

Blickwinkel

Multidynamische Führung

- > Agiles Arbeiten in einem integrierten Konzept aus Präsenz und Distanz **Teil 2**
- > Auf dem Weg zur multidynamischen Organisation

Seit ungefähr dem Jahr 2015 erlebten Unternehmen in kurzer Folge zwei Revolutionen: Zum einen den Übergang vom linearen zum agilen Arbeiten und wenig später, getrieben durch die Pandemie ab Ende 2019, das verstärkte bis fast ausschließliche Arbeiten aus dem Home Office (Arbeiten remote).

Zunächst brach der agile Trend das Arbeiten in langen und detailliert vorausgeplanten Phasen auf. Demnach ist nicht mehr langfristiges Controlling gefragt, sondern Agieren in schnell aufeinanderfolgenden Zyklen. Nach jedem Zyklus, im agilen Jargon „Sprint“ genannt, soll ein Zwischenergebnis oder am besten ein greifbares Produkt stehen. Dieses Produkt stellt die Basis für die weiteren Entwicklungsschritte dar. Das Ziel: Fehlentwicklungen bis hin zu unbrauchbaren Produkten vermeiden, den Anwendernutzen (User Experience) maximieren und Entwicklungskosten minimieren.

Die Diskussionen über die Sinnhaftigkeit eines allgegenwärtigen Agilen Arbeitens wie auch dessen Ausgestaltung überhaupt waren noch nicht verklungen, da rollte mit dem – zunächst gesundheitsbedingt auferlegten – Arbeiten von zuhause die nächste Welle heran. Seitdem stehen Organisationen vor der Herausforderung, ihre Führungskräfte und Mitarbeitenden für das hochgradig interaktive Agile Arbeiten über Medien zusammenzubringen.

Auf dem Weg zur multidynamischen Führung

Die hybride Organisation ist nach verbreitetem Verständnis zweidimensional:

- Agiles Arbeiten versus Lineares Arbeiten
- Arbeiten in Präsenz versus Distanz (Home Office)

Werden diese Dimensionen in einer Organisation vereinigt, entstehen Dynamiken in mindestens diesen 4 Dimensionen und darüber hinaus in die Gesamtorganisation. Daher sprechen wir von einer multidynamischen Organisation. Während wir in unserem Blickwinkel 10 zur Hybridorganisation vor allem die Dynamik von Präsenz und Distanz vorstellen, beziehen wir hier stärker die Dynamik des Agilen Arbeitens und daraus erwachsende Führungs- und Organisationsprinzipien ein. Die Führung unter diesen Voraussetzungen wird zu einer multidynamischen Herausforderung, da sie alle 4 Dynamiken, die aus Präsenzzeit, Home Office, Agilität und Linearität entstehen, beachten und integrieren muss.

Dabei müssen diese 4 Dimensionen nicht für jede Einheit oder jedes Team einer Organisation gleich relevant sein. Die Finanzbuchhaltung etwa lässt sich womöglich überhaupt nicht agil gestalten, wohl aber weitgehend remote. Das Verbesserungswesen in der Produktion wiederum lässt sich kaum außerhalb der Produktionsanlagen gestalten, jedoch durchaus agil.

Diese beiden Beispiele verdeutlichen die Herausforderungen der multidynamischen Führung moderner Organisationen: Hybride Arbeitsformen in zwei Dimensionen müssen auf System- und Kommunikationsebene harmonisiert, Leistungen vergleichbar gemacht und optimale Arbeitsergebnisse so effektiv wie möglich erreicht werden.

Organisatorische Regeln: Präsenz und Home Office integriert

- **Einheitliche technische Ausstattung vorhalten**
Noch immer herrscht oftmals Wildwuchs in der IT, besonders wenn die Mitarbeitenden zum Teil eigene Geräte benutzen. Nur wenn alle die gleiche Software nutzen, ist die höchste Effizienz und Datensicherheit garantiert. Achten Sie zudem auf genügend Bandbreite und Kapazität, wo immer Sie dies beeinflussen können.
- **Daten und Unterlagen digital verfügbar halten**
Vieles ist hier schon Standard, aber noch immer gibt es Medienbrüche. Diese müssen die absolute Ausnahme werden, und selbst in unabdingbaren Einzelfällen (z. B. Prototypen, Anschauungsobjekte, Renderings etc.) muss jedem Teammitglied die Anschauung bestmöglich zugänglich gemacht werden.
- **Digitale Ablageorte vereinheitlichen**
Eine multidynamische Organisation funktioniert nur, wenn alle Berechtigten zeitgleich auf die relevanten Daten und Informationen zugreifen können. Der schnelle Gang ins Nachbarbüro ist nicht mehr praktikabel. Das digital basierte Wissensmanagement wird zur Arbeitsbedingung
- **Terminidisziplin einführen**
Insbesondere hochgradig interaktive Teams, die beispielsweise agil mit Scrum arbeiten, müssen ihre digitale Interaktion genauso ritualisieren wie die Präsenz im Büro. Wenn die Teams sich selbst organisieren, wird die Nutzung einer einheitlichen Software und Organisationsinfrastruktur unabdingbar.

Anforderungen an die Führungskräfte in multidynamischen Organisationen

- **Den Mitarbeitenden viel Vertrauen schenken**
Misstrauisch veranlagten Führungskräften bringt die multidynamische Organisation oft Unbehagen. Ganz klar: Homeoffice bedeutet zumeist Kontrollverlust – aber nur auf die Präsenz bezogen, nicht auf die Arbeitsleistung! Gute Führungskräfte finden entsprechend belastbare Kenngrößen, um die Resultate ihrer Mitarbeitenden auch für die Homeoffice-Phasen zu prüfen.
- **Mitarbeitende auf Neigung prüfen**
Wer eignet sich für das verstärkte Arbeiten von zuhause und wer nicht? Führungskräfte müssen im Zweifel durch eine professionelle Evaluation, bestenfalls mit Unterstützung der Personalabteilung, die entsprechenden Neigungen und Resilienzen ihrer Teammitglieder bestimmen.
- **Wünsche der Mitarbeitenden aufnehmen**
Neben den Neigungen spielen auch die Wünsche des Teams eine entscheidende Rolle. Wer sich bestens für das Homeoffice gerüstet sieht, ist dies tatsächlich vielleicht nur unter bestimmten Voraussetzungen. Zeitliche Flexibilität – welche Tage werden in Präsenz und welche in Distanz bestritten – oder räumliche Verhältnisse wären hier typische Faktoren.

- **Arbeitsbedingungen im Homeoffice optimieren**
Hierzu hat der Gesetzgeber bereits Vorgaben gemacht. Grundsätzlich gilt: Dauerhaftes Arbeiten vom Küchentisch oder Balkon funktioniert in den seltensten Fällen.

- **Arbeitsexzesse vermeiden**
Manche Teammitglieder werden womöglich im Homeoffice nicht weniger, sondern mehr arbeiten. Führungskräfte sollten von Beginn an klarstellen, dass keine Permanente Erreichbarkeit erforderlich ist (siehe auch den Punkt „Terminidisziplin“)

- **Ungleichheiten erklären**
In multidynamischen Organisationen gibt es Mitarbeitende, die schon qua Aufgabengebiet weniger flexibel sind und eventuell gar nicht von zuhause arbeiten können. Das birgt Konfliktpotenzial, das die Führungskraft durch transparente Erläuterungen und eventuell weitere Ausgleichsmaßnahmen entschärfen muss.

- **Leistung fair und nach Ergebnis beurteilen**
In multidynamischen Organisationen funktionieren klassische Beurteilungsparameter nur noch bedingt, denn das Gewicht liegt deutlich stärker auf dem Arbeitsergebnis. Rückschlüsse aus dem Präsenzverhalten sind nur bedingt, teils gar nicht möglich. Hier ist ein neues Beurteilungsverständnis gefragt.

Organische Fallstricke und Voraussetzungen

Seit dem Jahr 2010 führen wir regelmäßig Studien zur organischen Entwicklung von Unternehmen durch. Hieraus hat sich ein Kompendium an Faktoren ergeben, die das Funktionieren einer multidynamischen Organisation maßgeblich beeinflussen. Dabei geht es weniger um absolute Wahrheiten, als vielmehr um die Sensibilität für kulturell-organisatorische Faktoren und deren ideale Ausgestaltung für das eigene Unternehmen. Folgende Faktoren mit ihren Leitfragen stellen wir hier exemplarisch vor:

Zielmanagement

→ Haben wir klare, realistische und messbare Ziele, die mit unserer Strategie übereinstimmen?

Verantwortungszuweisung

→ Ist bei uns Verantwortung klar zugewiesen und wird sie von den Betroffenen angenommen?

Kommunikation

→ Sind unsere Kommunikationswege effektiv, ist unser persönlicher wie unternehmensweiter Kommunikationsstil positiv und motivierend?

Vertrauensfähigkeit

→ Lassen wir unseren Mitarbeitern genügend Freiräume oder kontrollieren wir zu stark und fordern zu viel Rückversicherung ein?

Kundeneinbindung

→ Sind wir kundenorientiert genug, erkennen wir wichtige Kundenanregungen und nehmen wir sie schnell auf?

Vom klassischen organischen zum neuen multidynamischen Quadrat Wo können Konzerne von Mittelständlern voneinander lernen, Multidynamik zu handhaben?

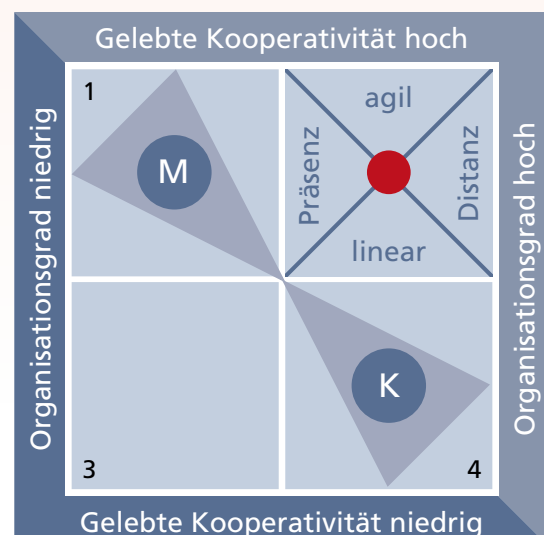
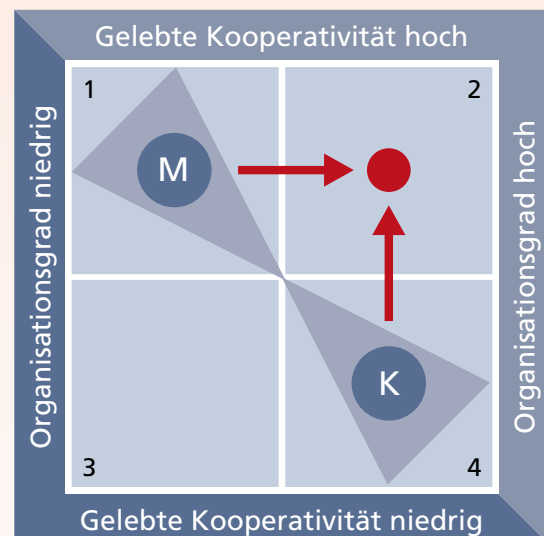
Der typische, gut geführte Mittelständler strebt einen höheren Organisationsgrad an, möchte aber seine gelebte Kooperativität behalten. Der typische hoch organisierte Konzern möchte zugleich flexibel und unternehmerisch sein. Beide Unternehmenstypen streben dabei nach dem gleichen Idealzustand, sie visieren den organischen Idealpunkt im Planquadrat 2 an.

Die systemimmanente Kooperativität bringt dem Mittelständler zunächst Vorteile bei der Bewältigung multidynamischer Herausforderungen. Der Dienstweg ist kürzer, die Kommunikation direkter. Konzerne haben den Vorteil eines höheren Investitionsbudgets (etwa für Software) und formalisierten Organisationsgrads. Multidynamische Führung kann also Anleihen aus dem Mittelstand nehmen. Gleichwohl muss sie stets das Beste aus zwei Welten verbinden, also unterschiedliche Stärken fördern und Schwächen abstellen, um zum Ziel zu kommen.

● Idealpunkt
optimale Kooperativität
bei optimaler Organisation

● M Mittelständler

● K Konzern



Agile Führungsimplikationen der multidynamischen Organisation

Nach dem Scrum-Framework, Ursprungskonzept des Agilen Arbeitens, sollte es keine Führung im klassischen Sinn geben. Allerdings hat sich diese reine Lehre in der Praxis nicht durchsetzen können. Da aber Scrum das bekannteste und terminologisch wohl konsistenteste agile Framework ist, nehmen wir es als Orientierungshilfe für unsere Führungsregeln. Dabei legen wir Scrum gleichwohl so pragmatisch aus, dass Sie es auf Ihre Organisation abbilden können.

Regeln multidynamischer Führung von Agilen Teams in Präsenz und Distanz

Scrum Master: Die Kernaufgabe der Scrum Master besteht in der Steuerung, Prüfung und Einhaltung des Prozesses sowie im Ausräumen von so genannten Impediments (Hindernissen im Projektmanagement und Prozess). Scrum Master können intern oder extern besetzt werden, da hier die Überwachung der Methodik gefragt ist und nicht fach- oder branchenspezifisches Wissen.

- Prozess- und IT-Kompetenz muss gegeben sein
- Scrum Master arbeiten standardmäßig nur in Präsenz, sie müssen nun auch Raum und Zeit haben, Ansprechpartner virtuell zu erreichen
- Unter Umständen müssen Scrum Master das vollständige Prozess- und Interaktionskonzept aufsetzen, mit allen Terminen und Ritualen

Product Owner (= oftmals zugleich Führungskraft), Verantwortlicher für ein Produkt, auch ein immaterielles. Zugleich entscheiden Product Owner über die Akzeptanz von Veränderungen. Seine Kernaufgaben bestehen im Erstellen des Product Backlog (=Pflichtenheft) für das zu entwickelnde Product. Der Product Owner ist es auch, der die Stakeholder (= Kunde, Bereichs- oder Topmanagement) informiert.

- Prozess- und IT-Kompetenz muss gegeben sein
- Die Erreichbarkeit aller Ansprechpartner muss in Präsenz und Distanz effizient und effektiv organisiert werden
- Die Kontrolle über den Arbeits-/Projektfortschritt muss sichergestellt werden
- Wenn an einem physischen Produkt gearbeitet wird, muss der Product Owner (oder seine Vorgesetzten) eventuell Führungsentscheidungen treffen und bestimmte Mitglieder des Development Teams zur Präsenz anhalten

Development Team (= Experten): Diese Expertinnen und Experten steuern maßgeblich den Prozess der Produkt- und Projektbearbeitung und -umsetzung oder führen diesen aus. Sie versorgen einander und die weiteren eingebundenen Teammitglieder mit Information.

Ebenso geben sie nach jedem Sprint in der sogenannten Sprint Review (= Statusmeeting) Rückmeldung über den Stand der Arbeit.

- Prozess- und IT-Kompetenz muss gegeben sein
- Das Development Team muss sich einigen, wer wann in Präsenz und Distanz arbeitet
- Das tägliche Statusmeeting (Daily Scrum, in der Praxis meist nur Daily genannt) muss virtuell abgehalten werden, aber so, dass alle Mitglieder teilnehmen können (Digital Daily)
- Arbeitsfortschritt (z. B. Kanban-Boards oder Taskboards) und Produktdaten müssen für das gesamte Development Team jederzeit digital einsehbar, aktuell und veränderbar sein
- Der Kommunikationsaufwand hybrid arbeitender Teams (Präsenz-Distanz) ist höher als im klassischen Scrum. Mögliche Folge: Die Interaktion des Teams im Sprint muss jederzeit möglich sein und eventuell vom Product Owner organisiert oder vom Scrum Master pro-aktiv begleitet werden.

Stakeholder (= Kunde, Bereichs- oder Topmanagement): Die Stakeholder sind interne und/oder externe Entscheider, zumeist auf C-Level. Sie treten regelmäßig in der Sprint Review auf den Plan, wenn das Produkt begutachtet und freigezeichnet wird (Release nach Bestätigung der Definition of Done).

- Prozess- und IT-Kompetenz muss gegeben sein
- Die Frage der Releasefähigkeit muss möglicherweise auch remote beantwortet werden können
- Bei notwendiger Präsenz müssen die Stakeholder eventuell eine Präsenzperson auswählen, ermächtigen und die Kommunikation rund um die Sprint Review koordinieren (eventuell durch Scrum Master)
- Die Art der Entscheidungsfindung und deren Dokumentation muss festgelegt und praktikabel sein

Fazit

Wir haben in diesem zweiten Blickwinkel zum Agilen Arbeiten ein schlaglichtartiges Bild gezeichnet. Dabei erheben wir nicht den Anspruch, dass eine multidynamische Organisation nur den 4 hier dargestellten Dimensionen unterworfen ist. Die Ausgestaltung der multidynamischen Führung muss individuell erfolgen.

Autor

Dr. Thorsten Knobbe
Scrum Master (Scrum.org)

thorsten.knobbe@acornpark.de
+49 (0) 170 384 3123

www.acornpark.de

www.acornpark.de

Acornpark Experts GmbH & Co KG
Ruhrallee 9
D-44139 Dortmund

Acornpark