

Management 3.0: Zukunftsmodell und Perspektive für Führungskräfte in modernen und agilen Organisationen?

Jürgen Dittmar

Die Frage nach der zukünftigen Rolle von Führungskräften in agilen Organisationen ist bislang weitgehend offen geblieben. Ohne eine neue Perspektive und Aufgabe wird gerade das mittlere Management in agilen Transformationen kaum berücksichtigt und im Ergebnis oft als eher als Hemmnis wahrgenommen.

Mit „Management 3.0“ hat Jurgen Appelo ein Konzept für einen neuen systemischen Führungsstil vorgestellt, der Organisationen als komplexe soziale Systeme versteht und durch vielfältige konkrete Praktiken die dringenden Bedürfnisse und Fragen agiler und moderner Unternehmen adressiert.



Management in der Krise

Kein Zweifel – das traditionelle Management steckt in der Krise. In einer immer komplexeren und wandlungsfreudigeren Welt scheinen Managementprinzipien, die im letzten Jahrhundert in vielen Bereichen durchaus erfolgreich waren, immer mehr an ihre Grenzen zu stoßen. Immer offensichtlicher wird, dass ein Führungsverständnis, das auf individuellen Vorgaben und Kontrolle beruht, in der heutigen Zeit nicht mehr funktioniert – in einer Zeit, in der es vorrangig um kreative Wissensarbeit, um komplexe Aufgabenstellungen und um flexibles Reagieren auf Veränderungen im Markt geht.

Nirgends wird dies so offensichtlich, wie in IT-Organisationen oder IT-nahen Branchen und Bereichen. Hier haben die schon länger bekannten massiven Probleme mit traditionellen Produktentwicklungsmethoden und die extrem wachsende Schnelligkeit dazu geführt, dass mittlerweile auch eher konservative Firmen sich daran machen, „agil“ zu

werden. Der äußere Druck und die sichtbaren Erfolge von Scrum & Co. lassen vielen Entscheidern inzwischen oft gar keine andere Wahl als zumindest in Teilbereichen agile Elemente und Prinzipien einzuführen.

Häufig unterschätzt wird dabei, welche tiefgreifenden Veränderungen agile Methoden wie Scrum bzgl. Unternehmenskultur und Führungsverständnis aber auch hinsichtlich lange gehegter Glaubenssätze und Machtstrukturen verursachen und gleichzeitig auch erfordern.

Denn die den agilen Vorgehensweisen zugrundeliegenden Prinzipien wie z. B. Selbstorganisation, Selbstmotivation, crossfunktionale Teams, tiefgreifende Transparenz, konsequentes Ausräumen von Hindernissen oder empirisches Vorgehen sind mit dem traditionellen Managementverständnis von Hierarchie und „Command and Control“ nicht in Einklang zu bringen. Und auch bei Start-Ups oder kleineren Firmen mit einer von Haus aus agileren Kultur kommt

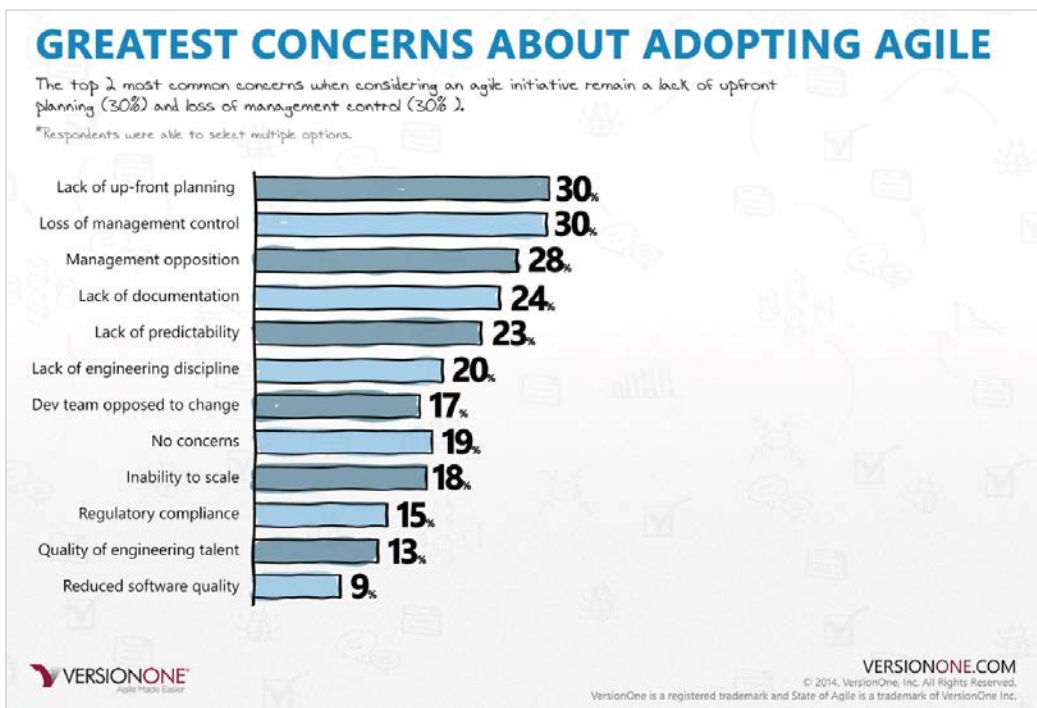
man irgendwann an den Punkt, wo es Konflikte zwischen einem eher traditionellen Führungsverständnis und agilen Werten gibt.

Das Leadership-Dilemma in agilen Transformationen

So ist es denn nicht verwunderlich, dass Führungskräfte und existierendes Führungsverständnis oft als Hemmnis oder „Impediment“ für Agilität ausgemacht werden. Dokumentiert wird dies z. B. jährlich in dem von VERSIONONE durchgeführten „[State of Agile Survey](#)“. Als wichtigste Hindernisse für eine weitergehende Agilisierung werden dort regelmäßig die Unfähigkeit zur Änderung der Unternehmenskultur (53 %), Allgemeiner Widerstand bzgl. Veränderung (42 %) und mangelnde Unterstützung durch das Management (30 %) genannt. Noch klarer wird der Konflikt bei der Frage nach den größten Bedenken, agile Methoden einzusetzen. Hier ist die Angst vor Kontrollverlust in vielerlei Hinsicht erkennbar.

- Führungskräfte – insbesondere das mittlere Management – erfahren im Vergleich zu anderen Betroffenen die größte persönliche Veränderung und verlieren gefühlt an Status, Einfluss und Kontrolle
- Gleichzeitig bedarf es umgehend einer motivierten, überzeugten und vor allem auch kompetenten Führungsmannschaft, um den signifikanten Wandel von Strukturen, Prozessen und Kultur nachhaltig und sinnvoll zu gestalten
- Gerade in technisch getriebenen Organisationen zählen Change-Management, Organisationsentwicklung und psychologisches Wissen häufig nicht zu den Kernkompetenzen von Führungskräften

Das Problem ist also, dass Führungskräfte sich am stärksten und schnellsten verändern müssen, um dann eine Veränderung zu voranzutreiben, für die sie sich oft nicht kompetent fühlen und deren Ergebnis ihren eigenen Status und Einfluss in Frage stellt.



Größte Bedenken bei der Einführung agiler Methoden,
Quelle: [VERSIONONE - State of Agile Survey 2013](#)

Letztlich wird dadurch auch ein massives Dilemma offenbar:

- Prinzipien, Perspektive und Selbstverständnis von Führung ändern sich in agilen Organisationen gegenüber dem traditionellen Ansatz radikal

Doch wie bekomme ich solche kompetenten und motivierten Führungskräfte, die in einer agilen Transformation eine positive und tragende Rolle spielen können?

Wichtigste Basis sind sicherlich zwei Dinge: eine persönliche Perspektive und entsprechende Kompetenz. Führungskräfte brauchen ein möglichst klares und attraktives Bild ihrer zukünftigen Rolle und gleichzeitig ein gutes Verständnis von wirklich wirksamen Führungsprinzipien. Ohne eine solche Perspektive kann

man sicherlich nicht die notwendige Motivation entwickeln.

Wie sieht aber die Rolle einer Führungskraft im agilen Kontext aus? Was macht z. B. so ein „Servant Leader“, von dem oft in dem Zusammenhang die Rede ist? Und welches neue Wissen und welche Kompetenzen benötigt so jemand.

Management 3.0 – Develop Agile Leaders

Genau dieser Frage hat sich Jurgen Appelo mit seinem Buch „Management 3.0“ gewidmet. Ausgehend von einem fehlenden Konzept für Führungskräfte im agilen Umfeld hat er insgesamt zehn Jahre zunächst an der Idee und dann am Buch gearbeitet.

Herausgekommen ist dabei ganz bewusst keine Rollenbeschreibung, kein abgeschlossenes Framework, kein Handbuch mit klaren Vorgaben und Prozeduren. Ergebnis ist vielmehr ein offenes Konzept, das stark auf wissenschaftlichen Erkenntnissen von Psychologie und Komplexitäts- bzw. Systemtheorie aufbaut und vielfältige Ideen und Hinweise bietet, um noch tiefer einzusteigen.



Jurgen Appelo:
Management is too
important to leave
to the managers!

Dabei unterscheidet Jurgen Appelo zwischen

- **Management 1.0**
als das weltweit immer noch am weitesten verbreitete Management Modell, das abgeleitet vom Scientific Management von Frederick W. Taylor auf festen Hierarchien und „Command & Control“ beruht. Das bekannte Konzept: Gut bezahlte, mächtige und „schlaue“ Führungskräfte leiten die weniger kompetenten und daher mit weniger Verantwortung ausgestatteten Mitarbeiter an und kontrollieren sie.
- **Management 2.0**
als den gut gemeinten Versuch, die Probleme mit Management 1.0 durch eine Reihe von durchaus sinnvollen Ideen wie Six Sigma, Balanced Scorecard, Theory of Constraints, etc. zu lösen. Allerdings hatten diese Methoden wenig Erfolg, da Management 2.0 immer noch auf den alten Hierarchie- und Machtstrukturen beruht.
- **Management 3.0**
als neues Führungsprinzip, das Organisationen endlich als komplexe soziale Systeme versteht und Hierarchiestrukturen durch Netzwerke ersetzt. Management ist hier nicht zen-

tralisiert, sondern sinnvoll über die ganze Organisation und alle Ebenen verteilt. Denn, so Jurgen Appelo: „Management is too important to leave to the managers!“

Statt als Maschine wird in Management 3.0 eine Organisation als lebendiger Organismus, als soziales System gesehen. Wenn man so will könnte man Management 3.0 auch als Umsetzung des ersten Prinzips im agilen Manifest verstehen: „people and interactions over processes and tools“. Und ähnlich wie im agilen Kontext geht es bei Management 3.0 vom Fokus her nicht um Planbarkeit und Vorhersagbarkeit, sondern um die nachhaltige Verbesserung einer Organisation hinsichtlich ihrer Anpassungsfähigkeit, Arbeitsbedingungen, Produktivität und Mitarbeiterzufriedenheit.

Die wichtigste Kernaufgabe für Führungskräfte ist nach Jurgen Appelo daher die „Weiterentwicklung einer Organisation als komplexes soziales System in eine sinnvolle Richtung“. In dem Zusammenhang geht nicht darum, einzelne Mitarbeiter und die Ergebnisse von Teams operativ zu „managen“, sondern es geht darum, bewusst und gemeinsam mit anderen an dem komplexen System einer Organisation zu arbeiten: die Führungskraft als kompetenter Organisationsentwickler.

Dafür müssen Führungskräfte u. a. verstehen lernen und erkennen,

- was Komplexität und Systemtheorie für den Umgang mit Organisationen bedeutet
- wie komplexe soziale Systeme funktionieren und wie wenig man sie wirklich steuern kann
- welche Fallen wir uns selbst immer wieder durch Denken in linearen Kausalketten und Reduktionismus stellen
- welche psychologischen Effekte wirklich belegbar sind und welche wir nur für richtig halten, weil sie ins bisherige Bild gepasst haben (z. B. Motivation und Zielvereinbarungen)

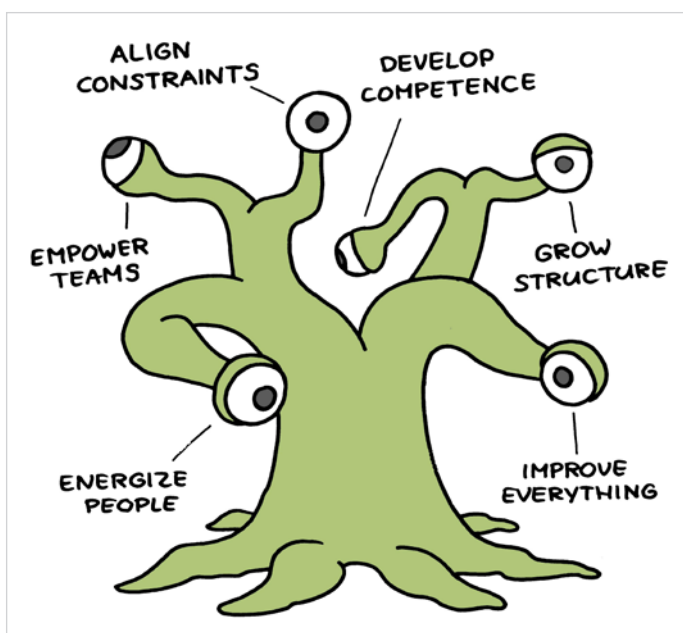
Jurgen Appelo versorgt in seinem Buch den Leser mit vielfältigen und tiefgehenden Informationen und Konzepten, um zu verstehen, wie komplexe Organisationen, Menschen und Teams funktionieren. Dabei verwendet er verschiedenste Modelle und Perspektiven und beschreibt eine ganze Reihe von pragmatischen Vorschläge und Tools zur konkreten Umsetzung.

Diskutiert werden z. B. Fragestellungen wie:

- Was motiviert bzw. demotiviert Menschen und wie kann ich Motivationen erkennen und adressieren?
- Wie kann ich das Verhalten von Menschen positiv beeinflussen?
- Wie kann ich Selbstorganisation ermöglichen und unterstützen?
- Wie kann ich sinnvoll delegieren und die Übernahme von Verantwortung fördern?
- Was sind sinnvolle Ziele und Rahmenbedingungen?
- Wie kann ich Kompetenz und sinnvolle Strukturen entwickeln?
- Wie kann ich große Veränderungen in Organisationen gestalten und umsetzen?

Als Struktur sowohl für sein Buch als auch für die erfolgreichen 2-Tagesseminare, die mittlerweile weltweit angeboten werden, dient Martie, das Management 3.0-Modell. Martie stellt mit seinen sechs Augen verschiedene Perspektiven dar, die Aspekte von Führungsaufgaben betrachten.

In den Seminaren und auf der Management 3.0 Website findet sich zudem auch eine Reihe von Übungen und Information zu entsprechenden Tools wie **Moving Motivators** oder **Delegation Board**.



Martie – das Management 3.0 Modell

Management 3.0 Workout – for free

Seit 2013 arbeitet Jurgen Appelo an seinem dritten Buch: „Management 3.0 Workout“. Dieses Buch ergänzt Management 3.0 um eine Vielzahl sinnvoller und hilfreicher Praktiken, die alle geeignet sind, sie direkt am nächsten Tag in einer Organisation umzusetzen. Dabei richtet sich das Buch nicht mehr an IT-Bereiche als Fokusgruppe, sondern erhebt den Anspruch, für alle modernen Organisationen interessante Konzepte anzubieten.



Und wer stellt sich nicht Fragen wie z. B.:

- Wie kann ein faires Bonussystem aussehen?
- Was sind Kriterien für wirklich gute und hilfreiche Metriken und KPIs?
- Wie kann ich sinnvoll Feedback geben und kommunizieren?
- Wie können wir Löhne stressfrei und gerecht regeln?
- Worauf sollten wir uns bei der Lösung von Problemen konzentrieren?
- Wie lernt eine Organisation am schnellsten?

In insgesamt 17 Themenblöcken mit jeweils mehreren Praktiken kann man sich hier vielfältige Anregungen holen.

Ab Oktober wird die Printversion im Handel sein, die Online Version ist allerdings jetzt schon verfügbar. Und das Schöne dabei: es kostet nicht einmal

etwas. Auf der [Management 3.0 Website](#) kann man sich nach einer Registrierung kostenlos die neusten PDF Versionen herunterladen.

Agile is everywhere – so is Management 3.0

Mittlerweile zeigt sich immer mehr, wie agile Methoden andere Bereiche der Wirtschaft und des Lebens „infizieren“ und dort erfolgreich angewendet werden. Das ist auch nicht verwunderlich, denn schließlich gelten die Herausforderungen, denen sich IT-Organisationen bzgl. Änderungsgeschwindigkeit und Komplexität gegenüber sehen für die meisten Branchen und Bereiche. So ist davon auszugehen, dass auch entsprechende Führungskonzepte wie Management 3.0 für nahezu alle Organisationen interessant werden. Und diese Entwicklung zeigt sich z. B. auch im Teilnehmerkreis der aktuellen Seminare.

Das Mindset und die Ideen, die Jurgen Appelo in seinen Büchern beschreibt, sind jedenfalls sehr spannende Anregungen und Ansätze, um sich mit dem Thema Führung und Management in agilen und modernen Organisation auseinanderzusetzen. Und es scheint, dass Jurgen Appelo mit seinem radikalen Ansatz zum einen genau die richtigen Fragen stellt und zum anderen sehr praktikable Antworten gibt, um Führungskräften eine entsprechende Perspektive und auch Handlungsgrundlagen zu bieten.

Das ist sicherlich kein einfacher Weg. Betrachtet man aber die vielen Fälle, in denen agilen Transformationen mangels kompetenter und motivierter Unterstützung des Managements scheitern oder zumindest leiden, so lohnt sich jeder Schritt in jedem Fall.

Machen Sie sich doch selbst ein Bild davon!



Autor

Jürgen Dittmar

Jürgen Dittmar unterstützt und berät als Organisationspsychologe, Systemischer Berater, Trainer und Coach Unternehmen bei der Einführung und Optimierung agiler Methoden. Sein Schwerpunkt ist dabei die notwendige und (pro)aktive Organisations- und Führungskräfteentwicklung.

Als Trainer und Coach arbeitet er u. a. auch eng mit dem Erfinder von Scrum – Jeff Sutherland – und seiner Organisation ScrumInc. zusammen und gilt als einer der erfahrensten „Management 3.0“ Trainer im deutschsprachigen Raum.

www.cocondi.de