgaben wieder einzusetzen. Eine Utopie? Im vorigen Kapitel wurden einige Anzeichen einer erfolgreichen Veränderung aufgezeigt. Das Beispiel SEMCO und die Untersuchungen von Collins sind für mich ein Zeichen, dass erfolgreiche Veränderungen möglich sind und dann zu herausragenden Ergebnissen führen.

Wenn nun aber die Kommunikation in einer agilen Organisation effizienter als zuvor verläuft, wäre das nicht auch ein Zeichen dafür, dass es derzeit zu viel Management und zu viel Verwaltung in bestehenden Organisationen gibt? Ist somit nicht Agilität eine Bedrohung für einen großen Teil der Managementstrukturen in traditionellen Unternehmen? Wahrscheinlich ja. Wenn wir jedoch der Marktwirtschaft vertrauen, so wird sich das effizientere Prinzip in Zukunft durchsetzen. Agile Organisationen werden effizienter arbeiten, die besseren Produkte schneller auf den Markt bringen und sich langfristig durchsetzen. Für Mitarbeiter im Management bedeutet das, dass sie sich dieser neuen Herausforderung stellen und Position beziehen müssen. Nur diejenigen, die den Erfolg der Firma und ihrer Mitarbeiter in der Zukunft wahrlich sichern wollen, wer-

den einen Platz in einer agilen Organisation finden. Der Auswahlprozess für Manager in der Zukunft wird härter sein als heute und vor allem Authentizität im Management verlangen. Ein agiler Manager beantwortet die folgenden Fragen immer wieder neu: Sollte ich ...

- ... Konflikte meiden und im Keim ersticken oder aus Konflikten lernen und mich in oft schwierigere Auseinandersetzungen begeben?
- ... schnelle Antworten erteilen und Kritiker verstummen lassen oder schwierige Fragen aushalten und es zulassen, dass es momentan keine Antwort gibt oder dass ich eine neue Antwort suchen muss?
- ... als Manager immer das Alpha-Tier sein oder Verantwortung delegieren und Erfolge abgeben?
- ... mein Gehalt maximieren oder mich verdient machen?
- ... fremde Ideen nutzen, um den eigenen Ruhm zu mehren, oder Ideen und Initiativen von Mitarbeiter als deren Erfolge herausstellen?
- ... gleichgeschaltete Untergebene fördern oder Vielfalt bei Einstellungen und in der Förderung von Mitarbeitern?

Jedem, der sich als Manager für die Einführung agiler Methoden im Unternehmen einsetzt, sollte klar sein, dass der Weg meist steinig ist. Und noch steiniger nach den ersten Erfolgen, denn die ersten Schritte (meist das erste agile IT-Projekt) hatten ja noch den Reiz, den Charme und den Ruhm des Neuen. Der nun folgende Weg birgt die Gefahr, dass die angesetzten Veränderungen bei der eigenen Person nicht Schluss machen. Mit der Einführung agiler Methoden im Unternehmen verändert man nicht nur das Unternehmen, sondern auch sich selbst. Der Lohn dafür sind spektakuläre Erfolge, Ausblicke auf neue, teils noch unbekannte Strukturen und Einblicke in die eigenen, sich möglicherweise ändernden Werte. ■

Literatur & Links

- [App10] J. Appelo, Management 3.0: Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders, Addison-Wesley Signature 2010
- [Bec01] K. Beck et. al., Manifesto for Agile Software Development, siehe: agilemanifesto.org/
- [Col01] J. Collins, Good to Great, HarperBusiness 2001
- [Sem94] R. Semler, Maverick, Random House Uk 1994
- [Wik] Wikipedia, Das chinesische Guanxi-Prinzip, siehe: de.wikipedia.org/wiki/Guanxi

Testimonials zum „Thema Agiles Management“



Jutta Eckstein, Coach, Consultant und Trainer IT communication.

„Will man einen nachhaltigen Vorteil aus dem Einsatz agiler Vorgehensweisen ziehen, so muss auch das Umfeld, d.h. das Unternehmen bzw. die Firmenkultur, Agilität als Wertesystem verinnerlichen. Folglich bedarf es eines Wandels im Unternehmen. Aber: Eine Organisation kann sich nur verändern, indem sich jeder einzelne Mitarbeiter verändert. Mit Kaizen bedeutet dies die Selbstverbesserung auf allen Ebenen. Die erfolgreiche Umsetzung von Agilität betrifft also ganz klar nicht nur die Entwickler, sondern vor allem auch das Management, da dieses in seiner Vorreiterrolle zum Beispiel mittels eines partizipativen Führungsstils dafür sorgen kann, dass sich Vertrauen und gegenseitiger Respekt als Basis für Zusammenarbeit durchsetzen können. Dadurch ist Agilität Teil einer Entwicklung, bei der es darum geht, mehr Verantwortung zu übernehmen, eine höhere soziale Kompetenz einzufordern und die Idee der lernenden Organisation als Schlüssel zum Erfolg zu sehen.“



Dr. Johannes Mainusch, Unternehmensberater und Leiter der Softwareentwicklung bei der Otto GmbH & Co.KG.

„Ich finde, die größte Herausforderung ist Authentizität und die tägliche Erdung mit den eigenen, teils widersprüchlichen Werten. So möchte ich täglich die Welt verbessern, gleichzeitig gehörige Anerkennung und Sicherheit bei gutem Gehalt haben. Agilität im Unternehmen bedeutet für mich, in einem innovativen und schlagkräftigen Expertenteam gemeinsam Erfolg zu haben.“



Bernd Oestereich, Gründer und Intrapreneur der oose Innovative Informatik GmbH.

„Die Dynamik, Komplexität und Widersprüchlichkeit heutiger Projekte überfordert immer mehr die tradierten planungsbasierten Vorgehensweisen. Der Prozess des Verstehens und Lernens läuft nun – statt als frühe Projektphase – kontinuierlich bis zum letzten Tag. Statt einzelne Planer und Konzeptionisten brauchen wir die situative und vielfältigste Kollaboration aller Beteiligten. Systematisches Vorgehen ist dabei wichtiger denn je, funktioniert aber nun völlig anders. Methoden zur „Reduktion“ und Simplifizierung (externer) Komplexität führen nur zu noch mehr Überforderung. Stattdessen müssen unsere Entwicklungsorganisationen eine höhere, angemessenere innere Komplexität bereitstellen. Die alten Rollenbilder (Projektleiter, Anforderungsingenieur, Systemarchitektin usw.) sind obsolet geworden und deren Aufgaben sind nun organisatorisch, personell, zeitlich und methodisch ganz anders verteilt. Menschen und Rollenbilder, die Wissen als individuelle (Macht-) Positionen ausprägen, scheitern jetzt, weil Wissen und Können immer weniger individuelle, sondern vielmehr kollektive Ressourcen einer Organisation sind. Die Kollaborationsfähigkeit limitiert zunehmend die Leistungsfähigkeit einer Organisation.“



Christian Rebernik, CTO / CIO, PARSHIP GmbH.

„Mikro-Management, Silo-Denken oder pures Linien-Management schaffen es nicht, die Mitarbeiter zur besten Leistung zu bringen. Agiles Management blickt über den Tellerrand hinaus, legt Wert auf Vernetzung, funktionsübergreifende Zusammenarbeit und Freiraum. Mitarbeiter sind nicht nur ausführende Personen, sondern Gestalter und dadurch prägen sie den Erfolg eines Unternehmens.“



Ralf Wirdemann, freiberuflicher Softwareentwickler.

„Agiles Management ist keinesfalls ein Widerspruch in sich. Für mich besteht eine ganzheitlich agil arbeitende Organisation im Kern aus kleinen, unabhängig voneinander agierenden Teams. Die Teams werden von der agilen Führungsmannschaft des Unternehmens unterstützt, die nach denselben agilen Werten und Prinzipien handelt. Während wir hinsichtlich der ersten Forderung schon relativ weit sind, haben viele Unternehmen bezüglich der zweiten Forderung noch erheblichen Nachholbedarf. Von einem transparent arbeitenden agilen Management würde ich mir zum Beispiel ein zweiwöchig stattfindendes öffentliches Review-Meeting wünschen, in dem das Management seine Arbeitsergebnisse basierend auf einem öffentlichen Unternehmens-Backlog präsentiert. Ich bin mir sicher, dass selbst dieser relativ kleine Schritt zu einer erheblich gesteigerten Wertschätzung des Managements in den Augen der Mitarbeiter führen wird.“



Dr. Oliver Zeiler, bis Oktober 2011 CTO bei ImmobilienScout24 GmbH, heute CTO E-Post.

„Der letzte Schritt, aber auch die größte Herausforderung für eine Firma auf dem Weg zu einer agil handelnden Organisation sind die Anforderungen an das „neue“, ein agiles Management. Zwar erwarte ich „nur“ die eigentlich selbstverständlichen Tugenden, wie sie jeder gute Manager aufweist, allerdings muss ein wahrhaft agiler Manager den permanenten Willen zum Coaching seiner Mitarbeiter haben. Er muss ständig bestrebt sein, seinen Mitarbeitern optimale Rahmenbedingungen für optimale Leistung zu bieten, und Ziel muss es für ihn sein, seine klassischen Tätigkeiten nahezu komplett überflüssig zu machen. Soviel zur Theorie, nachdem ich gerade dabei bin, genau so eine Firma aufzubauen, bin ich gespannt, welche Erkenntnisse ich die nächsten Monate zum agilen Management sammeln werde!“