



Svenja Hofert

# Agiler führen

Einfache Maßnahmen für bessere  
Teamarbeit, mehr Leistung und  
höhere Kreativität

---

# Agiler führen

---

Svenja Hofert

# Agiler führen

Einfache Maßnahmen für bessere  
Teamarbeit, mehr Leistung und  
höhere Kreativität

Svenja Hofert  
Karriere & Entwicklung  
Hamburg, Deutschland

ISBN 978-3-658-12756-5      ISBN 978-3-658-12757-2 (eBook)  
DOI 10.1007/978-3-658-12757-2

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 2016

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 Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

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.

Lektorat: Juliane Wagner

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature  
Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

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

Edgar E. Schein im Interview mit Claus Otto  
Scharmer

---

## Vorwort

„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 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 Order“. 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.

- Meine Definition ist die folgende: Agile Führung unterstützt Mitarbeiter dabei, schnell und kreativ auf wechselnde Bedürfnisse von Kunden und Märkten zu reagieren. Sie ist ein Mindset, eine Haltung. Sie nutzt eine offene Toolbox mit Coachingwerkzeugen, die die Zusammenarbeit verbessern, sowie Methoden zur Reduktion von Komplexität.

Führungs- und Unternehmenskulturen sind unter dem Zeichen der Agilität überall im Umbruch. Aber kaum jemand weiß so recht, wie viel „agil“ eigentlich passt und was genau es bedeutet, als Unternehmen, Team oder Führungskraft agiler zu werden. Und 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?

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. Naheliegender wäre weiterhin, dass die in den agilen Konzepten integrierte häufige Reflexion und intensive Kommunikation die persönliche Entwicklung und Reife der Einzelpersonen 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 Respekt, Kommunikation, 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.

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-Bekanntnisse. Weit entfernt davon, selbst freakiger Nerd zu sein, habe ich die Vorteile agilen Arbeitens immer wieder in meiner Beratung erlebt und habe die Pluspunkte aus einem konservativen Denken kommend immer deutlicher gesehen.

Ich habe Geschäftsführer und Inhaber, aber auch Mitarbeiter gecoacht, die in einem agilen Kontext tätig waren, oft in IT-Unternehmen, aber auch in der ingenieurnahen Produktion. Die Führungskräfte sahen sich als Unterstützer an, deren Aufgabe es ist, die 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 Experten 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 agiler Arbeit im Mittelpunkt. 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 als Methodik gar keine so große Rolle, sondern schlicht die Tatsache, dass diese Methoden Transparenz und Kommunikation fördern, eine Balance zwischen Flexibilität und Regelorientierung herstellen und sowohl Ziel- als auch Prozessorientiert sind.

Ich schöpfe in diesem Buch aus meiner jahrzehntelangen Erfahrung im Coaching von Führungskräften sowie der Beratung von Teams und Mitarbeitern auf allen Ebenen. Wir bedienen eine vielfältige Klientel: Es gibt Experten und Spezialisten, aber auch Geschäftsführer aus Vertrieb, Marketing und Finanzen, aber auch Abteilungs- und Bereichsleiter. Sie kommen aus größeren Unternehmen, aber auch aus kleinen Firmen. 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 Führung sowie praktischer Schwierigkeiten und Herausforderungen.

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 nicht nur die Digitalisierung, sondern generell die Komplexität überfordert. Sie sind es gewohnt, Entscheidungen zu treffen und eine Richtung vorzugeben – und merken mehr und mehr, wie schwer dies ihnen fällt, da sie vieles selbst nicht überblicken können. 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.

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 konsultativer Einzelentscheid bis V wie VUCA-Management.

Das Buch beginnt mit einer strukturierten Einführung in das agile Denken, führt über die Praxis des Agilerwerdens hin zu konkreten Umsetzung von Maßnahmen. Es richtet sich an traditionelle Unternehmen, HR-Experten und Personalverantwortliche. 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 nicht explizit zwischen der weiblichen und männlichen Form trenne.

Viel Freude beim Lesen und neue Erkenntnisse wünscht

Svenja Hofert

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

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Einführung in das agile Denken</b> .....	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 .....	9
1.4 Agile Werte, Prinzipien und Methoden .....	9
1.4.1 Agile Werte .....	10
1.5 Agile Frameworks .....	11
1.5.1 Agile Prinzipien .....	12
1.6 Agile Methoden .....	17
Literatur .....	17
<b>2 Die veränderte Arbeitswelt</b> .....	19
2.1 Mehr Digitalisierung .....	20
2.1.1 Digitalisierung von Führung .....	20
2.2 Mehr VUCA .....	22
2.3 Mehr Können .....	24
2.4 Mehr Vielfalt .....	24
2.5 Mehr Führung .....	26
2.6 Mehr Teamarbeit .....	30
2.6.1 High Performance Teams .....	31
2.6.2 Innovation in Teams .....	33
2.6.3 Selbstorganisation .....	35
Literatur .....	37
<b>3 Führung neu denken</b> .....	39
3.1 Führungskonzepte aus historischer Sicht .....	41
3.1.1 Great-Man- und Eigenschaftstheorien .....	42
3.1.2 Von den Eigenschaften zum Verhalten .....	43

3.1.3	Vom Verhalten zum einzelnen Mitarbeiter . . . . .	44
3.1.4	Der Blick auf Ziele. . . . .	45
3.1.5	Transformationale Führung . . . . .	46
3.1.5.1	Haltung: Theorie X und Y . . . . .	48
3.1.6	Führung als agile Rolle . . . . .	48
3.1.6.1	Position, Funktion, Rolle . . . . .	50
3.1.7	Holokratie und Soziokratie. . . . .	52
3.1.7.1	Die wichtigsten acht Fragen und Antworten zur Holokratie . . . . .	53
3.2	Stufenmodell der Führung . . . . .	56
3.3	Führung im globalen Kontext . . . . .	57
3.3.1	Verschiedene Länder, verschiedene Führungssitten. . . . .	59
3.4	Psychologischer Blick auf Führung . . . . .	60
3.4.1	Entwicklungspsychologie . . . . .	62
3.4.2	Entwicklungsstufen nach Loevinger . . . . .	63
3.4.3	Untersuchung von Rooke und Torbert . . . . .	69
3.5	Motivationspsychologischer Blick auf Führung . . . . .	70
3.5.1	Motive für Führung und Agilität . . . . .	72
3.5.2	Welche Motive gibt es? . . . . .	74
3.5.3	Teamtypen . . . . .	75
3.5.4	Motive in der Praxis . . . . .	75
3.5.4.1	Fischeicheneffekt. . . . .	78
3.6	Werteorientierter Blick auf Führung . . . . .	80
3.7	Persönlichkeitsorientierter Blick auf Führung . . . . .	82
3.8	Agiler Führen - das Fazit . . . . .	83
3.8.1	Agilität und Systemtheorie. . . . .	84
3.8.1.1	Theoretische Gedanken auf die Praxis angewandt . . . . .	86
3.8.1.2	Aufstellungen und ihr (Un-)Sinn . . . . .	86
3.8.1.3	Zehn Grundsätze für systemisches Handeln . . . . .	87
3.8.2	Die Theorie U von Scharmer und das „Teal-Modell“ von Laloux . . . . .	88
3.8.3	Der Führungskräfte-Bias . . . . .	90
3.9	Agiler Blick auf Führung . . . . .	91
3.9.1	Agile Rollen . . . . .	93
3.9.2	X und Y . . . . .	93
	Literatur . . . . .	95
<b>4</b>	<b>Unsere Studie: Vergleich des Teamklimas in agilen und nicht-agilen Gruppen . . . . .</b>	<b>97</b>
4.1	Teamarbeit und Teamklima . . . . .	98
4.1.1	Teamklima im agilen Kontext . . . . .	100
4.1.1.1	Vorteile agiler Arbeit. . . . .	101
4.1.1.2	Risiken agiler Arbeit . . . . .	101

4.1.2	Das Teamklima-Konzept . . . . .	101
4.1.3	Unsere Hypothesen . . . . .	102
4.1.3.1	Was sind Stand-up-Meetings? . . . . .	103
4.1.3.2	Was sind Retrospektiven? . . . . .	105
4.1.3.3	Was heißt Visualisierung? . . . . .	105
4.1.4	Ergebnisse . . . . .	106
4.1.5	Interpretation . . . . .	108
4.1.6	Bedeutung für die Praxis . . . . .	110
	Literatur . . . . .	112
<b>5</b>	<b>Agile Ansätze in die Praxis umsetzen . . . . .</b>	<b>115</b>
5.1	Gruppendynamik . . . . .	116
5.2	Das Sichtbare und Verborgene in Gruppen . . . . .	118
5.3	Die Teamphasen nach Tuckman . . . . .	119
5.3.1	Die Formingphase bewältigen . . . . .	120
5.3.2	Die Stormingphase . . . . .	121
5.3.3	Die Normingphase . . . . .	122
5.3.4	Die Performingphase . . . . .	123
5.3.5	Adjourningphase . . . . .	123
5.4	Das Belbin-Modell . . . . .	124
5.5	Die Rangdynamik . . . . .	126
5.6	Dysfunktionen in der Zusammenarbeit . . . . .	128
5.6.1	Die Funktion Vertrauen . . . . .	130
5.6.2	Was ist Vertrauen? . . . . .	130
5.6.3	Vertrauen und Rangordnungen . . . . .	133
5.6.4	Wie fördern Sie Offenheit? . . . . .	134
5.6.5	Die Funktion Konfliktbereitschaft . . . . .	136
5.6.6	Selbstverpflichtung/Commitment . . . . .	138
5.6.7	Gegenseitige Verpflichtung . . . . .	139
5.6.8	Zielorientierung . . . . .	139
5.7	Wie Sie einen Kulturwandel initiieren . . . . .	140
5.7.1	Kulturwandel ist Change ohne Management . . . . .	141
5.7.1.1	Handlungsleitfaden für Veränderungen . . . . .	143
5.7.1.2	Wohin können sich Menschen entwickeln – und wohin nicht? . . . . .	144
5.7.2	Wertekonflikte . . . . .	146
5.7.2.1	Introjektion verhindern . . . . .	147
5.7.3	Praktischer Leitfaden für den Kulturwandel . . . . .	149
5.7.3.1	Erster Schritt: Wertestandort analysieren . . . . .	149
5.7.3.2	Zweiter Schritt: Dysfunktionen ausräumen . . . . .	152
5.7.3.3	Dritter Schritt: Selbstorganisations-Level orten . . . . .	152
5.7.3.4	Vierter Schritt: Agile Werte konkret entwickeln . . . . .	153

5.7.3.5	Fünfter Schritt: Von Akzeptanz zur Wertschätzung führen . . . . .	160
5.8	Wie Sie agile Führungskompetenzen entwickeln . . . . .	161
5.8.1	Personale agile Führungskompetenzen . . . . .	161
5.8.1.1	Die agile „Wollmilchsau“ gibt es nicht. . . . .	163
5.9	Agiles Handwerkszeug für Führungskräfte . . . . .	165
5.9.1	Agile Teamkompetenzen für alle . . . . .	168
	Literatur . . . . .	169
<b>6</b>	<b>Agile Toolbox von A bis Z</b> . . . . .	<b>171</b>
6.1	Appreciative Inquiry . . . . .	172
6.1.1	Wann anwenden? . . . . .	172
6.1.2	Wie anwenden? . . . . .	172
6.1.3	Chancen und Risiken . . . . .	174
6.2	Chefwahl . . . . .	175
6.2.1	Wann anwenden? . . . . .	175
6.2.2	Wie anwenden? . . . . .	175
6.2.3	Chancen und Risiken . . . . .	176
6.3	Dekonstruktion und Neukonstruktion . . . . .	176
6.3.1	Wann anwenden? . . . . .	177
6.3.2	Wie anwenden? . . . . .	177
6.3.3	Chancen und Risiken . . . . .	179
6.4	Dragon-Dreaming . . . . .	179
6.4.1	Wann anwenden? . . . . .	181
6.4.2	Wie anwenden? . . . . .	181
6.4.3	Chancen und Risiken . . . . .	183
6.5	Design-Thinking . . . . .	183
6.5.1	Wann umsetzen? . . . . .	184
6.5.2	Wie umsetzen? . . . . .	184
6.5.3	Chancen und Risiken . . . . .	185
6.6	Dysfunktionen-Check . . . . .	185
6.6.1	Wann umsetzen? . . . . .	185
6.6.2	Wie umsetzen? . . . . .	185
6.6.3	Chancen und Risiken . . . . .	188
6.7	Gruppenfelder . . . . .	189
6.7.1	Wann anwenden? . . . . .	189
6.7.2	Wie anwenden? . . . . .	189
6.7.3	Chancen und Risiken . . . . .	190
6.8	Facilitation . . . . .	191
6.8.1	Wann anwenden? . . . . .	191
6.8.2	Wie anwenden? . . . . .	192
6.8.3	Chancen und Risiken . . . . .	193

---

6.9	Kapselung und Piloten . . . . .	193
6.9.1	Wann umsetzen? . . . . .	194
6.9.2	Wie umsetzen? . . . . .	194
6.9.3	Chancen und Risiken . . . . .	194
6.10	Konsultativer Einzelentscheid . . . . .	195
6.10.1	Wann umsetzen? . . . . .	196
6.10.2	Wie umsetzen? . . . . .	196
6.10.3	Chancen und Risiken . . . . .	197
6.11	Lean Management . . . . .	197
6.11.1	Wann einsetzen? . . . . .	198
6.11.2	Wie einsetzen? . . . . .	198
6.11.3	Chancen und Risiken . . . . .	199
6.12	Metakommunikation: Über das Reden reden. . . . .	199
6.12.1	Wann anwenden? . . . . .	199
6.12.2	Wie anwenden? . . . . .	199
6.12.3	Chancen und Risiken . . . . .	200
6.13	Pairing . . . . .	200
6.13.1	Wann sinnvoll? . . . . .	201
6.13.2	Wie umsetzen? . . . . .	202
6.13.3	Chancen und Risiken . . . . .	202
6.14	Persönlichkeitstests . . . . .	202
6.14.1	Wann und wie anwenden? . . . . .	203
6.14.2	Chancen und Risiken . . . . .	205
6.15	Raumkonzepte . . . . .	206
6.15.1	Wann umsetzen? . . . . .	207
6.15.2	Wie umsetzen? . . . . .	207
6.15.3	Chancen und Risiken . . . . .	207
6.16	Relative Ziele . . . . .	208
6.16.1	Wann umsetzen? . . . . .	209
6.16.2	Wie umsetzen? . . . . .	209
6.16.3	Chancen und Risiken . . . . .	210
6.17	Reflexion und Teamfaktorenreflexion . . . . .	210
6.17.1	Wann anwenden? . . . . .	211
6.17.2	Wie anwenden? . . . . .	211
6.17.3	Teamfaktorenreflexion . . . . .	212
6.17.4	Chancen und Risiken . . . . .	213
6.18	Retrospektiven . . . . .	213
6.18.1	Wann umsetzen? . . . . .	213
6.18.2	Wie umsetzen? . . . . .	214
6.18.2.1	Spielerische Retrospektiven-Variante . . . . .	216
6.18.3	Chancen und Risiken . . . . .	217

6.19	Simulacrum . . . . .	217
6.19.1	Wann umsetzen? . . . . .	218
6.19.2	Wie umsetzen? . . . . .	219
6.19.3	Chancen und Risiken . . . . .	219
6.20	Stand-up-Meetings und Taskboard. . . . .	220
6.20.1	Wann anwenden? . . . . .	220
6.20.2	Wie anwenden? . . . . .	220
6.20.3	Chancen und Risiken . . . . .	221
6.21	Teamdesign . . . . .	221
6.21.1	Wann anwenden? . . . . .	222
6.21.2	Wie anwenden? . . . . .	222
6.21.3	Chancen und Risiken . . . . .	222
6.22	Teamentscheidungen . . . . .	223
6.22.1	Wann umsetzen? . . . . .	224
6.22.2	Wie umsetzen? . . . . .	225
6.22.3	Chancen und Risiken . . . . .	226
6.23	Teamrecruiting . . . . .	226
6.23.1	Wann einführen? . . . . .	227
6.23.2	Wie einführen? . . . . .	227
6.23.3	Chancen und Risiken . . . . .	228
6.24	Teampotenzialanalyse . . . . .	228
6.24.1	Wann einsetzen? . . . . .	229
6.24.2	Wie einsetzen? . . . . .	230
6.24.3	Chancen und Risiken . . . . .	231
6.25	Tiefer Dialog . . . . .	231
6.25.1	Wann einsetzen? . . . . .	232
6.25.2	Wie einsetzen? . . . . .	232
6.25.3	Chancen und Risiken . . . . .	233
6.26	VUCA-Management . . . . .	233
6.26.1	Wann umsetzen? . . . . .	235
6.26.2	Wie umsetzen? . . . . .	235
6.26.3	Chancen und Risiken . . . . .	236
6.27	Zukunftskonferenz . . . . .	236
6.27.1	Wann anwenden? . . . . .	237
6.27.2	Wie anwenden? . . . . .	237
6.27.3	Chancen und Risiken . . . . .	237
6.28	Weitere Lesetipps für Tools und Methoden . . . . .	238
	Literatur . . . . .	240
<b>7</b>	<b>Experten-Interviews . . . . .</b>	<b>243</b>
7.1	auticon über Inklusion und Diversität . . . . .	243
7.2	Thomas Binder über Agilität und Ich-Entwicklung . . . . .	246

---

7.3	Gunter Dueck über Innovation und Agilität . . . . .	249
7.4	Bernd Geropp: Führung als Dienstleistung . . . . .	254
7.5	Stephan Grabmeier: Kulturwandel schaffen . . . . .	256
7.6	Veronika Hucke: Diversity ist mehr als Frauenförderung . . . . .	259
7.7	Susanne Kaiser: Führung aus dem Hintergrund. . . . .	263
7.8	Rainer Krumm: Agil und Werte . . . . .	265
7.9	Güven Manay zum Thema Agil im Projekt: Agil motiviert Mitarbeiter . . . . .	267
7.10	Ministry zum Thema Agil im Unternehmen: „Machtmenschen haben bei uns keine Chance“ . . . . .	268
	Literatur . . . . .	272

---

## Über die Autorin

**Svenja Hofert** ist Geschäftsführerin der Teamworks GTQ Gesellschaft für Teamentwicklung und Qualifizierung in Hamburg ([www.teamworks-gmbh.de](http://www.teamworks-gmbh.de)). Sie ist Autorin von heute mehr als 30 Büchern und schreibt seit 2006 mehr als zehn Jahren einen eigenen Blog mit großer Reichweite ([www.svenja-hofert.de](http://www.svenja-hofert.de)). Sie gründete mehrere Unternehmen, unter anderem im E-Commerce. Seit sie sich im Jahr 2000 selbstständig machte, berät und coacht sie Unternehmen und Führungskräfte. Seit 2013 bildet sie Coachs und seit 2015 Teamgestalter aus.

Mit agilen Themen begann sie sich 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 auf 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 wird oft mit „agil“ verbunden.

„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!“ [2]. 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 Parkourstrecke 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 Führungsmethode.

### 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 [1] 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. 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 damit wären wir zurück im Sozialismus. 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.

### 1.1.1.1 Agil ist sowohl als auch

Die Schnittstellen der agilen Ideen mit New-Work-Inhalten erklären 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 sehen auch nicht, dass Agilität vom Entwicklungszustand des Menschen und Unternehmens abhängt und es allgemeingültige Existenzberechtigung dafür 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. Dies führt auf der anderen Seite, also beim Management, zu Bedenken und Sorgen. Agilität wird so viel größer und radikaler begriffen als nötig.

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. Solche Nerds, die gern in Hoodies auftreten, scheinen mit einer Bauzuliefererfirma oder einem Reinigungsbetrieb nichts, aber auch gar nichts zu tun zu haben.

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. Sie arbeiten aber in einem Umfeld, das anders geprägt ist als das Durchschnittsunternehmen und sie beschäftigen ganz andere 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. Ein Orchester dirigiert sich nicht selbst. Allerdings wird ein Dirigent, der im Fluss ist mit seinen Musikern, bessere Leistungen erzielen. Da haben wir ihn wieder, den Flow.

- Ein guter Dirigent wird nicht seine Vorstellungen an das Orchester administrieren, sondern die Kraft seiner Musiker aufnehmen und zusammenführen, lebendig, im Moment, aufeinander eingehend.

## 1.1.2 Agilität – einfacher, als viele denken

Agilität wird oft einseitig auf wenige Aspekte reduziert. Mir ist das zuletzt bei einem HR-Barcamp aufgefallen, bei dem eine Session zu Agilität in der Personalabteilung stattfand. Zwei Damen führten vor, wie sie mit Kanban arbeiteten, eine agile Methode, die sich auch außerhalb der IT zunehmend verbreitet.

Die Session, Sie müssen sie sich, wenn Sie kein Barcamp-Besucher sind, vorstellen wie einen kurzen Workshop, war ausgebucht, hatte viele Neugierige angelockt. Während der rund einstündigen Veranstaltung wurde ich den Eindruck nicht los, dass kaum einer der Teilnehmenden wusste, worum es hier ging. Man erwartete irgendetwas Cooles, Modernes, Zeitgemäßes – aber was? Die Enttäuschung muss groß gewesen sein, denn die Vortragenden erzählten nur, wie sie mit einem Board arbeiteten. Das ist ein Visualisierungstool für Arbeitsprozesse, das eher unspektakulär aussieht und überhaupt nicht revolutionär. So einfach sollte Agilität, sollte agiles Arbeiten sein? Viele, die in dem Workshop saßen und sich von Agilität hatten locken lassen, hatten wohl anderes erwartet.

Was ist denn nun Agilität? Die im Barcamp vorgestellte Visualisierungsmethode ist nicht mehr als die Übersetzung agiler Gedanken in ein Vorgehensmodell. Das im Barcamp gezeigte Modell heißt Kanban und 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“ gibt es, 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 die 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 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.

► Meine eigene Definition von Agilität lautet so:

Agilität ist die Fähigkeit von Teams und Organisationen, in einem unsicheren, sich veränderndem und dynamischen Umfeld flexibel, anpassungsfähig und schnell zu agieren. Dazu greift Agilität auf verschiedene Methoden zurück, die es Menschen einfacher machen, sich so zu verhalten.

## 1.2 Geschichte der Agilität

Den Begriff Agilität nutzten im Managementumfeld erstmals der ehemalige McKinsey-Vorstand und Bestsellerautor Tom Peters [6] sowie Rosabeth Moss Kanter [5], Professorin der Harvard Business School, in 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 Kanther 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 dynamischer werdende Märkte in den 1980er Jahren.

Viel Aufsehen erregte die Analyse von Frederic Laloux [4], ehemals McKinsey-Berater, der für sein 2014 erschienenes Buch „Reinventing Organizations“ Unternehmen untersuchte, die durch agile Prinzipien auch wirtschaftlich erfolgreich sind. Er 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 setzte er in Gegensatz zum verbreiteten Denken, das von einem „Management by Objectives“ geprägt ist. Die Abb. 1.1 zeigt, wie sehr das Management-by-Objectives im Vergleich zum agilen Management bei Google Trends nachgelassen hat (Online-Foto von 12/2015).

Noch einen Schritt weiter führt die Bewegung der Holakratie, die die agile Systematik aus den Teams in das gesamte Unternehmen trägt. Holakratie geht zurück auf den



**Abb. 1.1** Google-Trends Vergleich Agile Management und Management-by-Objectives

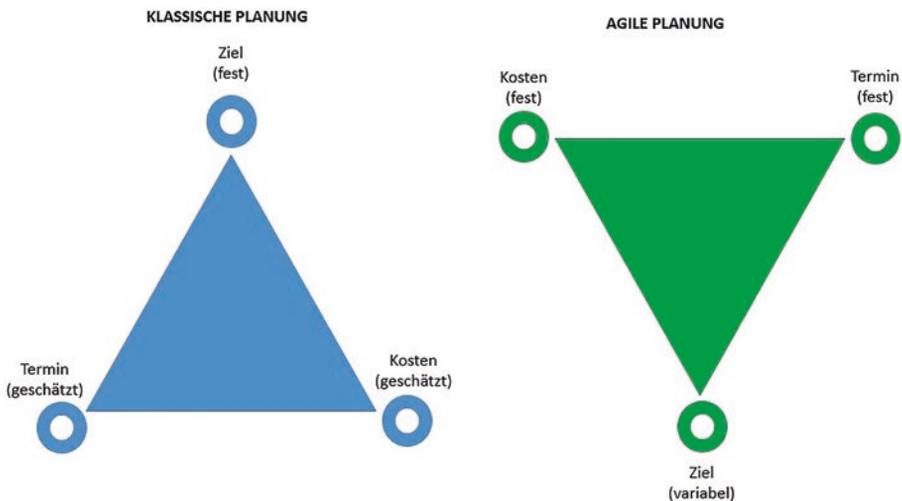
Unternehmer Brian Robertson, der konsequente Dezentralisierung ohne traditionelle Führung und Management in seinem Unternehmen einführte und damit eine Bewegung begründete. Breiter bekannt geworden ist die Holakratie durch die amerikanische Firma Zappos, einen Online-Schuhhändler, der im Mai 2015 sein Unternehmen umstellte und Hierarchien zugunsten konsequenter Dezentralisierung abschaffte.

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 %. 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 oder die Elbphilharmonie in Hamburg.

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



**Abb. 1.2** Agil-iterative und klassische Planung

veröffentlichten Entwickler um Kent Beck 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 noch 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 mechanistisch interpretieren könnte. Agile Ideen spielen auch heute noch vor allem auf der linken Seite. Das heißt, sie beziehen sich auf Kommunikation untereinander und mit den Kunden sowie auf die flexible Reaktion auf Marktveränderungen.

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.

In den folgenden Jahren zogen agile Ideen mehr und mehr auch ins Management ein. Man erkannte, dass Agilität sehr gut zu den veränderten Umweltbedingungen der Unternehmen passte. Es passte auch zu systemtheoretischen Gedanken, der sich seit den 1990er Jahren immer weiter verbreiteten. Die Theorie von Niklas Luhmann beschrieb soziale Systeme als geschlossene Einheiten, die sich nur aus sich selbst heraus verändern können. Auf das Thema komme ich später noch einmal im Zusammenhang mit Führung zu sprechen.

### 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 strukturierte Kommunikation, Selbstverantwortung und Visualisierung von Arbeitsprozessen in die Teamarbeit ein.

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 in den Jahren 2012 bis 2014 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 der Organisationspsychologe Chaehan So 2010 in seiner Dissertation für die Humboldt-Universität Berlin nach.

Meine persönliche Erfahrung mit agilen Teams ist, dass diese in der Tat oft deutlich reifer in ihrem Kommunikations- und Interaktionsverhalten sind. Dadurch, dass Probleme schnell angesprochen werden, kann weniger verschwiegen werden. Mitarbeiter 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 die Konsequenz der Einhaltung von Regeln. Für die Einführung und Einhaltung dieser Regeln ist eine Führungsperson zuständig. Im Scrum ist das der Scrum-Master.

---

### 1.4 Agile Werte, Prinzipien und Methoden

Mit diesem Buch verfolge ich das Ziel, Ihre bisherige Führungspraxis durch agile Ideen zu beleben und vielleicht sogar grundlegend zu verändern. Mit agilen Methoden sollen Sie ausprobieren können, was in Ihrem Kontext möglich ist und wie es wirkt. 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. 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 vollkommen gegensätzlich geprägt ist.

Wenn in einem Unternehmen kein gegenseitiger Respekt herrscht, so kann eine agile Methode wie ein Board zur Visualisierung der Arbeitsprozesse nicht funktionieren. Die Einführung des Boards würde Prozesse offenlegen. Sie würde zeigen, wer an welchem Thema arbeitet. Herrscht kein respektvoller Umgang, 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, erst einmal am Thema Respekt zu arbeiten und sich die Frage zu stellen, wo sich aktuell zeigt, dass wenig Respekt vorhanden ist – und wie man dies ändern kann. Vielleicht könnte es zum Beispiel sinnvoll sein, im ersten Schritt das gegenseitige Verständnis zu verbessern, denn dieses ist die Basis für gegenseitigen Respekt.

In einem Unternehmen mit schlechter Kommunikations- und Fehlerkultur machen auch Methoden wie Retrospektiven wenig Sinn. Mitarbeiter müssen zunächst lernen, wie sie kommunizieren, und Grundlagen erarbeiten, etwa wie sie Feedback geben. In einem konfliktreichen Umfeld wiederum kann die Einführung von Reflexionsrunden (siehe Kapitel „Agile Maßnahmen“) oder/und gewaltfreier Kommunikation (Gfk) viel hilfreicher sein als die einer agilen Struktur, die vielleicht völlig überfordert.

- ▶ Bevor ein Unternehmen oder eine Abteilung also agiler wird, muss sie ihren Standort kennenlernen. Dafür empfehle ich den Blick in das Kapitel „Agile Toolbox“. Hier passen der Dysfunktionen-Check, die Teamfaktorenanalyse und die Reflexion als Instrumente für fast jeden Kontext.

### 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 dabei als dynamische Konstrukte zu verstehen, die von innen und außen beeinflusst werden. Sie existieren im Unterbewusstsein der Menschen und werden dort durch Bedürfnisse und Motive genährt, etwa dem Bedürfnis nach Verbundenheit. Gesellschaftliche und familiäre Traditionen und Strömungen bedingen und beeinflussen diese Werte. Werte sind damit nicht angeboren, sondern gelernt. Sie verändern sich mit den Einflüssen aus der Umwelt. Das erklärt, warum sich europäische Werte von asiatischen und deutsche von italienischen unterscheiden, obwohl die Motive und Bedürfnisse identisch sind.

Werte sind außerdem interpretierbar. So wird wohl niemand widersprechen, dass „Fairness“ ein wichtiger Wert ist. Aber was genau darunter verstanden wird, unterliegt höchst unterschiedlicher Interpretation. Entscheidend ist auch, wie der Wert konkret gelebt wird.

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 Fairness nicht mit dem Leben gefüllt wird, das diesem Wert zugesprochen worden ist.

Die wichtigsten agilen Werte sind die folgenden:

- ▶ 1. Selbstverpflichtung (Commitment)
- 2. Rückmeldung (Feedback)
- 3. Fokus (Focus)
- 4. Kommunikation (Communication)
- 5. Mut (Courage)
- 6. Respekt (Respect)
- 7. Einfachheit (Simplicity)
- 8. Offenheit (Openness)

---

## 1.5 Agile Frameworks

Agile Prinzipien leiten sich aus agilen Werten ab. Kombiniert man sie und entwirft Regelwerke, entstehen Vorgehensmodelle, also Frameworks. Das sind Rahmen, die beschreiben, wie Aufgaben und Prozesse ablaufen sollen. Diese agilen Frameworks entstanden als Gegenbewegung zum klassischen Projektmanagement, das durch detaillierte und langfristige Ablaufplanung, Aufgabenstrukturierung und alljährliche Planungs- und Budgettrunden gekennzeichnet ist. Manche sagen Prozessmethoden dazu.

Agile Prozessmethoden tragen je nach dahinterstehendem Regelwerk unterschiedliche Bezeichnungen. Die aktuell bekanntesten und am weitest verbreiteten Methoden sind Scrum und Kanban. Rund 86 % des Marktes agiler Methoden werden laut einer Umfrage der Fachhochschule Koblenz von Scrum dominiert, gefolgt von Kanban. Kanban ist auch außerhalb der IT-Branche verbreitet, Scrum derzeit noch weniger. IT-ferne Einsätze machen bei Kanban 41 % aus, bei Scrum sind es 27 %. Mischformen aus agilen Methoden (Hybrid) mit 39 % und ein Mix aus agilen und klassischen Methoden (sowohl als auch) mit 25 % sind verbreitet [3].

Scrum und Kanban haben jeweils eigene Regelwerke. Ihnen gemeinsam ist eine starke Betonung der Kommunikation und Interaktion. Eines der Kernprobleme des klassischen Projektmanagements sind nicht berücksichtigte weiche Faktoren wie Kommunikation und Vertrauen. Genau diese weichen Faktoren stützt ein agiles Projektmanagement.

Vor allem Scrum wurde lange vor allem in der Softwareentwicklung eingesetzt. Deshalb denken viele, Agilität sei eine spezifische Errungenschaft der Softwareentwicklung und eigne sich nur für die IT, was nicht stimmt. Andere kennen Scrum als Gegenpol zu klassischen Projektmanagementmethoden. In diesem Kontext ist Scrum klassischen Methoden überlegen. Darauf deutet eine Studie der Oose Informatik von 2010.

Die Studie zeigte, dass agile Projektmethoden zu 59,2 % erfolgreich sind, klassische Projektmethoden aber nur zu 40,8 %. Damit waren agile Projekte signifikant erfolgreicher als nicht-agile [7].

Zu Scrum und anderen Methoden, die vor allem im Projektmanagement Einsatz finden, gibt es zahlreiche gute Bücher. Da ich mich hier auf agile Führung konzentriere und den Begriff Agilität weiter gefasst interpretiere, liegt der Fokus dieses Buches auf praktischen Maßnahmen außerhalb der Frameworks Scrum und Kanban.

### 1.5.1 Agile Prinzipien

Zwischen Werten und Prinzipien zu unterscheiden fällt auf den ersten Blick nicht leicht. Vielleicht hilft ein Blick in die Bibel: „Treue“ ist ein Wert, „Du sollst nicht begehren deines Nachbarn Weib“ ist hingegen ein Prinzip. Im Teamkontext lässt sich vor das Prinzip einfach ein „wir“ setzen und dahinter ein Verb – und schon entsteht ein Prinzip wie „wir wollen experimentieren und ausprobieren“, das aus dem Wert Mut entstanden ist.

Prinzipien sind also konkrete Ableitungen von Werten. Auch aus agilen Werten leiten sich Prinzipien ab. Man kann diese auch als Regeln, die eine Entscheidungsgrundlage für Handeln bilden, definieren. Ich habe in Tab. 1.1 aus verschiedenen Quellen eine Liste agiler Prinzipien zusammengestellt:

**Tab. 1.1** Prinzipien

1	Adaption
2	Aktive Einbindung
3	Arbeit sichtbar machen
4	Baby-Schritte
5	Bevollmächtigtes Team (Empowerment)
6	Experimentieren
7	Iteration
8	Kontinuierliche Verbesserung
9	Flow
10	Zusammenarbeit aller Beteiligten
11	Ökonomie
12	Reflexion
13	Sagen statt Fragen
14	Sinn stiften
15	Selbstorganisation
16	Verantwortung
17	Verschwendung eliminieren
18	Vielfalt