



Svenja Hofert

Agiler führen

Einfache Maßnahmen
für bessere Teamarbeit,
mehr Leistung und höhere Kreativität

3. Auflage

EBOOK INSIDE

 Springer Gabler

Agiler führen

Svenja Hofert

Agiler führen

Einfache Maßnahmen für bessere
Teamarbeit, mehr Leistung und höhere
Kreativität

3., aktualisierte Auflage

Svenja Hofert
Teamworks GTQ Gesellschaft für Teamentwicklung und Qualifizierung mbH
Teamworks
Hamburg, Deutschland

ISBN 978-3-658-33909-8 ISBN 978-3-658-33910-4 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-33910-4>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2016, 2018, 2021

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Juliane Seyhan

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort zur 3. Auflage

„Die Führungskraft der Zukunft ist kein Häuptling mehr, sondern ein Indianer.“ Dieser Satz eines Führungspsychologen klang lange in mir nach. Er fiel im Rahmen von Interviews, die ich in Zusammenhang mit einer Studie führte. Diese Studie meines Unternehmens Teamworks GTQ GmbH hatte vor vielen Jahren das Ziel, agil arbeitende Teams mit nicht-agilen zu vergleichen. Das ist auch der Kontext, in dem der Satz zu verstehen ist. Agile Teams sind selbst organisierte Teams. Die Führung in diesem Kontext ist darauf ausgerichtet, die Zusammenarbeit und Selbstverwaltung der Teammitglieder zu unterstützen und Hindernisse aus dem Weg zu räumen. Das Ziel dieser Vorgehensweise ist, kreative Problemlösungen in Team zu fördern. Denn: Kreativität lässt sich nicht vom Chef einfach anordnen.

Das ist ein herber Kontrast, ja ein direkter Gegenpol zu „Command and Control“. Agile Führung ist also eine Art Indianer-Führung, in der es echte Häuptlinge nicht mehr gibt. Jedenfalls keine, die Ansagen von oben machen und für ihren Federschmuck bewundert werden. Sondern welche, die andere Indianer befähigen, gemeinsam neue Wege zu finden und zu begehen.

Doch je mehr ich mich in den letzten Jahren mit diesem Thema beschäftigte, desto klarer wurde mir, dass noch weitere Aspekte dazukommen. Damit Indianer gemeinsam neue Wege finden können, brauchen sie Strukturen, die das begünstigen. Auch ein modernisierter „Gott Manitu“ ist notwendig, denn die gemeinsame Absicht erzielt die Struktur allein dann auch nicht.

► Meine Definition ist die folgende: Agile Führung steckt das Spielfeld ab, in dem sich Mitarbeiterinnen selbstorganisiert bewegen können. Sie unterstützt Teams, schnell und kreativ auf wechselnde Bedürfnisse von Kunden und Märkten zu reagieren. Sie ist geprägt von einem agilen Mindset, einer Denk- und Handlungslogik, die den Markt und den Kunden in den Mittelpunkt stellt.

Dabei steht das Team im Mittelpunkt, nicht mehr die Einzelperson. In einer erweiterten Form kann agile Führung den Blick auch auf die Bedürfnisse von Mitarbeiterinnen lenken. Dann steht die Überzeugung dahinter, dass eine resiliente, leistungsfähige und motivierte Belegschaft die Organisation auch in Veränderungssituationen stärkt.

Führungs- und Unternehmenskulturen sind überall im Umbruch. Agilität verbindet sich mit Digitalisierung – alle Weichen stehen auf Veränderung. Neue Paradigmen lösen alte ab. Seit der ersten Auflage dieses Buches (2016) hat sich dieses Tempo erheblich beschleunigt.

Aber kaum jemand weiß so recht, wie viel „agil“ eigentlich passt und was genau es bedeutet, als Unternehmen, Team oder Führungskraft agiler zu werden. Unklar ist auch, was „agil“ konkret bewirkt. Wir haben für unsere Studie einen kleinen Ausschnitt statistisch untersucht, das so genannte „Teamklima für Innovation“. Wir wollten wissen, ob sich das Teamklima in agilen und nicht-agilen Gruppen unterscheidet. Das Teamklima für Innovation war im agilen Umfeld signifikant besser. Agil arbeitende Teams sind damit visions- und aufgabenorientierter, außerdem innovationsbereiter. Ist es nicht genau das, was die Arbeitswelt fordert – mehr Innovation? Denn Innovation ist nicht nur die Basis für Erfolg beim Kunden, sondern auch für Fortschritt. Innovation hilft, die großen Themen der Zukunft zu lösen, seien es soziale Ungerechtigkeit, Migration, Klimawandel oder Pandemien. Die Corona-Pandemie hat uns die Bedeutung dieser Verzahnung von wirtschaftlichen mit gesellschaftlichen und sozialen Themen noch mal vor Augen geführt.

Warum verbessern agile Elemente wie Visualisierung, Teamentcheidung, Retrospektiven, iterative Planung und Stand-up-Meetings die Zusammenarbeit? Zu vermuten ist, dass es daran liegt, dass die im agilen Arbeiten verankerten strukturellen Elemente Interaktion, Wissensaustausch und Verantwortung fördern sowie dem Wir-Gedanken zuspielden und Gegenspieler des Ego-Statusgedankens sind. Sie wecken die so genannte menschliche „Group Mindedness“, gemeinhin das, was uns vom Affen unterscheidet. Wir können gemeinsam auch gemeinsame Absichten verfolgen und den Rubikon überwinden, also mutige Schritte nach vorne gehen.

Naheliegender wäre weiterhin, dass die in den agilen Konzepten integrierte häufige Reflexion und intensive Kommunikation die persönliche Entwicklung und Reife fördert. Teamführung im agilen Kontext zielt darauf, sich selbst überflüssig zu machen. Sie ist damit per Definition eher Teamentwicklung und Coaching, also darauf an- und ausgelegt, eine fruchtbare Zusammenarbeit zu initiieren und sicherzustellen. Sie bietet Motivation, Hilfe zur Selbsthilfe, Unterstützung bei der Konzentration auf Aufgaben und Sparringpartnerschaft. Diese Form der Führung ist gerade bei hoch entwickelten Teams wirksam, bei denen es gilt, Innovationspotenziale freizusetzen.

Wenn also viel für eine agile Führung spricht: Wie können Personalverantwortliche und Führungskräfte agiler führen? Wie können sie Teams zu mehr Selbstorganisation anstiften und agile Werte wie Commitment, Offenheit, Mut und Fokus fördern? Viele Experten fordern Revolutionen. Ich persönlich bin jedoch davon überzeugt, dass nicht jedes Unternehmen, nicht jeder Mensch und nicht jedes Team gleich viel Agilität vertragen kann. Und dass eine Revolution nicht der einzige Weg ist, die Dinge zum Besseren zu wenden. Es gibt auch Evolution. Weiterhin wurde mir gerade nach der zweiten Auflage dieses Buches (2018) bewusst, dass noch ein weiterer Aspekt wichtig ist: Die kleinen Schritte sind nicht überflüssig, wenn es dann doch irgendwann zum großen Wurf kommt, weil es so nicht schnell genug geht. Es bereitet die Menschen vor.

Es geht also nicht darum, das gleiche Konzept für alle einzuführen, sondern Agilität als einen Regler zu begreifen, der unterschiedliche Stufen einnehmen kann. Entscheidend ist dabei die Ausgangsbasis: die Führungs- und Unternehmenskultur. So ist der Weg von der „Command-and-Control“-Führung in Richtung agile Selbstorganisation fraglos weiter als der Weg von einer kooperativen Führung in agile Strukturen. Auch die Selbstorganisation hat verschiedene Stufen, wie ich Ihnen zeigen möchte. Sie beginnt bei einer teilautonomen Arbeitsgruppe und endet (vorläufig) in der vollständigen Dezentralisierung einer Holakratie.

Erwarten Sie in diesem Buch bitte keine Einführung in Scrum oder Kanban. Dafür gibt es genügend andere Bücher. Erwarten Sie einen anderen Blick – etwas psychologischer als in der Managementliteratur üblich, etwas interdisziplinärer als bei Büchern aus dem IT-Bereich.

Erwarten Sie auch keine Lobeshymnen und Alles-ist-möglich-Bekennnisse. Weit entfernt davon, selbst freakiger Nerd zu sein, habe ich die Vorteile agilen Arbeitens immer wieder in meiner Beratung und im eigenen Unternehmen erlebt. So habe ich die Pluspunkte, selbst aus einem konservativen Denken kommend, immer deutlicher erkannt.

Als Coach habe ich schon vor mehr als einem Jahrzehnt Geschäftsführerinnen und Inhaber, aber auch Mitarbeiterinnen begleitet, die in einem agilen Kontext tätig waren, oft in IT-Unternehmen, aber auch in der ingenieurnahen Produktion. Diese Führungskräfte begeisterten mich, denn sie sahen sich als Unterstützer an, deren Aufgabe es ist, Mitarbeiter zu befähigen, Dinge selbst zu tun. Sie waren interessierter an den Mitarbeitern, trauten ihnen mehr zu. Die Mitarbeiter in diesen Unternehmen waren insgesamt oft sozialer als die Menschen, die ich beispielsweise aus einem Kontext kannte, in dem klassische Projektmanagement-Methoden und „Command and Control“ noch vorherrschen.

Ebenso war es mit dem Wissensaustausch: Hier waren agil arbeitende Unternehmen ganz offensichtlich weiter. Zum Beispiel erzählten mir Expertinnen traditioneller Unternehmen immer wieder, dass es in ihrer Branche üblich sei, Wissen zu horten und eben nicht zu teilen. Sie beschrieben den Hang zur Bewahrung von Herrschaftswissen und ein kompetitives Umfeld mit wenig Kooperation. Dagegen waren agil arbeitende Experten aufgeschlossener und teamorientierter, teilten ihr Wissen gern und sahen Selbstverbesserung auch als gemeinsame Aufgabe an. Der Unterschied war offensichtlich. Kommunikation und Reflexion stehen bei wirklicher agiler Arbeit im Mittelpunkt.

Das betone ich hier im Vorwort der dritten Auflage noch mal besonders: Denn inzwischen arbeitet fast jeder irgendwie agil, behauptet es jedenfalls.

Doch was da als Agilität verstanden wird, ist eher eine Bürokratie 2.0 oder auch einfach nichts anderes als vorher – kaschiert mit neuen Begriffen. Es gilt mehr denn je hinter die Kulissen zu schauen und sich zu fragen, was genau „agil“ meint, was eine Firma oder ein Team in den Mund nimmt. Einige sind beispielsweise nur auf Effizienz getrimmt. Andere machen das gleiche wie vorher, nur mit anderen Worten.

Also, suchen Sie nach der echten und wahren Agilität – sie beinhaltet auf jeden Fall auch eine Lern- und Fehlerkultur. So ist es nicht verwunderlich, dass agile Teams oft weiterentwickelt, erwachsener und reifer scheinen. Gerade bezogen auf Reflexion ist die

Studienlage dazu eindeutig. Reflektive Teams sind deutlich leistungsfähiger. Dafür müssen sie nicht mit Scrum oder Kanban arbeiten. Wahrscheinlich spielen die Methoden Scrum oder Kanban letztendlich sowieso gar keine so große Rolle, sondern schlicht die Tatsache, dass diese Methoden Strukturen für Transparenz und Kommunikation bieten, eine Balance zwischen Flexibilität und Regelorientierung herstellen und scheinbare Gegensätze verbinden, Planung und Experiment etwa, oder auch Struktur und Flexibilität.

Ich schöpfe in diesem Buch aus meiner jahrzehntelangen Erfahrung in der Unternehmensberatung, dem Coaching von Führungskräften sowie der Beratung von Teams und Mitarbeitern auf allen Ebenen. Seit der ersten Auflage habe ich meine Aktivität zudem mehr und mehr auf Ausbildung verlagert. Heute bilden wir sehr erfolgreich und nachhaltig Teamgestalterinnen, agile Coaches und Kulturgestalter aus.

Wir bedienen eine vielfältige Klientel: Es gibt Experten und Spezialistinnen, aber auch Geschäftsführerinnen aus Vertrieb, Marketing und Finanzen sowie Abteilungs- und Bereichsleiter. Unsere Kundschaft kommt aus größeren Unternehmen, aber auch aus kleinen Firmen. Seit der Corona-Pandemie haben wir zunehmend mit Wissenschaftlerinnen, Behörden und Ministerien zu tun. Der Grund ist, dass der Zwang, remote zu arbeiten eben auch die Agilisierung gefördert hat.

Wir sehen Menschen, die bereits lange agil arbeiten, und solche, die sich in sehr klassisch-hierarchischen Strukturen bewegen. Durch diese starke Unterschiedlichkeit besitze ich sicher kein vollständiges, aber doch ein recht rundes und buntes Bild der unterschiedlichen Verständnisse von Agilität, Führung sowie praktischer Herausforderungen im Zusammenhang mit Veränderung.

Viele meiner Kunden haben mit den Herausforderungen einer sich immer schneller drehenden Arbeitswelt und veränderter Marktbedingungen zu tun. Das Thema digitale Transformation ist für sie zentral, direkt oder indirekt. Nicht wenige fühlen sich überfordert, weil sie meinen, als Führungskraft alles wissen zu müssen. Wie entlastend wäre es für sie zu wissen, dass Führung nicht mit Allwissen verbunden sein muss, sondern im agilen Kontext einen ganz anderen Fokus haben kann. Die Führungskraft muss nicht der größte Know-how-Träger sein, sondern darf sich darum kümmern, das Know-how der Mitarbeiter freizusetzen und für die Realisierung neuer Ideen zu kanalisieren.

Gerade in den letzten Jahren habe ich gemerkt, dass sehr viele Führungskräfte von Komplexität überfordert sind. Sie sind es gewohnt, allein Entscheidungen zu treffen und eine Richtung vorzugeben – und merken mehr und mehr, wie schwer dies ihnen fällt, da sie vieles selbst nicht überblicken können. Sie sind nicht gewohnt, mit anderen zu kooperieren und damit meine ich explizit auch mit künstlicher Intelligenz.

Darüber zu sprechen, ist ein Tabu, zeigt es doch scheinbar Schwäche. Viele konservativ denkende Führungskräfte könnten agile Ansätze erheblich entlasten. Es wäre ihnen damit erlaubt, auch einmal zu sagen oder sich zuzugestehen: „Das wissen andere besser.“ Sie können Dinge ausprobieren und sich Fehler erlauben. Sie würden insgesamt aber viel mehr erreichen können, Chancen entdecken und neue Möglichkeiten erschließen.

Ich freue mich über Leserinnen und Leserinnen, die etwas verändern wollen, weil sie begriffen haben: Die Probleme von heute lassen sich nicht mit den Methoden von gestern

lösen. Lassen Sie sich anregen von einem agilen Kulturwandel sowie kleinen und großen Maßnahmen aus der agilen Toolbox – von A wie Appreciative Inquiry über Deep Work und konsultativer Einzelentscheid bis V wie VUCA-Management.

In der dritten Auflage habe ich vieles geändert, aber auch belassen, was zeitlos ist. Mein Buch war eines der ersten überhaupt und auch eines der ersten, dass dem Kern von Agilität auf den Grund gehen wollte, jenseits von kurzlebigen Moden und ohne bunte Bilder.

So beließ ich die Struktur und passte vor allem an. Ich fügte neue Erfahrungen hinzu, erweiterte hier und strich da. Mein Buch gilt als Klassiker und das soll es noch eine Zeitlang bleiben.

Es beginnt mit einer strukturierten Einführung in das agile Denken, führt über die Praxis des Agilerwerdens hin zu konkreten Umsetzung von Maßnahmen. Es richtet sich weniger an Agilisten der ersten Stunde als vielmehr an traditionelle Organisationen, HR-Experten und Führungskräfte mit den entsprechenden Mindsets. Im letzten Teil erlauben zahlreiche Interviews mit Experten aus unterschiedlichen Bereichen Einblicke in spezielle Themenfelder wie Führung, Unternehmenskultur, Diversität, Innovation und Wertewandel. Ich biete eine Anleitung für Führungskräfte und Personalentwickler, das eigene Unternehmen agiler zu machen. Ich ermutige zu kleinen Experimenten, die gerne der Anfang eines größeren Prozesses des Umdenkens sein dürfen. Sie erhalten praxis- und lebensnahe Hilfestellungen und bekommen über Interviews vertiefende Einblicke.

Liebe Leserin, lieber Leser, natürlich spreche ich beide Geschlechter an, auch wenn ich aufgrund besserer Lesbarkeit immer mal wieder die Form wechsele – ich spreche immer beide an.

Viel Freude beim Lesen und neue Erkenntnisse wünscht

Svenja Hofert

www.teamworks-gmbh.de und www.svenja-hofert.de

Im letzten Teil dieses Buchs finden Sie vertiefende Interviews. Vielen Dank an diese Experten, die ich alle persönlich sehr schätze!

- Auticon über Vielfalt im Team und Stärken in der Zusammenarbeit
- Dr. Thomas Binder über Persönlichkeitsentwicklung und agiles Führen
- Prof. Dr. Gunter Dueck über Innovation und Agilität
- Dr. Bernd Geropp über Führung in Zeiten der Veränderung
- Stephan Grabmeier, Chief Innovation Evangelist bei Haufe Umantis, über Kulturwandel
- Veronika Hucke über Diversity und Inklusion in der Zusammenarbeit
- Susanne Kaiser, Chief Technical Office bei der Justsoftware AG, über Führung aus dem Hintergrund
- Rainer Krumm über Agilität und Werte
- Güven Manay über Motivation und agiles Projektmanagement
- Die Ministry GmbH über die ständige Weiterentwicklung agiler Zusammenarbeit

The best way to move the world forward is by trusting innovative new ideas.

Edgar E. Schein im Interview mit Claus Otto Scharmer

Inhaltsverzeichnis

1 Einführung in das agile Denken	1
1.1 Was ist agil und was Agilität?	2
1.1.1 Agilität und New Work	3
1.1.1.1 Agil ist sowohl als auch	4
1.1.2 Agilität – einfacher, als viele denken	5
1.2 Geschichte der Agilität	6
1.3 Die soziale Seite der Agilität	11
1.4 Agile Werte, Prinzipien und Methoden	12
1.4.1 Agile Werte	13
1.5 Agile Frameworks	14
1.5.1 Agile Prinzipien	15
1.6 Agile Methoden	16
Literatur	20
2 Die veränderte Arbeitswelt	23
2.1 Mehr Digitalisierung	24
2.1.1 Digitalisierung von Führung	25
2.2 Mehr VUCA	27
2.3 Mehr Können	29
2.4 Mehr Vielfalt	30
2.5 Mehr Führung	32
2.6 Mehr Teamarbeit	37
2.6.1 High Performance Teams	39
2.6.2 Innovation in Teams	42
2.6.3 Selbstorganisation und Selbststeuerung	43
Literatur	46
3 Führung neu denken	47
3.1 Führungskonzepte aus historischer Sicht	50
3.1.1 Great-Man- und Eigenschaftstheorien	51
3.1.2 Von den Eigenschaften zum Verhalten	52

3.1.3	Vom Verhalten zum einzelnen Mitarbeiter.	53
3.1.4	Motivation durch Ziele.	54
3.1.5	Transformationale Führung	55
3.1.5.1	Haltung: Theorie X und Y.	56
3.1.6	Agile Führung	58
3.1.6.1	Position, Funktion, Rolle	60
3.1.7	Holakratie und Soziokratie	63
3.1.7.1	Die wichtigsten Fragen und Antworten zur Holakratie.	65
3.2	Stufenmodell der Führung	67
3.3	Führung im globalen Kontext	68
3.3.1	Verschiedene Länder, verschiedene Führungssitten	70
3.4	Psychologischer Blick auf Führung	71
3.4.1	Entwicklungspsychologie	73
3.4.2	Entwicklungsstufen nach Loevinger	75
3.4.3	Untersuchung von Rooke und Torbert.	78
3.5	Motivationspsychologischer Blick auf Führung	82
3.5.1	Motive für Führung und Agilität	83
3.5.2	Welche Motive gibt es?	85
3.5.3	Teamtypen	86
3.5.4	Motive in der Praxis.	88
3.5.4.1	Fischteicheffekt.	91
3.6	Werteorientierter Blick auf Führung	91
3.7	Persönlichkeitsorientierter Blick auf Führung	94
3.8	Agiler Führen – das Fazit.	95
3.8.1	Agilität und Systemtheorie	96
3.8.1.1	Theoretische Gedanken auf die Praxis angewandt	97
3.8.1.2	Zehn Grundsätze für systemisches Handeln.	98
3.8.2	Die Theorie U von Scharmer und das „Teal-Modell“ von Laloux	99
3.8.3	Der Führungskräfte-Bias	101
3.9	Agiler Blick auf Führung.	103
3.9.1	Agile Rollen.	104
3.9.2	X und Y	104
	Literatur.	105

4 Unsere Studie: Vergleich des Teamklimas in agilen und nicht-agilen

Gruppen	107
4.1 Teamarbeit und Teamklima	108
4.1.1 Teamklima im agilen Kontext	110
4.1.1.1 Vorteile agiler Arbeit.	111
4.1.1.2 Risiken agiler Arbeit.	111
4.1.2 Das Teamklima-Konzept	111
4.1.3 Unsere Hypothesen	112

4.1.3.1	Was sind Stand-up-Meetings?	113
4.1.3.2	Was sind Retrospektiven?	115
4.1.3.3	Was heißt Visualisierung?	115
4.1.4	Ergebnisse	116
4.1.5	Interpretation	118
4.1.6	Bedeutung für die Praxis	119
	Literatur	121
5	Agile Ansätze in die Praxis umsetzen	123
5.1	Gruppendynamik	124
5.2	Das Sichtbare und Verborgene in Gruppen	126
5.3	Die Teamphasen nach Tuckman	127
5.3.1	Die Formingphase bewältigen	128
5.3.2	Die Stormingphase	129
5.3.3	Die Normingphase	130
5.3.4	Die Performingphase	131
5.3.5	Adjourningphase	132
5.4	Das Teamrollen-Modell	132
5.5	Die Rangdynamik	135
5.6	Dysfunktionen in der Zusammenarbeit	136
5.6.1	Die Funktion Vertrauen	138
5.6.2	Was ist Vertrauen?	139
5.6.3	Vertrauen und Rangordnungen	141
5.6.4	Wie fördern Sie Offenheit?	142
5.6.5	Die Funktion Konfliktbereitschaft	144
5.6.6	Selbstverpflichtung/Commitment	146
5.6.7	Gegenseitige Verpflichtung	147
5.6.8	Zielorientierung	147
5.7	Wie Sie einen agilen Kulturwandel initiieren	148
5.7.1	Kulturwandel ist adaptiv	149
5.7.1.1	Startklar für Veränderungen	151
5.7.1.2	Wohin können sich Menschen entwickeln – und wohin nicht?	153
5.7.2	Wertekonflikte	155
5.7.2.1	Introjektion verhindern	156
5.7.3	Leitfaden für den Kulturwandel	158
5.7.3.1	Erster Schritt: Wertestandort analysieren	158
5.7.3.2	Zweiter Schritt: Dysfunktionen ausräumen	161
5.7.3.3	Dritter Schritt: Selbstorganisations-Level orten	161
5.7.3.4	Vierter Schritt: Agile Werte konkret entwickeln	162
5.7.3.5	Fünfter Schritt: Von Akzeptanz zur Wertschätzung führen	169

5.8	Agile Leadership entwickeln	170
5.8.1	Agile Kompetenzen	170
5.8.1.1	Ich-Entwicklung	173
5.8.1.2	Werte transformieren	173
5.8.1.3	Agil verteilen	174
5.8.1.4	Agiles Coaching	174
5.8.1.5	Kenntnisse für agile Coaches	175
5.8.1.6	Teamkompetenzen	178
	Literatur	179
6	Agile Toolbox von A bis Z	181
6.1	Agile Meetings und Retrospektiven	181
6.1.1	Wann umsetzen?	183
6.1.2	Wie umsetzen?	183
6.1.2.1	Spielerische Retrospektiven-Variante	185
6.1.3	Chancen und Risiken	186
6.2	Appreciative Inquiry	186
6.2.1	Wann anwenden?	187
6.2.2	Wie anwenden?	187
6.2.3	Chancen und Risiken	189
6.3	Chefinnenwahl	190
6.3.1	Wann anwenden?	190
6.3.2	Wie anwenden?	191
6.3.3	Chancen und Risiken	191
6.4	Deep Work	191
6.5	Deeper Understanding	192
6.5.1	Wann und wie anwenden?	193
6.5.2	Chancen und Risiken	196
6.6	Dekonstruktion	196
6.6.1	Wann anwenden?	197
6.6.2	Wie anwenden?	198
6.6.3	Chancen und Risiken	199
6.7	Delegation Board	199
6.7.1	Wann anwenden?	200
6.7.2	Wie anwenden?	200
6.7.3	Chancen und Risiken	200
6.8	Design-Thinking	201
6.8.1	Wann umsetzen?	202
6.8.2	Wie umsetzen?	202
6.8.3	Chancen und Risiken	203
6.9	Dragon-Dreaming	203
6.9.1	Wann anwenden?	205

6.9.2	Wie anwenden?	205
6.9.3	Chancen und Risiken	207
6.10	Dysfunktionen-Check	207
6.10.1	Wann umsetzen?	207
6.10.2	Wie umsetzen?	207
6.10.3	Chancen und Risiken	210
6.11	Facilitation	210
6.11.1	Wann anwenden?	211
6.11.2	Wie anwenden?	211
6.11.3	Chancen und Risiken	212
6.12	Gruppenfelder	212
6.12.1	Wann anwenden?	213
6.12.2	Wie anwenden?	213
6.12.3	Chancen und Risiken	214
6.13	Kaizen	215
6.13.1	Wann einsetzen?	215
6.13.2	Wie einsetzen?	216
6.13.3	Chancen und Risiken	216
6.14	Kapselung, Prototypen und Piloten	216
6.14.1	Wann umsetzen?	217
6.14.2	Wie umsetzen?	218
6.14.3	Chancen und Risiken	218
6.15	Konsultativer Einzelentscheid	218
6.15.1	Wann umsetzen?	219
6.15.2	Wie umsetzen?	220
6.15.3	Chancen und Risiken	221
6.16	Metakommunikation	221
6.16.1	Wann anwenden?	221
6.16.2	Wie anwenden?	222
6.16.3	Chancen und Risiken	222
6.17	Mikrorollen	222
6.17.1	Wann anwenden?	224
6.17.2	Wie anwenden?	224
6.17.3	Chancen und Risiken	224
6.18	Pairing	224
6.18.1	Wann sinnvoll?	225
6.18.2	Wie umsetzen?	226
6.18.3	Chancen und Risiken	226
6.19	Raumgestaltung	226
6.19.1	Wann umsetzen?	228
6.19.2	Wie umsetzen?	228
6.19.3	Chancen und Risiken	228

6.20	Relative Ziele	229
6.20.1	Wann umsetzen?	230
6.20.2	Wie umsetzen?	230
6.20.3	Chancen und Risiken	231
6.21	Teamreflexion	231
6.21.1	Wann anwenden?	232
6.21.2	Wie anwenden?	232
6.21.3	Teamfaktorenreflexion	233
6.21.4	Chancen und Risiken	234
6.22	Simulacrum	234
6.22.1	Wann umsetzen?	235
6.22.2	Wie umsetzen?	235
6.22.3	Chancen und Risiken	236
6.23	Teamdesign	236
6.23.1	Wann anwenden?	236
6.23.2	Wie anwenden?	237
6.23.3	Chancen und Risiken	237
6.24	Teamentscheidungen	237
6.24.1	Wann umsetzen?	239
6.24.2	Wie umsetzen?	240
6.24.3	Chancen und Risiken	241
6.25	Teamrecruiting	241
6.25.1	Schaffen Sie Ihre Personalabteilung also nicht sofort ab. Sie kann eine wichtige beratende Funktion haben. Wann einführen?	241
6.25.2	Wie einführen?	242
6.25.3	Chancen und Risiken	242
6.26	Teampotenzialanalyse	243
6.26.1	Wann einsetzen?	243
6.26.2	Wie einsetzen?	243
6.26.3	Chancen und Risiken	246
6.27	Tiefer Dialog	246
6.27.1	Wann einsetzen?	246
6.27.2	Wie einsetzen?	247
6.27.3	Chancen und Risiken	248
6.28	VUCA-Management	248
6.28.1	Wann umsetzen?	248
6.28.2	Wie umsetzen?	249
6.28.3	Chancen und Risiken	250
6.29	Zukunftskonferenz	251
6.29.1	Wann anwenden?	251
6.29.2	Wie anwenden?	251
6.29.3	Chancen und Risiken	252

6.30 Weitere Lesetipps für Tools und Methoden	252
Literatur.	254
7 Experten-Interviews	257
7.1 auticon über Inklusion und Diversität	257
7.2 Thomas Binder über Agilität und Ich-Entwicklung	260
7.3 Gunter Dueck über Innovation und Agilität.	263
7.4 Bernd Geropp: Führung als Dienstleistung	268
7.5 Stephan Grabmeier: Kulturwandel schaffen	270
7.6 Veronika Hucke: Diversity ist mehr als Frauenförderung	273
7.7 Susanne Kaiser: Führung aus dem Hintergrund	277
7.8 Rainer Krumm: Agil und Werte	279
7.9 Güven Manay zum Thema Agil im Projekt: Agil motiviert Mitarbeiter . . .	281
7.10 Ministry zum Thema Agil im Unternehmen: „Machtmenschen haben bei uns keine Chance“	283
Literatur.	286

Über die Autorin

Svenja Hofert ist Geschäftsführerin der Teamworks GTQ Gesellschaft für Teamentwicklung und Qualifizierung in Hamburg (www.teamworks-gmbh.de). Sie ist Autorin von heute mehr als 30 Büchern und schreibt Kolumnen für unterschiedliche Medien von und natürlich für Teamworks.

Sie gründete mehrere Unternehmen, unter anderem im E-Commerce. Seit sie sich im Jahr 2000 selbstständig machte, berät und coacht sie Unternehmen und Führungskräfte. 2015 gründete sie mit Thorsten Visbal Teamworks GTQ. Die beiden beraten und begleiten mit ihrem Team Organisationen und bilden Teamgestalterinnen, Organisationsgestalterinnen und agile Coaches aus.

New Work war Svenja Hofert immer schon wichtig – schon bevor das Wort Karriere machte, propagierte und erprobte sie neue Arbeitsformen.

Mit agilen Themen begann sie sich 2012 zu beschäftigen, als sie merkte, wie viel besser und leistungs- sowie innovationsfreudiger das Arbeitsklima in Firmen mit agilen Strukturen war. Hofert studierte u. a. Geschichte und Sprachwissenschaften mit dem Abschluss Magister Artium sowie Wirtschaftspsychologie mit dem Abschluss Master of Science.



Zusammenfassung

Was ist Agilität und was agil? Und was hat beides mit Führung zu tun? In diesem Kapitel lernen Sie agile Begriffe kennen. Sie erkennen, warum Agilität nicht nur Projektmanagementmethode, sondern mehr ist: eine Herangehensweise in der Unternehmens- und Personalführung, die den veränderten Bedingungen in der Arbeitswelt gerecht werden kann. Die durch die Digitalisierung entstehende Herausforderungen annehmen, mit Komplexität umgehen und Diversität in Perspektivenreichtum umwandeln kann. Sie verstehen den Unterschied zwischen agilen Werten, Prinzipien, Methoden und Maßnahmen. Außerdem erhalten Sie eine erste Idee von agilen Methoden und Maßnahmen, die Sie später in die Praxis umsetzen können.

„Accept Holacracy or leave“, zitierten Zeitungen den CEO des amerikanischen Schuhhändlers Zappos, der mit der sogenannten Holakratie eine Art radikale Management-Agilität einführte. Radikal! Das wurde früher oft mit „agil“ verbunden. Inzwischen löst das Wort mehr und mehr auch Abwehr aus. In einigen Organisationen ist es sogar verboten – zu negativ waren die Auswirkungen erster Agilitätsschritte. Dass diese Schritte nichts mit Agilität zu tun hatten, geht dabei leider unter.

„Agil“ ist somit eine Art Reizwort, das die einen lieben, die anderen nicht verstehen und die nächsten kategorisch ablehnen. Manager hassten „agile“ (engl. Ausgesprochen ätscheil), so schrieb vor nicht allzu langer Zeit die amerikanische Zeitschrift „Forbes!“ [1]. Die Zeitschrift begründete die Abwehrhaltung mit der Angst der Führungskräfte vor einem Machtverlust. Denn Agilität im Management wird gerne mit dem Abbau von Führung verwechselt. Doch es geht nicht um weniger Führung, sondern nur um weniger Hierarchien.

Viele lehnen „agil“ ab, ohne genau zu wissen, was eigentlich dahintersteckt. Agil bedeutet „alle machen, was sie wollen“, so die gängige Interpretation derjenigen, die nur eine grobe Idee vom Thema haben. Sie fürchten schlimmstenfalls, dass eine Reihe freakiger Nerds anarchische Ansätze verbreitet und konzernweit das Chaos ausbricht. Teilweise haben sie auch schon Erfahrungen mit Agilität gemacht, die eher negativ waren. Beispielsweise wurde Scrum in einem Pilotprojekt und dann unternehmensweit eingeführt, aber nach der Anfangseuphorie blieb nach ein, zwei Jahren nicht einmal eine regelmäßige Retrospektive übrig.

Tatsächlich gibt es diese freakigen Nerds. Sie setzen agil ebenso mit einem anarchischen System gleich, in dem alle gleich sind. Aber sie sind mehr die Ausnahme als die Regel. In einem richtig agil organisierten Team würden sie sicher schnell merken, dass sie sich das irgendwie lockerer vorgestellt haben ... Locker?

1.1 Was ist agil und was Agilität?

„Hat das mit Agility zu tun?“, fragte mich ein Kunde. Er meinte das Hunde-Training. Ich habe selbst keinen Hund, aber in der Nachbarschaft gibt es einen Agility-Trainer. Agility soll dem Hund auf einer Parcour-Strecke Bewegung bieten, und es soll ihm Spaß machen. Ohne ihn zu überfordern. In diesem Sinn hat „agiler führen“ mit Agility zu tun. Mit Hunden jedoch nicht.

Hören Sie einmal in sich hinein: Was löst der Begriff „Agilität“ in Ihnen aus? Welche Assoziationen haben Sie, wenn Sie den Begriff hören? Was bedeutet für Sie „agil“? Ich habe diese Assoziationsübung oft in Workshops und auf Vorträgen gemacht, wenn ich mit Teilnehmern zu tun hatte, die nicht aus der so genannten agilen Szene kamen, die also mit traditionellem BWL-Wissen ausgebildete Führungskräfte und Mitarbeiter waren. Deren Assoziationen sind immer ähnlich: Wenn sie das Wort „agil“ hören, so denken sie zunächst an Adjektive wie beweglich, flexibel, schnell. Im zweiten Schritt assoziieren sie damit „ohne Hierarchie“ und dann „wenig Regeln“. Spaß, wie bei der Hunde-Agility, kommt so gut wie nie vor. Dabei ist Spaß im agilen Kontext wichtig. Hier kursiert der Begriff „Flow“, der letztendlich bedeutet, dass jemand sich einem Thema voll motiviert hingeben kann. Das fördert die Leistung, ohne zu überfordern. Also doch sehr nah an den Hunden ...

Einige assoziieren Autonomie mit agil sowie mit ähnlichen Begriffen wie Freiheit, auch Hierarchiefreiheit. Kurzum: Was Menschen in die vier Buchstaben „agil“ hineininterpretieren, hat stark mit den eigenen Erfahrungen mit diesem Thema zu tun und mit medialen Berührungspunkten. Viele haben eben nur etwas gehört. Oder sie orientieren sich an der sprachlichen Wurzel des Begriffs, der laut Duden bedeutet: „agil: von großer Beweglichkeit zeugend; regsam und wendig.“ Englische Wörterbücher übersetzen mit „beweglich, rege, flink.“ Ja, aber das ist nicht alles.

Agil sein bedeutet im Wirtschaftskontext, schneller reagieren zu können, zum Beispiel auf Marktveränderungen. Unternehmen sollen eher Schnellboote als Dampfer sein. Flink,

beweglich, rege – das ist also so weit richtig assoziiert. Nur heißt das eben nicht, was im nächsten Atemzug damit verbunden wird, ohne Strukturen und Regeln. Die gibt es sehr wohl. Es geht aber nicht – anders als etwa im Lean Management und im Kaizen – um andere Prozessmethoden, nur um die organisatorischen Prozesse. Die agilen Vorgehensweisen umfassen auch soziale und kommunikative Aspekte. Und das macht sie so besonders. Sie sind somit mehr als eine weitere Projekt- oder Prozessmanagementmethode – auch ein Zukunftskonzept und eine Führungsphilosophie, die endlich weggeht vom Individualismus.

1.1.1 Agilität und New Work

Agilität ist in den Augen mancher eng mit der neuen Arbeit verknüpft, der „New Work“. Dieses Konzept geht auf den austroamerikanischen Sozialphilosophen Frithjof Bergmann [2] zurück, der in einem bahnbrechenden Buch aus dem Jahr 2004 die Ablösung der Lohnarbeit vorhersah. Bergmann begründete damit eine Bewegung, die etwa in der Forderung nach einem Grundeinkommen gipfelte, das nun mit Finnland das erste Land der Welt realisieren wird. Bergmann selbst war indes nie jemand, der ein Grundeinkommen für sinnvoll hielt.

Seit 2005 wird dieses auch von dm-Gründer Götz Werner propagiert. Das Grundeinkommen ist dabei logische Konsequenz der Veränderungen in der Arbeitswelt. Menschen sollen arbeiten, was sie von innen herausarbeiten wollen, in Übereinstimmung mit eigenen Träumen und Begabungen, intrinsisch motiviert. New-Work-Vertreter pflegen das Bild von Menschen, die gerne arbeiten, mit Freude Stärken einsetzen und mit Leidenschaft mit anderen etwas Sinnvolles schaffen wollen.

In Übereinstimmung mit eigenen Träumen und Begabungen, intrinsisch motiviert: In agilen Konzepten geht es darum, sich an Begabungen und Stärken auszurichten. Gleichmacherei ist nicht gefragt. Es ist vielmehr das Ziel, dass die Mitarbeiter aus sich heraus an etwas arbeiten, das sie interessiert, begeistert, eben in einen Flow versetzt. Agile Ideen passen deshalb gut zur New Work, auch wenn beide eine unterschiedliche Herkunft haben. Jemand, der agil arbeitet, muss nicht automatisch ein Grundeinkommen befürworten. Aber er sollte dafür sein, dass Mitarbeiter entsprechend ihren Stärken arbeiten, damit die Arbeit ihnen Freude macht.

Logische Konsequenzen der New Work sind die Abschaffung der Lohnarbeit und das Ende einer Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehung, die auf Zwang basiert. Mitarbeiter und Führungskräfte sollen sich auf gleicher Augenhöhe begegnen. „Augenhöhe“ ist ein Film, der die New-Work-Bewegung repräsentiert und neue Arbeitsformen zeigen soll, bei denen sich Arbeitgeber und Arbeitnehmer als gleichberechtigte Partner begegnen.

Ich hatte eingangs von „Freaks“ gesprochen. Auch hier tauchen sie bisweilen auf, etwa wenn die Ideen als Gleichmacherei missverstanden werden, zum Beispiel in Form eines „gleichen Gehalts für alle“. Das ist nicht der Kern der Idee, denn das wäre eine dogmatische „richtig“-Haltung, ohne die eigentlich in der Agilität verhaftete Idee eines „sowohl

als auch“. Im Verständnis Bergmanns integriert die New Work soziale Ideen auf einer höheren Ebene und ist eben keine Gleichmacherei.

Erste Kratzer bekam der Glaube an vollkommene Gehaltsgerechtigkeit mit der Insolvenz von Gravity-Payments. Der CEO Dan Price hatte sich Anfang 2015 entschieden, allen mehr als 120 Mitarbeitern mindestens 70.000 US\$ Jahresgehalt zu zahlen, auch den Damen und Herren am Empfang. Durch diese Maßnahme verdoppelte er das bisherige Jahresgehalt teilweise. Dabei berief er sich auf die Forschungen von Nobelpreisträger Daniel Kahnemann, der ermittelte, dass ein Einkommen um die 75.000 US\$ erheblich zum emotionalen Wohlbefinden beiträgt. Nach einer euphorischen Anfangsphase scheiterte das Vorhaben schon nach einem halben Jahr: Es kam nicht zu einem Leistungsschub. Die Lösung war auch zu teuer, Dan Price Bruder, beteiligt an der Firma, verklagte ihn auf 2,2 Mio. US\$. Es entstanden weitere Zahlungsengpässe. Schließlich war die Firma pleite.

Das Beispiel zeigt eine unterkomplexe Lösung. Es transportiert auch, dass pseudo-agile Ideen letztendlich durch ein Entweder-oder geprägt sind, die davon ausgehen, dass etwas Bestimmtes allgemein „richtig“ ist, z. B. weil es auf wissenschaftlichen Erkenntnissen beruhen. Solche Beispiele gibt es zahlreiche. Und sie alle haben nichts mit der Agilität zu tun, von der ich hier schreibe.

1.1.1.1 Agil ist sowohl als auch

Die Schnittstellen der agilen Ideen mit New-Work-Inhalten verdeutlichen die teilweise idealistisch-verklärte Perspektive einiger Protagonisten. Diejenigen, die die Ideen nicht wirklich verstehen, agieren in einer Entweder-oder-Mentalität, in der es nur die eine Wahrheit gibt, nämlich die agile. Sie sehen nicht, dass agil im Kern ein Sowohl-als-auch-Ansatz ist, also verschiedene Sichtweisen integriert. Sie verstehen auch nicht, dass Agilität vom Entwicklungszustand des Menschen und Unternehmens abhängt und es weder allgemeingültige Existenzberechtigung noch Wahrheit geben kann. Dazu komme ich noch einmal, wenn ich über die Ich- und Organisationsentwicklung schreibe. Die oft auf „Entweder-oder“ gepolten Vertreter tragen also dazu bei, das Bild zu verzerren, denn Agilität ist für sie so etwas, wie Punk für meine Generation X war – eine Haltung. In den ersten beiden Auflagen schrieb ich, dies führe auf der anderen Seite, also beim Management, zu Bedenken und Sorgen. Das gilt nun nicht mehr, denn Agilität ist vom Management eingenommen worden wie eine Burg. Es hat es sich einverleibt – um es selbst steuern und lenken zu können. Und darin liegt Chance und Gefahr. Die Chance, dass Dinge nun wirklich vorangetrieben werden können. Die Gefahr, dass alles nur ein Affenzirkus um ein Wort ist.

Für manche ist Agilität auch eine Art postmoderner Lebensform. Daraus ergibt sich, dass einige „First Mover“ der Agilität noch nicht so richtig salonfähig in konservativem Umfeld sind. Sie sind Freiberufler und arbeiten in Netzwerken, sind Freiheit gewohnt und halten für sich selbst jenseits einer intrinsischen Motivation wenig für möglich und denkbar. Andere wännen sie in einer Art Gefängnis, aus dem es sie zu befreien gilt.

Wieder andere stammen zum Beispiel aus der kreativen Branche, kleineren Unternehmen und dem Softwareumfeld und sind überzeugt von den Ideen der neuen Arbeit, da sie diese auch leben können. Remote-Only ist für sie der Normalzustand. Sie bedienen 44 Tools parallel und bewegen sich digital durch die ganze Welt.

Aber: Sie arbeiten in einem Umfeld, das anders geprägt ist als das Durchschnittsunternehmen. Und: sie beschäftigen ganz anders sozialisierte Menschen. Der Anteil inhaltsmotivierter Menschen ist in der Softwareindustrie, da bin ich sicher, höher als anderswo. Dies

beinhaltet auch eine automatische Leistungsorientierung. Man ist stolz auf das, was man tut. In einem Bauunternehmen oder der Reinigungsindustrie, um bei diesen willkürlich gewählten Beispielen zu bleiben, ist dieses Stolz-Sein auf das, was man macht, oft nicht so stark verbreitet. Vom Stolz-Sein auf die inhaltliche Arbeit zu intrinsischer Motivation, Selbstorganisation und Selbstverpflichtung zu Leistung ist es ein kürzerer Weg.

Der realistische Blick auf Unterschiedlichkeit auch in der deutschen Organisationslandschaft zeigt mir: Intrinsische Motivation bei Eisenbahnern, Polieren und Reinigungskräften zu erzeugen, scheint schwerer als in der Digitalindustrie. Aber es ist machbar – durch Führung und nicht durch das Abschaffen von Führung.

Agilität bedeutet nicht notwendigerweise das Ausmerzen von Hierarchien im Sinne von Rangordnungen. Rangordnungen weisen feste oder variierende Rollen zu, auch Führungsrollen. Rangordnungen sagen, wer im Zweifel entscheidet. Rangordnungen folgen Regeln.

Ein Orchester dirigiert sich auch nicht von selbst. Allerdings wird ein Dirigent im Fluss mit seinen Musikern bessere Leistungen erzielen. Es zeigt sich in diesen Momenten das „Group Mindset“, welches nur Menschen besitzen. Die schöpferische Absicht hat hier ihren Ursprung.

Da haben wir ihn wieder, den Flow.

- ▶ Eine gute Dirigentin wird ihre Vorstellungen nicht an das Orchester administrieren, sondern mit ihren Musikern interagieren. Sie wird co-kreativ mit ihnen ein Werk erschaffen, an dem jede Einzelne ihren Anteil hat, das aber nur aus dem Gemeinsamen entstehen kann.

1.1.2 Agilität – einfacher, als viele denken

Noch vor einigen Jahren wurde Agilität einseitig auf wenige Aspekte reduziert, inzwischen ist sie alles und nichts. Der Kerngedanke ist vielfach verloren gegangen, weil jeder etwas anderes damit verbindet.

Die einen sehen vor allem die Methoden. Auf einem HR-Barcamp führten zwei Damen vor, wie sie mit Kanban arbeiten, einer agilen Methode, die sich auch außerhalb der IT zunehmend verbreitet. Sie führten vor, wie man digitale Zettel klebt.

Die Session – Sie müssen sie sich, wenn Sie kein Barcamp-Besucher sind, vorstellen wie einen kurzen Workshop – war ausgebucht, hatte viele Neugierige angelockt.

Deren Enttäuschung war groß, natürlich wurde dies bald als „kalter Kaffee“ entlarvt. Kanban ist ein Visualisierungstool für Arbeitsprozesse, das unspektakulär aussieht und überhaupt nicht revolutionär oder etwa neu ist. Das sollte agiles Arbeiten sein? Viele, die in dem Workshop saßen und sich von Agilität hatten locken lassen, hatten wohl anderes erwartet.

In einer anderen Session ging es um agile Organisationen, die wie Zellen aufgebaut sind. Wird eine Zelle zu groß, teilt sie sich. Statt Hierarchien sollte es nun Kreise geben.

Auch hier durchschaute das Publikum, das so eine Kreisorganisation Ähnlichkeiten mit ihrem Unternehmen hat. Wenn zum Beispiel ein Oberkreis Entscheidungen trifft, was ist das anders als wenn sich das Board zusammensetzt?

Was ist denn nun Agilität?

Die im Barcamp vorgestellte Visualisierungsmethode ist nicht mehr als die Übersetzung agiler Gedanken in ein Vorgehensmodell. Kanban besteht in seiner ursprünglichen Form schon seit 1947. Zunächst entwickelte sich ein Produktionskanban, das die Fertigungsprozesse betraf, später ein Kanban, das in der IT genutzt wurde. Auch ein „Personal Kanban“ existiert, welches Einzelpersonen bei der Selbstorganisation hilft. Dann ist es eine Art modernes Zeitmanagement. Kanban ist Japanisch und heißt so viel wie „Karte“ oder „visuelles Zeichen“. Produktionskanban ist Teil der sogenannten Lean Production, die darauf zielt, Verschwendung von Prozessen und Material einzudämmen.

Seit 2005 entwickelte sich ein Kanban für die Wissensarbeit, ausgehend von der IT. Sein Kern sind ebenfalls Karten wie im Produktionskanban, die in ein einfaches Ablaufsystem mit drei Schritten gebracht werden: *To do*, *Doing* und *Done*, das heißt *zu erledigen*, *in Arbeit* und *erledigt*. So werden Arbeitsprozesse für jeden transparent. Jeder weiß auch, wer an was arbeitet. Revolutionär? Eben nicht. Kanban ist hilfreich, um Komplexes auf das Wesentliche zu reduzieren, denn das Gehirn verarbeitet visuelle Informationen 60.000-mal schneller als Text.

Man könnte diese Vorgehensweise als visuelles Management bezeichnen, dessen Ziel es ist, Zusammenhänge für ein Team einfacher dazustellen und Prozesse zu vereinfachen. Dies ist ein Aspekt agilen Arbeitens, die Reduktion von Komplexität – und die Visualisierung ist dafür ein Mittel, während Kanban die Methode ist.

Aber Kanban an sich ist nicht agil. Agil ist im besten Fall das Ergebnis: Verbesserungen und neue Entwicklungen für die Kunden.

Das gilt auch für die agile Kreisorganisation: Vielleicht ist es im Kreis leichter, schnell auf Veränderungen zu reagieren, vielleicht aber auch nicht.

► Meine eigene Definition von Agilität lautet so:

Agilität zeigt sich am Ergebnis, nicht an Methoden. Es ist die Fähigkeit von Teams und Organisationen, in einem komplexen, dynamischen Umfeld anpassungsfähig zu sein. Dazu greift Agilität auf verschiedene Methoden zurück, die es Menschen einfacher machen, sich so zu organisieren und zu verhalten. Die Methoden allein erzeugen aber keine Agilität.

1.2 Geschichte der Agilität

Den Begriff Agilität nutzten im Managementumfeld erstmals der ehemalige McKinsey-Vorstand und Bestsellerautor Tom Peters [3] sowie Rosabeth Moss Kanter [4], Professorin der Harvard Business Review, seit den 1970er-Jahren. Beide beschrieben in ihren Büchern

und Aufsätzen die Fähigkeit von exzellenten Unternehmen, flexibel, aktiv und anpassungsfähig auf Marktveränderungen zu reagieren.

Peters und Moss Kanter grenzten diese agilen Fähigkeiten ab von der Starrheit bürokratischer Organisationen. In den folgenden Jahren und Jahrzehnten entwickelten sich ihre Ideen weiter, vor allem auch als Reaktion auf immer dynamischere Märkte in den 1980er-Jahren.

Viel Aufsehen erregte die Analyse von Frederic Laloux [5], ehemals McKinsey-Berater, der für sein 2014 erschienenes Buch „Reinventing Organizations“ Unternehmen untersuchte, die auf andere Weise wirtschaftlich erfolgreich sind. Er nannte sie evolutionäre Organisationen. Sie überwinden die gängigen Paradigmen durch alternative Organisationsformen. Berühmt wurde nach dieser Publikation vor allem Buurtzorg, ein niederländischer Pflegedienst, der fast gänzlich auf eine Verwaltung verzichtet. Die Mitarbeiterinnen organisieren sich in Teams selbst. Sie arbeiten unmittelbar dort, wo die „Kundinnen“ sind, hier Patienten. Bei der Selbstverwaltung helfen Kommunikations- und Entscheidungsprinzipien. Hier zeigt sich ein weiterer Kerngedanke der agilen Organisation: Innerhalb eines Rahmens entscheiden Teams selbst. Dabei helfen ihnen, neben Methoden, Prinzipien, die sich aus Werten ableiten.

Laloux entdeckte durch eigene Untersuchungen und Recherchen, dass agile Prinzipien Unternehmen besonders erfolgreich machten, auch in typischerweise schwierigen Branchen. Eines dieser Prinzipien ist die Konzentration auf aktuelle Probleme statt auf Ziele, ein anderes die Dezentralisierung und Selbstorganisation von Teams. Diese Prinzipien stellte er in Kontrast zum verbreiteten Denken, das von einem „Management by Objectives“ geprägt ist.

Die Abb. 1.1 zeigt beginnend 2004 bis 2021 wie sehr das Interesse am Begriff „agile Leadership“ in den letzten Jahren gewachsen ist.

Noch einen Schritt weiter führt die Bewegung der Holakratie, die die agile Systematik aus den Teams in das gesamte Unternehmen trägt und ihnen eine regelrechte Verfassung gibt. Holakratie geht zurück auf den Unternehmer Brian Robertson, der konsequente Dezentralisierung ohne traditionelle Führung und Management in seinem Unternehmen einführte. Breiter bekannt geworden ist die Holakratie durch die amerikanische Firma Zappos, einen Online-Schuhhändler, der im Mai 2015 sein Unternehmen umstellte und Hierarchien zugunsten konsequenter Dezentralisierung abschaffte. In den letzten Jahren führten immer mehr Organisationen und Bereiche von Organisationen die Holakratie ein,

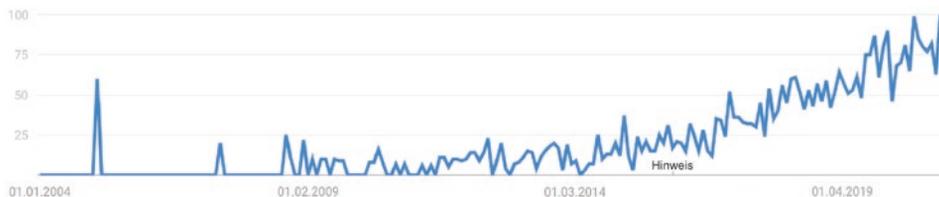


Abb. 1.1 Google-Trends Suche nach Agile Leadership 2004–2021

so die Swisscom 2017. Doch manch einer munkelt, dass die sehr exakt beschriebenen Abläufe eine neue Form die Bürokratie bringen. 2020 verabschiedete sich Zappos leise wieder von dem doch etwas engen System, das ohne Jobtitel und Manager auskommt.

Im Projektmanagement entstand Agilität Ende der 1990er-Jahre als Gegenbewegung zu klassischen Planungsmethoden wie dem Wasserfallmodell, das in dieser Zeit oft versagte. In den 1990er-Jahren nahm die Anzahl von IT-Projekten erheblich zu. Es wurde eingeführt und verändert, entwickelt und erneuert. Viele dieser Projekte scheiterten, manche Zahlen sprechen von 90 %. Genauer untersucht und mit agilen Methoden überein gebracht, hat das über all die Jahre seit 1994 die Standish Group, die bis heute jährlich einen sogenannten Chaos Report veröffentlicht. Sie untersucht dabei Projekte in drei Gruppen: Solche die scheitern, teilweise scheitern und solche die gelingen. Agile Methoden tragen demnach regelmäßig zu etwa 40 % zum Gelingen bei, Wasserfallmethoden um die 20 %. Allerdings ist festzustellen, dass nach wie vor rund zwei Drittel aller Projekte scheitern oder teilweise scheitern [6].

Der Grund dafür lag, so sahen es die Vordenker, in einer zu starren Planung und einem unflexiblen Management von Time, Quality und Budget in vorgegebenen, unbeweglichen Rahmen und Ablaufdiagrammen. Ein fester Plan setzt voraus, dass der Auftraggeber jederzeit genau weiß, was er will, und dass sich Anforderungen nicht ändern. Die Grundannahme ist, dass längere Zeiträume von Monaten oder gar Jahren sowie eine steigende Komplexität durch Planung beherrschbar seien.

Wie eine Software aussehen sollte, legte theoretisch ein Pflichtenheft fest, dann wurde die Arbeit erledigt und dem Kunden präsentiert. Zwischenzeitlich veränderten sich aber Anforderungen und das Projekt wurde teurer und teurer. Wir alle kennen dieses Problem bis heute, denken Sie nur an den Flughafen Berlin, die Elbphilharmonie in Hamburg oder auch die Softwarelösungen im Rahmen der Corona-Pandemie.

Wie agile Planung im Unterschied zur traditionellen Vorgehensweise funktioniert, zeigt Abb. 1.2.

Agilität im Softwareumfeld war also eine Antwort auf gescheiterte Projekte in Form einer Bewegung, die von Softwareentwicklern initiiert wurde. Im Februar 2001 veröffentlichten Entwickler um Kent Beck und Ken Schwaber das so genannte agile Manifest im Internet, wo es noch heute zu finden ist.

► Das agile Manifest umfasst vier Axiome:

- Individuen und Interaktionen mehr als Prozesse und Werkzeuge
- Funktionierende Software mehr als umfassende Dokumentation
- Zusammenarbeit mit dem Kunden mehr als Vertragsverhandlung
- Reagieren auf Veränderung mehr als das Befolgen eines Plans

Ein Satz, der unter diesen Sätzen steht, wird oft überlesen: „Das heißt, obwohl wir die Werte auf der rechten Seite wichtig finden, schätzen wir die Werte auf der linken Seite höher ein.“ Dies impliziert: Als überflüssig erachten die Entwickler weder Planung nach

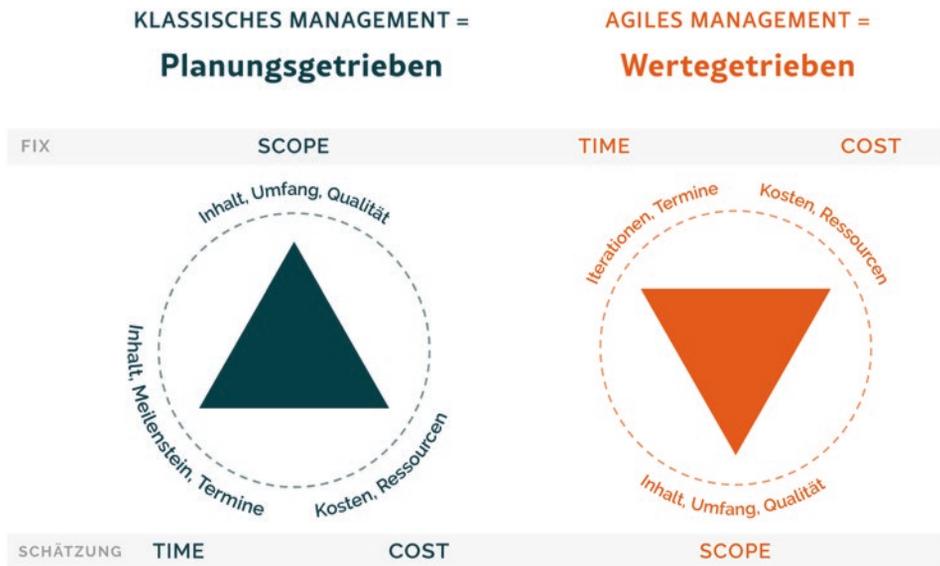


Abb. 1.2 Agil-iterative und klassische Planung

Vertragsverhandlung, Prozesse noch Dokumentation. Es geht ihnen vielmehr um ein Gegengewicht im dialektischen Sinn. Das ist vor allem vor dem Hintergrund einer Zeit zu verstehen, in der der rechte Ansatz dominierte. Es handelt sich zudem nicht durchweg um Gegensätze. Während wir „Reagieren auf Veränderung“ oder auch Flexibilität als Gegensatz zur Planung betrachten können, handelt es sich bei den oberen drei Axiomen um verschiedene Aspekte von Arbeitsleben und Arbeitsorganisation.

Dass Dokumentation weniger wichtig ist als die funktionierende Software, ist eigentlich, aus heutiger Sicht, selbstverständlich. Und auch, dass Individuen und Interaktionen wichtiger sind als Prozesse und Werkzeuge, ist nicht revolutionär. Die Sätze sind vielmehr vor dem Hintergrund zu verstehen, dass es zu jener Zeit eine Dominanz der rechten Seite gab, die man als tayloristisch-mechanistisch bezeichnen könnte. Agile Ideen zielen auf eine Stärkung der linken Seite, Zusammenarbeit mit dem Kunden ist die Kernidee. Doch während „der Kunde“ in der Softwareentwicklung leicht zu ermitteln ist, verschwindet er (oder sie) in anderen Branchen und Organisationen wie der Verwaltung unter den Prozessen.

Die Schwierigkeit, Kunden zu identifizieren, zeigte sich deshalb vor allem als die agilen Gedanken in andere Bereiche drangen. Wer etwa ist der Kunde in einem Ministerium? An welchen der vielen Kunden richtet sich ein Konzern aus?

Das Manifest war so etwas wie der Anstoß beim Fußball. Danach kam das Spiel ins Rollen. Es entwickelten sich konkrete Handlungsrahmen, englisch Frameworks wie Extreme Programming und vor allem Scrum, für den Einsatz in Unternehmen, außerdem das bereits angesprochene Software-Kanban.

Tab. 1.1 Business-Agilität. Projektmanagement-Agilität . Innovations-Agilität. Lean Agilität. New Work

	Business-Agilität	Projektmanagement-Agilität	Innovations-Agilität	Lean Agilität	New Work
Herkunft	Management-vordenker aus den USA u. a. Rosabeth Moss Kanter, Gary Hamel oder Stephen Denning John Kotter	Start durch Agiles Manifest 2001 u. a. durch Ken Schwaber Später Skalierung und oft Verbindung zu Leanagile	Design Thinking 1991 IDEO seit 2005 Hasso Plattner Institut	Entstand in Japan in der Produktion 1947. Blick auf Qualität und Ressourcen-nutzung („keine Verschwendung“). Ausrichtung am Kollektiv (teilautonome Arbeitsgruppen)	Entwickelt von Frithjof Bergmann startete mit einem Experiment in der Stadt Flint Michigan in den 1980er-Jahren Heute oft Synonym für neue Arbeitsformen
Aussagen	Kundenzentriertheit, Schnelligkeit der Anpassung auf Organisationsebene	Iteratives Arbeiten, verteilte Führung durch Rollen, Meetings und Kommunikation	Innovation als Teamprozess, Gruppe als Innovationsträger, Zusammenarbeit mit dem Kunden	Kollektive Wert- und Prinzipienorientierung, kontinuierliche Verbesserung, Fehlerkultur	Alternative Lebens- und Arbeitsform, Wirtschafte mit Minimal konsum
Entstehung	1980er-Jahre	1970er-Jahre (PDCA-Zyklus) 2001 (agiles Manifest)	1990er-Jahre	1940er-Jahre	seit 1950er-Jahren, z. B. „On being free“ 1977, Höhepunkt nach 2004

In den folgenden Jahren nahm vor allem auch das Thema Skalierung Fahrt auf. So entstand etwa Scaled Agile Framework (SAFe), ein Set an Organisations- und Prozessablaufmustern. Scrum entwickelte sich weiter, vor allem auch hinsichtlich seinen Blicks auf die Organisation.

Zeitgleich mit der agilen Verbreitung zogen Ideen aus den unterschiedlichen agilen Quellen mehr und mehr auch ins Management ein. Man erkannte, dass Agilität mit Digitalisierung einhergeht – wer den Strukturwandel bewältigen möchte, muss einfach schneller handeln und umbauen.

Die Geschichte der Agilität spiegelt auch verschiedene Herkünfte, die ich in folgender Tab. 1.1 gegenüberstelle.

1.3 Die soziale Seite der Agilität

„Individuen und Interaktionen über Werkzeuge und Prozesse“, lautet das erste Axiom des agilen Manifests. Schon daraus ergibt sich, dass Agilität eine soziale Seite haben muss, die durch Austausch und Interaktion gekennzeichnet ist. Denn durch die daraufhin entwickelten Prozess- und Projektmanagementmethoden zogen Kommunikationsstrukturen, Selbstverantwortung und die Visualisierung in die Teamarbeit ein. Alles mit dem Ziel, komplexe Systeme beherrschbar zu machen. Und was ist komplexer als Kommunikation?

Agile Methoden verlangen zwingend eine Vielzahl von Interaktionen unter den Teammitgliedern, dazu gehören das tägliche Stand-up-Meeting und die mindestens monatlich stattfindenden Retrospektiven. Anwender agiler Methoden seien auch aufgrund dieser sozialen Seite deutlich erfolgreicher und zufriedener als jene, die auf klassisches Projektmanagement setzen, ergab die Studie „Status quo agile“, die die Hochschule Koblenz unter Leitung von Ayelt Komus seit 2012 fast jedes Jahr durchführte.

Andere wissenschaftlichen Publikationen, etwa aus dem Bereich Wirtschaftsinformatik, lassen darauf schließen, dass die agilen Methoden positiv auf Teammerkmale wie Leistung und Zielorientierung wirken. Dass höhere Leistung ein Effekt spezifischer agiler Kommunikationsstrukturen und einer erhöhten Zahl von Interaktionen ist, wies erstmals der Organisationspsychologe Chaehan So 2010 in einer Dissertation für die Humboldt-Universität Berlin nach.

Meine persönliche Erfahrung mit (echten) agilen Teams ist, dass diese in der Tat oft erheblich reflektierter in ihrem Kommunikations- und Interaktionsverhalten sind. Dadurch, dass Probleme schnell angesprochen werden, entsteht ein Klima der Lösungsorientierung. Mitarbeiterinnen kommunizieren bewusst und in transparenten Prozessen miteinander. Interaktionen sind also nicht zufällig, sondern gelenkt. Hindernisse sollen nicht totgeschwiegen, sondern ausgesprochen und aus dem Weg geräumt werden. Dass diese Aspekte auf den Tisch kommen, ist eine Folge der Werteorientierung: Ein agiler Wert wie Offenheit lässt Unter-den-Tisch-Kehren nicht zu.

1.4 Agile Werte, Prinzipien und Methoden

Mit diesem Buch spreche ich agile Leader an und meine damit nicht nur formale Führungskräfte, sondern alle, die vorangehen.

Ich verfolge das Ziel, Ihre bisherige Führungspraxis durch agile Ideen zu beleben und besser noch grundlegend zu verändern. In erster Linie geht es mir um die Haltung, das Mindset. Denn wenn Agilität sich am Ergebnis zeigt, ist sie nicht methodengetrieben.

Andrerseits sind Methoden ein Weg, Mindset zu verändern, wenn sie konsequent angewendet werden.

Ich möchte keine Revolution anzetteln, die weder nötig noch gewollt ist. Mein Ziel ist es, da anzusetzen, wo Handlungsbedarf besteht, und den Rahmen des Möglichen weiter zu stecken. Bottom-up und top-down, also von unten und von oben. Mehr nicht, aber auch nicht weniger.

Dabei fängt alles bei Ihnen selbst an. Wer agiler führen will, muss zuallererst die eigenen Werte überprüfen. Agile Ideen lassen sich nicht auf Werten aufsetzen, die den eigenen zuwiderlaufen. Agile Ideen passen auch nicht in ein Umfeld, das rigide geprägt ist – was ein Gegensatz zu agil wäre.

Wenn in einem Unternehmen Rigidität herrscht, so kann ein Kanban-Board zur Visualisierung der Arbeitsprozesse nicht andocken – zumal es verbunden ist mit dem Pull-Prinzip, nach dem sich jedes Teammitglied die Aufgaben selbstverantwortlich „zieht“.

Das würde sichtbar machen, wer an welchem Thema arbeitet. Ich habe das in einer Behörde erlebt: Zwar gab es so ein Board, jedoch weigerten sich die Mitarbeiterinnen Namen daran zu setzen. Sie hatten Angst, dass jemand sehen könnte, wie schnell und wie viel sie arbeiten. Im Grunde handelte es sich hier um eine der vielen Agil-Showveranstaltungen, die nach kurzer Zeit eingestellt werden.

Herrscht kein respektvoller Umgang, keine ehrliche Lernkultur, so würde ein Mitarbeiter, der langsamer ist oder im Verzug, an den Pranger gestellt. Ein Fehler würde offensichtlicher und Feedback unmittelbarer. In einem solchen Unternehmen wäre es viel wichtiger, die Basis für agile Methoden zu legen. Dazu gehören echte Teamstrukturen (also wirkliche Teams mit 5–7 Personen), psychologische Sicherheit und der unbedingte Wille, iterativ zu lernen und eigene Lernerfahrungen intensiv zu reflektieren.

In einem Unternehmen ohne Fehlerkultur und psychologischer Sicherheit machen weder Kanban-Boards noch Retrospektiven Sinn. Mitarbeiterinnen müssen zunächst lernen, wie sie im Team kommunizieren und gemeinsam lernen. In einem konfliktreichen Umfeld wiederum kann die Einführung von Reflexionsrunden (siehe Kapitel „Agile Maßnahmen“) oder/und gewaltfreier Kommunikation (Gfk) im ersten Schritt viel hilfreicher sein als agile Methoden, die vielleicht völlig überfordern und dem derzeitigen Organisationsbau nicht angemessen sind.

- Bevor ein Unternehmen oder eine Abteilung also agiler wird, muss es/sie verstehen, was das bedeutet und woran es/sie genau die eigene Agilität erkennt. Dabei gilt es, sich auch kritische Fragen zu stellen. Ist eine Behörde agil, die in Corona-Pandemie-

zeiten keine Zoom-Termine erlaubt? Ist ein Unternehmen agil, dass unter veränderten Vorzeichen auf die alten Gewohnheiten besteht, agil? Ich meine, zwei Mal nein. Denken Sie Agilität vom Ergebnis.

1.4.1 Agile Werte

Agile Werte bilden das Fundament für darauf basierende Prinzipien, aus denen sich Handlungen ableiten. Ohne Werte keine Prinzipien, ohne Prinzipien keine Handlung.

Werte sind Handlungsqualitäten. Ohne Handlung kein Wert, sondern nur ein Wort. Vergessen Sie also alles, was auf Webseiten steht oder heruntergeladen wird. Das sind keine Werte. Werte zeigen sich an Entscheidungen, das eine oder andere zu tun. Und sie sind nicht paradoxiefähig. Ich kann immer nur einen Wert verfolgen, wenn zwei Werte sich widersprechen.

Gesellschaftliche und familiäre Traditionen und Strömungen bedingen und beeinflussen diese Werte. Werte sind damit nicht angeboren, sondern gelernt. Wir unterscheiden angepasste Werte, also Werte, die wir von anderen erhalten haben. Das sind Werte, die sich meist nicht echt anfühlen und uns zu Automatenhandeln verleiten. Danach folgen funktionale Werte, Werte also die nützlich sind. Höhere Werte sind Werte, deren Wert ich erkannt habe und aus tiefem Herzen verfolge. Schließlich gibt es Sinn-Werte, die dem Leben einen Sinn geben. Agile Werte wie Commitment, Offenheit und Mut können angepasst, funktional oder höher sein. Es ist sinnvoll, dass sie mindestens funktional sind, das also der Sinn und die Nützlichkeit darin erkannt ist.

Werte sind außerdem interpretierbar. So wird wohl niemand widersprechen, dass „Fairness“ ein wichtiger Wert ist. Aber was genau darunter verstanden wird, unterliegt höchst individueller Interpretation. Zu welchem Verhalten bringt mich dieser Wert? Das ist die entscheidende Frage.

Stellen Sie sich einen wohlgepflegten Boden vor, in dem Samen liegen, die aufgehen, wenn sie gedüngt werden. Der Boden heißt Kollegialität und Verbundenheit. Er kennzeichnet das, was fest ist und bleibt, aber genährt werden muss. Die Samen heißen Kommunikation und Fokus. Das sind die Werte. Sie müssen auf einen fruchtbaren Boden fallen. Deshalb müssen sie auch erklärt und mit Leben gefüllt werden. Sie werden nur wachsen, wenn sie halten, was sie versprechen. Das gilt für alle Werte: Sie verkümmern, werden zur Worthülse, wenn etwa Mut nicht mit dem Leben gefüllt wird, dem dieser Wert zugesprochen worden ist.

Mutig wäre es etwa, wenn die Mitarbeiterinnen in einer Organisation selbst Entscheidungen zugunsten des Kunden treffen. Entweder weil sie das für sinnvoll und nützlich erachten (funktional) oder weil sie diese Werte für sich selbst als „höher“ und „wichtiger“ erkannt haben.

Die wichtigsten agilen Werte sind die folgenden: