

Den Mutigen gehört die Welt

»Das interessiert bestimmt ganz viele – sollte es auf alle Fälle«, sagte eine gute Kollegin und Buchautorin, als sie erfuhr, worüber ich zu schreiben gedenke. Auch agiles Management braucht Manager. Was das für diese in Bezug auf Verantwortung, Mut und Kommunikation heißt, ist sicher auch für Sie interessant.

In diesem Beitrag erfahren Sie:

- wie ein agiler Manager mit dem Thema »Verantwortung« umgehen sollte,
- wie wichtig Mut im Alltag des agilen Managements ist und
- wie Sie mit Kommunikation die Organisation bewegen.

MARTIN TALAMONA

Einführung

Agile Organisation, agile Mitarbeiter, agiles Management: »Agilität« ist das Modewort, der Heilsbringer, der Erfolgsfaktor – und das Problem zugleich. Unternehmen, die sich dem globalen, sich ständig verändernden Wettbewerb aussetzen, stehen unter besonderem Druck. Wer nicht agil ist, bringt nicht die Voraussetzungen mit, um erfolgreich zu sein. Diese heikle Ausgangslage erzielt nicht nur Wirkung am Markt, sondern auch nach innen in die Organisation. Sind wir nicht agil und damit auch erfolglos? Agiles Management ist gefordert.

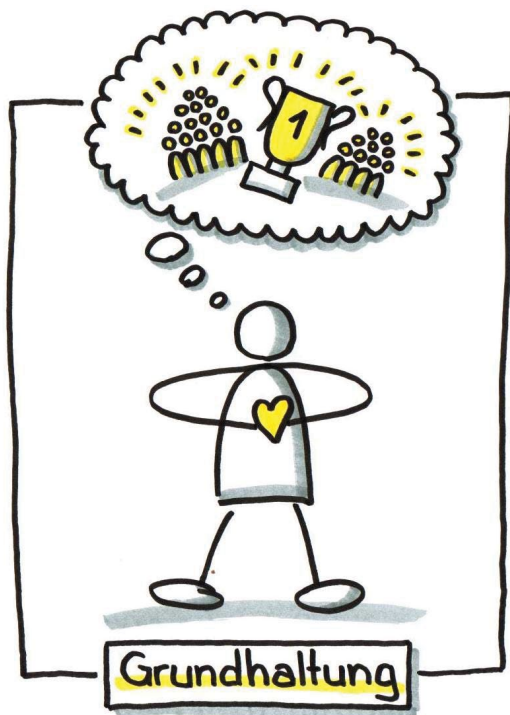


Abb. 1: Grundhaltung

Grundhaltung

Ich glaube an den Willen des Menschen, Gutes zu tun. Ich glaube daran, dass er Verantwortung tragen und mutig sein will. Ich glaube an ihn als Wesen, das in der Lage ist, Informationen zu verstehen, darüber nachzudenken und zu handeln. Ich bin mir bewusst, dass es diese Menschen sind, die meine Firma prägen und ihren Erfolg ausmachen.

Eine solche Grundhaltung ist eine zentrale Voraussetzung für ein agiles Management. Es ist die uneingeschränkt positive Haltung gegenüber den Mitarbeitenden und drückt das volle Vertrauen in sie aus. Nur auf einem solchen bedingungslosen Vertrauen kann die Kultur wachsen, die wir in der agilen Organisation benötigen.

Dieses Buchkapitel beleuchtet Aspekte, die speziell bei der Transformation eines Unternehmens mit einer klassischen Vergangenheit höchste Aufmerksamkeit verdienen. Drei Thesen, die in Managementkreisen oft genannt werden, bilden hierfür den Rahmen. Eins vorweg: Alle sind wahr und alle sind falsch:

- ⇒ Die *Verantwortung* trägt immer der Chef.
- ⇒ *Mutig* zu sein ist wichtig, aber Risiken müssen gemanagt werden.
- ⇒ Stufengerechte *Kommunikation* ist das A und O in einer Organisation.

Wo die Agilität zu Hause ist

Agilität ist keine neue Erfindung. Seit Jahrtausenden sind wir in der Lage, uns anzupassen, auf Veränderungen zu reagieren und damit zu überleben. Dank unserer Agilität haben wir unsere Umgebung selbst gestaltet. Die gesamte Evolution könnten wir mit unserer Agilität erklären. Mit dieser Fähigkeit können wir seit jeher Ziele erreichen und Erfolge feiern.

Diese Ausgangslage wäre eine gute Basis für eine agile Organisation, bestünde da nicht das Problem mit der Sicherheit. Als Gegenspieler der Agilität hat der Mensch ein ausgeprägtes Sicherheitsbedürfnis. Wir versuchen, wichtige Dinge abzusichern oder zu »versichern«. Ein Ausdruck davon ist zum Beispiel unser Bedürfnis zu planen und zu organisieren. Das gibt uns die vermeintliche Sicherheit zu überleben. Wenn wir uns nicht mehr um unser Überleben kümmern müssen, fühlen wir uns gut.

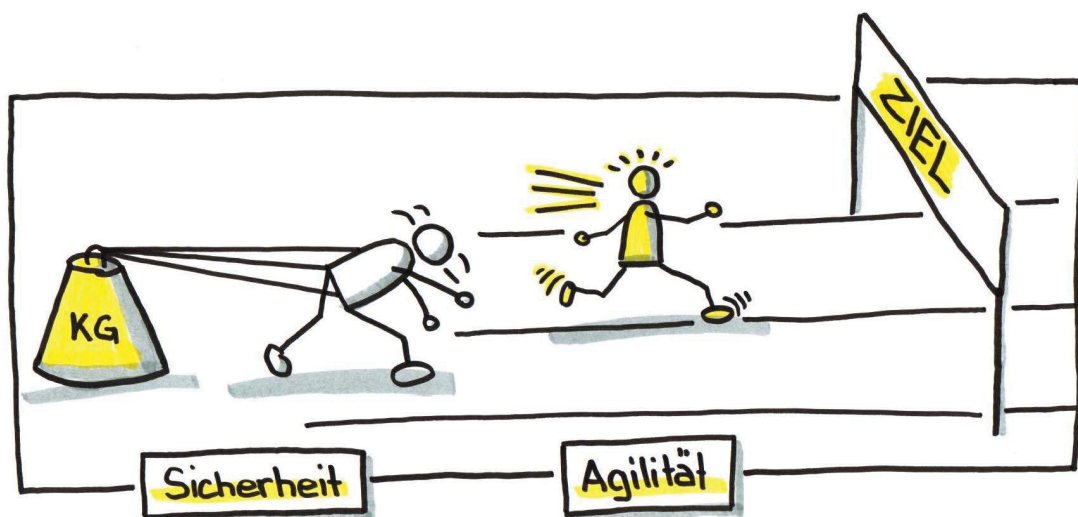


Abb. 2: *Sicherheit und Agilität*

Die erste und wichtigste Erkenntnis: Der Mensch wird agil geboren. Er ist damit in der Lage, Ziele zu erreichen und Erfolge zu feiern. *Agilität ist für uns kein Problem.*

Die zweite und schwierigere Erkenntnis: Der Mensch wünscht sich Sicherheit und sichert deshalb die Erfolge seiner Agilität ab. Damit verliert die Agilität an Stellenwert. Das Resultat ist Trägheit, das Gegenteil von Agilität. *Unser Sicherheitsbedürfnis ist ein Problem.*

Und da stehen wir nun. Wir haben ein schickes Auto, eine nette Familie, ein schönes Haus und eine tolle Berufskarriere. Alles gesichert mit einer Lebensversicherung, einer Krankenversicherung und einer Rentenversicherung. Im beruflichen Umfeld haben wir alles organisiert. Die Abläufe sind klar, die besten Mitarbeitenden sind eingestellt. Unser Netzwerk wird sorgfältig gepflegt und wichtige Kontakte sind geknüpft. Die Mitarbeitenden haben einen sicheren Arbeitsplatz, ihre Aufgaben und Kompetenzen sind geregelt. Es gibt Funktionsbeschreibungen, Prozessbeschreibungen, Risikobewertungen und Statusberichte. Alles ist auf der sicheren Seite. Doch dann stellen wir irgendwann fest: Wir haben ein Problem, denn wir haben auch die Agilität wegorganisiert. Niemand kann mehr mit Unsicherheit umgehen. Jetzt ist die Agilität doch wieder das Problem.

Dieser durchaus übliche Verlauf ist in Bezug auf das agile Management von Bedeutung. Es ist nicht so, dass wir dem Menschen Agilität beibringen müssen. Vielmehr müssen wir ihm »nur« Mut machen, sie zu benutzen. Agiles Management heißt, den richtigen Umgang mit Sicherheit und Unsicherheit zu finden. Beispielsweise nicht alles zu organisieren, sondern Dingen ihren Lauf zu lassen. Für den Manager bedeutet dies mitunter, nicht Bescheid zu wissen, Entscheidungen nicht zu fällen und damit vielleicht nicht einmal zu wissen, wer eine Entscheidung gefällt hat! Es heißt auch, Kontrolle zu verlieren und zu gewissen Zeiten Machtlosigkeit ertragen zu können. Es gilt, in der Unsicherheit die gewünschte Sicherheit zu finden.

Viele Managementlehren konzentrieren sich stark auf Sicherheit, also auf das Organisieren und das Definieren von Abläufen. Damit erliegen viele Organisationen der Versuchung, ihre Erfolge, also das

Resultat der Agilität, abzusichern. Auf diese Weise gefährden sie ihr eigenes Überleben in einem weit größeren Maße, als sie es abzusichern in der Lage sind.

Agilität ist die angeborene Strategie, um unser Überleben zu sichern. Ein agiles Management hat die Aufgabe, die Agilität selbst abzusichern und nicht die Resultate der Agilität.

Machen wir uns also auf den Weg zurück zur Agilität!

Was bedeutet eigentlich Verantwortung?

Verantwortung ist das Offensichtlichste, das in vielen Firmen die Agilität gefährdet. Es fängt mit dem ausgeprägten Bedürfnis der meisten Manager an zu wissen, wer die Verantwortung trägt. Organigramme bilden in erster Linie Verantwortungsketten ab. Je höher die hierarchische Position, desto mehr Verantwortung. Interessanterweise vermittelt dies, trotz der Kumulation von Verantwortung, Sicherheit. Sicherheit ist für die Agilität gefährlich, weshalb es sich lohnt, das Thema »Verantwortung« kritisch unter die Lupe zu nehmen.

Wie viel Verantwortung kann ein Mensch tragen? Oder bildhaft ausgedrückt: Wie viel Verantwortung passt in den Rucksack auf dem Rücken eines Managers? Ist er in der Lage, die Verantwortung eines ganzen Geschäftsbereichs, für Hunderte Mitarbeitende zu tragen?

Entscheidend ist, wie Verantwortung interpretiert wird. Je weniger eine Einheit Verantwortung wiegt, desto mehr kann in den Rucksack gepackt werden. Ein Manager ist in der Lage, sehr viel Verantwortung zu tragen, wenn sie leicht zu tragen ist. Wird Verantwortung allerdings mit Macht verwechselt, wird diese schwer wie Blei. Dieser Typ Manager ist daran zu erkennen, dass er sich über Entscheidungen definiert. Er trifft diese selbstständig und setzt sie auch so durch. Entscheidungen nutzt er als Machtdemonstration. Damit übernimmt der Manager implizit die Gesamtverantwortung und diese wiegt natürlich schwer im Rucksack. Je länger der Weg, je steiler der Berg, desto schwerer wiegt dieses Gewicht. Immer weniger Leute helfen ihm, die schwere Last zu tragen. Irgendwann geht es nicht mehr vorwärts, der Manager bricht zusammen oder wird zumindest handlungsunfähig.



Abb. 3: Das Gewicht der Verantwortung

Die Firma steht still. Ein falsches Verständnis von Verantwortung ist lebensgefährlich für eine agile Organisation.

Was aber ist die agile Definition von Verantwortung? Versuchen wir, uns dem Thema über die Aufgaben des Managements zu nähern: Dr. Stuart Rosenberg (CEO Harvard Medical Faculty Physicians) definierte diese so: »Die einzige Aufgabe des Managements ist es, eine Umgebung zu schaffen, wo Mitarbeitende, welche sich selbst überlassen und unbeaufsichtigt sind, mit höchster Wahrscheinlichkeit in ein Verhalten verfallen, welches die Ziele der Organisation vorantreibt.«

Diese auf agile Organisationen perfekt passende Definition können wir nun etwas genauer unter die Lupe nehmen. Es liegt somit in der Verantwortung des Managements, dafür zu sorgen, dass die Mitarbeitenden

- ⇒ die Ziele kennen,
- ⇒ die Ziele verstehen,
- ⇒ die Ziele als sinnvoll erachten,
- ⇒ den aktuellen Stand kennen (Kennzahlen, Trends etc.),
- ⇒ unbeaufsichtigt arbeiten dürfen und können (Selbstorganisation),
- ⇒ so viel Verantwortung übernehmen, wie sie tragen können, und
- ⇒ im Besitz der notwendigen Kompetenzen sind.

Es geht also nicht mehr darum, fachliche Entscheidungen zu treffen, über Mitarbeitende zu bestimmen und ihnen damit die Verantwortung abzunehmen. Es geht im Gegenteil darum, möglichst viel Verantwortung abzugeben. Die Konsequenz ist, dass Manager, die Verantwortung mit Macht verwechseln, für agile Organisationen ungeeignet sind.

Ein agiles Management trägt die Verantwortung dafür, dass die Mitarbeitenden befähigt werden, die Ziele der Organisation voranzutreiben. Gelingt das nicht und erreicht die Organisation die Ziele nicht, ist damit auch klar, wer die Konsequenzen zu tragen hat. Wird Verantwortung so verstanden, ist die Aussage »Die Verantwortung trägt immer der Chef« absolut richtig.

Tipps für den Umgang mit Verantwortung

Im Folgenden finden Sie ein paar Ideen aus der Praxis, die Ihnen helfen können, den richtigen Umgang mit dem Thema »Verantwortung« in Ihrer Organisation zu finden.

- ⇒ Kompensieren Sie keine Schwächen der Mitarbeitenden, sondern helfen Sie ihnen dabei, die Herausforderungen zu bewältigen.
- ⇒ Beziehen Sie die Mitarbeitenden immer in Entscheidungsprozesse mit ein, beraten Sie sie bei der Entscheidungsfindung und machen Sie sie damit zu Beteiligten.
- ⇒ Bauen Sie eine Kultur des Lernens auf, indem Sie den Mitarbeitenden gestatten, Fehler zu machen und daraus zu lernen. Kommunizieren Sie auch Ihre eigenen Fehler und Fehlentscheidungen und auch das, was Sie daraus gelernt haben.
- ⇒ Setzen Sie Ihre »Macht« aufgrund Ihrer Position gegenüber den Mitarbeitenden nicht ein. Nutzen Sie diese stattdessen, um die Organisation anzutreiben und besser zu machen.
- ⇒ Entscheiden Sie gemeinsam mit den Mitarbeitenden, wann und wo Sie Ihre »Macht« ausspielen dürfen bzw. sollen. Stellen Sie diese Vereinbarung regelmäßig zur Diskussion.
- ⇒ Halten Sie sich zurück mit Ratschlägen, denn sie haben dieselbe Wirkung wie Befehle. Seien Sie vorsichtig, selbst wenn Sie um Rat gefragt werden.

- ⇒ Lassen Sie die Mitarbeitenden die Ergebnisse ihrer Arbeit selbst spüren. Nehmen Sie sie mit zu den Stakeholdern. Lassen Sie sie ihren persönlichen Erfolg oder Misserfolg selbst erleben.
- ⇒ Sorgen Sie dafür, dass die Mitarbeitenden den Sinn in ihrer Arbeit sehen. Thematisieren Sie Visionen und Strategien. Erarbeiten Sie die Strategie gemeinsam mit der Organisation.
- ⇒ Versorgen Sie die Mitarbeitenden mit allen verfügbaren Informationen, Kennzahlen und Finanzdaten. Sorgen Sie dafür, dass diese Informationen für die Arbeit der Mitarbeitenden wichtig sind.
- ⇒ Sorgen Sie dafür, dass für Könige (Know-how-Inseln) in der Organisation kein Platz ist. Diese haben denselben Effekt wie »Machtmenschen« im agilen Management: Sie verhindern das Verteilen der Verantwortung auf viele Schultern.
- ⇒ Erfinden Sie keine Funktionen nur aufgrund einer vorhandenen Person.
- ⇒ Stellen Sie durch Ihr Verhalten jederzeit klar, dass es für die Mitarbeitenden nicht darum geht, Ihnen zu gefallen, sondern die Organisation und deren Kunden erfolgreich zu machen.

Verantwortung für Schnellleser

In einer agilen Organisation dürfen und müssen alle Verantwortung tragen. Diese Verantwortung wird permanent neu verteilt und gemeinsam getragen. Verantwortungsvolles Handeln im Sinne der Organisation wird erwartet – von allen. Diese Fähigkeit der Organisation zu erreichen, ist die Hauptverantwortung des agilen Managements. Für den Weg dahin gibt es kein Patentrezept – er ist vom Reifegrad der Organisation, dem Geschäftsfeld und dem Umfeld abhängig und muss permanent angepasst werden.

Der agile Manager ist vor allem eines: ein verantwortungsvolles Vorbild.

Weshalb Mut so wichtig ist

Mut ist ein Grundwert einer agilen Organisation. Mutig zu sein bedeutet, etwas zu wagen, etwas auszuprobieren. Im agilen Verständnis bedeutet Mut, Grenzen zu überwinden, Dinge zu tun, die noch niemand gewagt hat. Mut fördert die Innovationskraft eines Unternehmens und damit das nachhaltige Fortbestehen der Organisation. Wenn im vorigen Kapitel Sicherheit als Feind der Agilität genannt wurde, dann ist Mut das Gegenstück dazu. Es fordert den Menschen heraus und zwingt ihn, seine agile Seite zu zeigen.

Bei genauer Betrachtung wird deutlich, dass die meisten Dinge, auf die es im agilen Umfeld ankommt, Mut erfordern:

- ⇒ konsequent sein
- ⇒ Kreativität leben
- ⇒ eine Meinung vertreten
- ⇒ Verantwortung übernehmen
- ⇒ Unbekanntes angehen
- ⇒ Feedback geben
- ⇒ Versprechen abgeben
- ⇒ Zusagen machen
- ⇒ Fehler eingestehen

Mut wird damit zum eigentlichen Grundstein einer agilen Organisation. Zaudern, abwarten, zögern sind Dinge, die wir nicht brauchen können. Vorwärts gehen, ausprobieren, einfach mal machen hingegen schon.

Viele Manager erkennen zwar Mut als eine wichtige Eigenschaft an, zaudern aber in dem, was sie selbst tun. Mit klug gewählten Worten und Absichtserklärungen kaschieren sie ihren fehlenden Mut und vermitteln vorerst den Eindruck von Entschlossenheit. Bei genauem Hinhören ist fehlender Mut allerdings leicht zu erkennen. Die zentralen Themen werden von mutlosen Managern in Sätze verpackt, in denen ein Wort vorkommt, das von mutigen Menschen kaum je benutzt wird. Es ist das unscheinbare Wort »aber«:

- ⇒ »Wir geben die Verantwortung an die Basis, aber ...«
- ⇒ »Wir vertrauen unseren Mitarbeitenden, aber ...«
- ⇒ »Neue Ideen sind bei uns immer gefragt, aber ...«

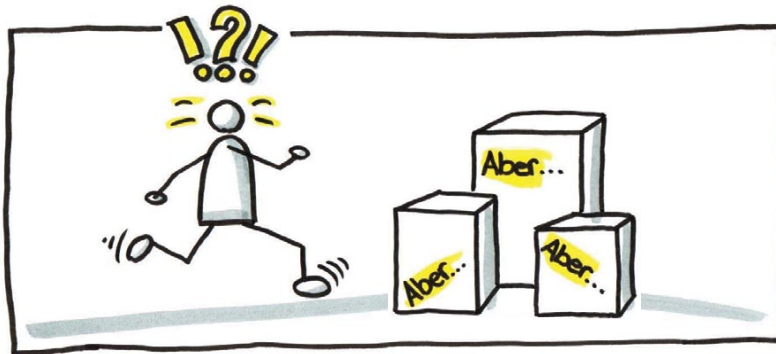


Abb. 4: *Aber ...*

»Aber« bedeutet, ein Sicherheitsnetz einzubauen, etwas abzusichern. Das ist vor allem aus einem Grund sehr kritisch: Das Wort »aber« befriedigt das angeborene Sicherheitsbedürfnis des Menschen und vermittelt Sicherheit. Ein typisches Beispiel: »Agiles Management finde ich toll, *aber* im Grunde genommen ist es dasselbe, was gute Vorgesetzte schon immer machten, nur nennt man es anders.« Diese Aussage bedeutet für den Empfänger nur eines: »Weitermachen wie bisher.«

Tipps für den Umgang mit Mut

- ⇒ Achten Sie darauf, wie Sie selbst denken, argumentieren und handeln. Wenn Sie das Wort »aber« oft verwenden, dann kennen Sie jetzt einen Ansatzpunkt für Ihre persönliche Weiterentwicklung.
- ⇒ Der eigene Mut beflügelt und macht Freude. Arbeiten Sie aktiv an Ihrem eigenen Mut, es ist ein wichtiges Puzzlestück, um eine agile Organisation zum Leben zu erwecken.
- ⇒ Achten Sie anschließend darauf, wie mutig Ihre Mitarbeitenden sind, ob sie auf Sicherheit bedacht sind oder eine Vorwärtsstrategie leben. In einer agilen Organisation brauchen Sie Mitarbeitende, die möglichst wenig mit dem Wort »aber« argumentieren.

- ⇒ Risikoabwägungen sind Teil eines verantwortungsvollen Handelns. Somit gibt es Situationen, in denen das Wort »aber« seine Berechtigung hat. Wenn Mitarbeitende den Mut aufbringen, die Verantwortung wirklich tragen, werden Sie es trotzdem kaum jemals hören.
- ⇒ Hören Sie aufmerksam zu. Das einfachste Mittel ist die Anzahl der »aber« zu zählen. Daraus ergeben sich Handlungsfelder, die in Bezug auf Mut angegangen werden sollten.

Was ist nun also mit dem eingangs genannten Statement?

- ⇒ *Mutig* zu sein ist wichtig, *aber* die Risiken müssen gemanagt werden.

In diesem Satz bewirkt das Wort »aber« eine versteckte Priorisierung: Zuerst Risiko absichern, dann mutig sein. Absichern ist die Hauptaussage dieses Satzes. Eine agile Organisation funktioniert umgekehrt, womit die Aussage in diesem Kontext problematisch ist. Im agilen Management würde der Satz in etwa so lauten: »Mutig zu handeln ist uns mehr Wert, als Risiken zu managen.« Den beiden wichtigen Themen »Mut« und »Risikomanagement« eine Wertigkeit zu geben, schafft Klarheit. Dies allein erfordert Mut, man bezieht Stellung, bleibt eindeutig in der Aussage. Daraus ergeben sich Perspektiven und Möglichkeiten, die die agilen Mitarbeitenden brauchen, um Ideen zu kreieren, Risiken einzugehen und damit Erfolge zu feiern.

Das Risikomanagement ist ein anderes Thema, das in der agilen Vorgehensweise behandelt werden kann. Zum Beispiel erlaubt der Einsatz von kurzen Iterationen, das Risiko im Griff zu haben, ohne ein »aber« einbauen zu müssen.

Mut für Schnellleser

Eines der wichtigsten und gleichzeitig schwierigsten Dinge im agilen Management ist, die ganze Organisation zu befähigen, mutig zu handeln. Für etwas zu stehen, Stellung zu beziehen, etwas zu wagen. Schon das Leben der agilen Werte erfordert Mut. Damit geht es nicht

nur darum, im agilen Management mutig zu agieren. Die gesamte Organisation benötigt den Freiraum, um sich darin üben zu können. Die Mitarbeitenden werden sich ab und zu überschätzen («Übermut») oder sich nicht trauen («aber»). Alles muss zuerst erlebt und verstanden werden. Das können Sie der Organisation nicht abnehmen. Ein agiles Management zeichnet sich dabei durch seine Geduld aus, was ebenfalls von Mut zeugt. In der Phase eines Wandels haben die Mitarbeitenden mehrheitlich Angst, Risiken einzugehen. Warten Sie ab, bestätigen Sie kleine Bemühungen, feiern Sie auch hier die Erfolge – und seien sie noch so klein.

Der agile Manager ist vor allem eines: ein verantwortungsvolles und mutiges Vorbild.

Kommunizieren oder reden?

Verantwortung zu verteilen und die Organisation zu befähigen, mutig zu handeln, sind Erfolgsfaktoren für das agile Management. Von allein wird das leider nicht geschehen. Ein wichtiges Instrument, um den Stein ins Rollen zu bringen, ist die Kommunikation. Im agilen Umfeld heißt dies, mit der Organisation zu kommunizieren, und zwar mit der gesamten Organisation. Dazu gehören in erster Linie die Mitarbeitenden Ihrer Einheit, aber auch Mitarbeitende anderer Bereiche, deren Vorgesetzte und schlussendlich auch der Vorstand sowie jegliche anderen Stakeholder. Durch Kommunikation kann eine Lawine ausgelöst, eine ganze Masse in Bewegung gesetzt werden. Die unglaubliche Energie, die damit entfacht werden kann, kann niemand aufhalten.

Zahlen, Ergebnisse und Anweisungen zu kommunizieren, gehört zu den Dingen, die jeder Manager im Griff hat. Damit aber löst man noch keine Lawine aus. Im agilen Wandel geht es um andere Dinge. Es geht darum, die Organisation weiterzuentwickeln, zu befähigen und anzutreiben.

Tipps für eine wegweisende Kommunikation

Im Folgenden finden sich einige in der Praxis bewährte Tipps. Ob diese in Ihrem Unternehmen funktionieren, dürfen Sie selbst herausfinden.

Häufig und direkt

Es kann Sie niemand daran hindern, direkt mit den Mitarbeitenden zu kommunizieren. Etablieren Sie häufige kurze Informationsveranstaltungen, zum Beispiel alle zwei Wochen eine halbe Stunde. Übermitteln Sie den aktuellen Stand von wichtigen Vorhaben, worüber Sie gerade nachdenken, was als Nächstes ansteht und was die größte Herausforderung ist. Konzentrieren Sie sich auf die Themen, über die die Organisation Bescheid wissen muss, um Verantwortung zu übernehmen.

Reduzieren

Nicht alles ist wichtig und interessant. Die Frage lautet: Auch wenn alle Stricke reißen, welche Aussage aus der Kommunikation sollen alle



Abb. 5: *Kommunikation*

aufnehmen? Ordnen Sie diesem Thema alles unter. Benutzen Sie so kurze Sätze wie möglich. Fokussieren Sie sich und lassen Sie alles weg, was nicht notwendig ist. Die agilen Grundsätze gelten auch in der Kommunikation.

Geschichten und Bilder

Menschen lieben Geschichten. Geschichten werden zu Bildern und Bilder können wir uns leicht merken. Nutzen Sie das! Entwickeln Sie Geschichten mit einem Anfang, einem Höhepunkt und einem Ende. Diese Methodik wird Ihnen helfen, sich auf das Wesentliche zu beschränken. Sie können mit 30 Folien und 15 Schlüsselementen keine spannende Geschichte in wenigen Minuten erzählen.

Interaktion

Befindet sich eine Firma im Wandel zur Agilität, zeigen die Mitarbeitenden üblicherweise ein Konsumverhalten. Die Manager informieren, die Mitarbeitenden konsumieren. Um dies zu ändern, sollten Sie die Mitarbeitenden miteinbeziehen. Lassen Sie sie einzelne Themen selbst erarbeiten und kommunizieren. Bauen Sie interaktive Elemente ein, wie zum Beispiel eine Live-Abstimmung. Die Mitarbeitenden sollen eine Rolle in der Geschichte übernehmen, die Sie erzählen.

Wiederholungen

Bis zu acht (!) Kommunikationen sind notwendig, um wichtige Dinge in Gang zu setzen. Wiederholen Sie deshalb die Kernelemente und bauen Sie diese immer wieder in Ihre Geschichten ein. Hier hat auch die schriftliche Kommunikation ihre Berechtigung. Sie ist eine gute Wahl, um Informationen zur Verfügung zu stellen und damit Transparenz zu schaffen.

Authentizität

Ob Sie echt oder unecht kommunizieren, wird in jedem Fall transportiert, ganz unabhängig davon, was der Inhalt ist. Um Glaubwürdigkeit zu erreichen, müssen Sie sich zuerst selbst überzeugen. Das

Rezept dazu heißt Vorbereitung. Sie müssen selbst über das Thema nachgedacht haben und eine eigene Meinung dazu haben. 90 % des Zeitaufwands stecken in der Vorbereitung. Skizzen, Bilder und Notizen helfen, die Geschichte zu entwickeln, die Sie selbst glauben. Um am Ende zehn Minuten authentisch zu wirken, können also durchaus 90 Minuten oder mehr für die Vorbereitung nötig sein.

Präsentationen

Mit Ihren Präsentationen können Sie vieles falsch machen – und nur wenig richtig. Reduzieren Sie Ihre Präsentation auf das Wesentliche. Ein Wort, eine Zahl oder ein Bild pro Folie genügt. Bilder sind in jedem Fall Zahlen oder Text vorzuziehen. Bilder bleiben nachhaltig in Erinnerung. Investieren Sie deshalb für die Wahl der Bilder genügend Zeit, denn auch falsche Bilder bleiben haften! Noch besser sind eigene einfache Zeichnungen. Diese machen deutlich, dass Sie sich Zeit genommen haben und die Sache ernst nehmen.

Die eingangs erwähnte Aussage lautete: »Stufengerechte Kommunikation ist das A und O.« Wenn darunter verstanden wird, dass die Kommunikation abgestimmt auf die Empfänger sein soll, dann ist dies das Allerwichtigste und vollständig korrekt. Wenn es aber so ausgelegt wird, dass Informationen gefiltert werden sollen, dann werden Sie keine Ziele in der agilen Organisation erreichen. Agile Organisationen leben von Transparenz. Fehlt diese, wird die Organisation ihre eigenen Schlüsse ziehen und Sie geben ein mächtiges Instrument aus der Hand.

Kommunikation für Schnellleser

Kommunikation ist ein meist unterschätztes, mächtiges Mittel und eine Hauptaufgabe im agilen Management. Mitarbeitende in der agilen Organisation sind auf Transparenz angewiesen. Sie müssen alle relevanten Informationen zur Verfügung haben und daraus selbstständig das Richtige ableiten können. Nur so können alle ihren Teil zum Erfolg beitragen. Mit guter Kommunikation werden Impulse gesetzt

und die Organisation wird angetrieben. Von der klassischen, gefilterten und regulierten Kommunikationskultur muss sich ein agiles Management von Beginn an konsequent verabschieden. Agile Manager erzählen spannende, aufs Wesentliche reduzierte Geschichten. Es wird nicht geredet, sondern es werden verbindliche Aussagen gemacht. Der agile Manager ist vor allem eines: ein verantwortungsvolles, mutiges und kommunikatives Vorbild.

Zusammenfassung

Der vernünftige Umgang mit Verantwortung, mutiges Handeln und eine wegweisende Kommunikation sind Erfolgsfaktoren eines agilen Managements. Obwohl eine agile Organisation von flachen Hierarchien und Selbstorganisation lebt, ist es, speziell für Firmen mit klassischer Vergangenheit, unmöglich, dies in einem Schritt zu erreichen. Trotzdem stehen für jeden einzelnen Manager vom ersten Tag an ganz andere Themen zuoberst auf der Liste.

Die Verantwortung muss auf möglichst viele Schultern verteilt werden. Dies muss in einer Art und Weise geschehen, die die Mitarbeitenden nachvollziehen können. Für den agilen Manager sind damit Sinngebung, Einbeziehung der Mitarbeitenden, eine Kultur des Lernens und Transparenz Themen, in denen er Profi sein muss.

Mut ist der am meisten unterschätzte Wert in Organisationen. Mutige Mitarbeitende öffnen Türen und sind hauptverantwortlich für den Erfolg einer Firma. Der agile Manager agiert als Vorbild, er ist mutig. Mut beflügelt die ganze Organisation.

Kommunikation ist der Anstoß, der Steine ins Rollen bringt bzw. am Rollen hält. Der agile Manager ist sich dessen bewusst. Klare Aussagen und Verbindlichkeit sind die wichtigsten Elemente. Durch Kommunikation demonstriert er Mut, übernimmt Verantwortung und treibt damit die Mitarbeitenden zur Agilität an.

