Svenja Hofert

Führen in die postagile Zukunft

Die Arbeitswelt sinnvoll gestalten und mutig vorangehen

EBOOK INSIDE

Springer Gabler

Führen in die postagile Zukunft

Svenja Hofert

Führen in die postagile Zukunft

Die Arbeitswelt sinnvoll gestalten und mutig vorangehen

Springer Gabler

Svenja Hofert
Hamburg, Deutschland

ISBN 978-3-658-28425-1 ISBN 978-3-658-28426-8 (eBook)
https://doi.org/10.1007/978-3-658-28426-8

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 2020, korrigierte Publikation 2020
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.

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

Wie wir in die postagile Zukunft führen

Zukunft ist ein Möglichkeitenraum, den wir gestalten. Svenja Hofert

Seitdem ich 2016 die erste Auflage von „Agiler Führen“ veröffentlicht habe, hat sich eine Menge getan. „Agil“ klingt es jetzt in allen Ohren, und das ein oder andere Projekt haben die meisten Unternehmen irgendwo unterbringen können. Fundamentales bewegt hat allerdings vor allem die Covid-19-Krise. Digitala Transformation ging plötzlich schnell wie nie. Doch die Führung steckt weiter in einer Krise, ja in einem Dilemma. Wie soll es weitergehen? Die weltweiten Herausforderungen verlangen nicht weniger als einen Umbau der Wirtschaft.

Führungsmodelle wie „Servant Leader“ erweisen sich als wenig attraktiv, wenn Menschen sich nach Mastern und Klarheit sehnen. In unüberschaubaren Situationen braucht es Macht und Mandat. Schnell agil aufgelegte Kosmetik bröckelt bald und zeigt das wahre Gesicht unter der Maske: Wenn Bereichsleiter jetzt „Chapter Leads“ heißen, ändert das grundsätzlich nichts an den Handlungslogiken des Mittelmanagements. Erst echte Ideen und klare Spielregeln ermöglichen einen neuen Kurs. Das Wesen von etwas erschließt sich besser über sein Gegenteil. Das Gegenteil von agil ist rigide. Manche Ideen brauchen eine rigide Weichenstellung, damit sie schließlich das ermöglichen, was sie transportieren: Eine andere Arbeitswelt beispielsweise, verantwortliches Wirtschaften, Generationengerechtigkeit und Gemeinwohl.

Sinnversprechen prallen mit Realität zusammen. Dabei zeigt sich, was im Grunde jeder weiß: Werte sind leere Worte, solange sie nicht zu Handlungen führen. Dass es auch anders gehen kann wird nirgendwo so deutlich wie durch die andauernde Pandemie, die vieles erschüttert und verändert. Nie war das Leid größer, nie aber auch die Chance, die alten analogen Strukturen fundamental zu erneuern und neue Weichen zu stellen.

Selbst die immer noch oft nur unzureichende Kundenzentrierung und damit der eigentliche agile Kerngedanke gerät an Grenzen, wenn man die Umwelt zerstört, während man den Umsatz rettet.

Desillusionierung machte sich schon lange breit, man arbeitete sich am Agiler-Werden ab. Langsam brechen sich auch Erkenntnisse Bahn. „Mindset statt Methode“ ist im Main-

stream angekommen. Doch es geht um viel mehr als um Methodologie oder „Mindsetologie“. Durch die Art, wie wir wirtschaften und leben, ist nicht weniger als unsere Zukunft bedroht. Dank Digitalisierung könnte sich aber auch unser Wirtschaften und unser Leben ändern. Nicht nur die Sinnfrage stellt sich im Kleinen wie im Großen, sondern auch die Frage nach der Zukunftsgestaltung. Diese hat eine dramatische Dringlichkeit bekommen, denn die Klimakrise bedroht unsere Existenz als Menschheit, während die Corona-Folgen zu einem Fokus in der Mittelverwendung zwingen. Und radikale Ideen und Lösungen verlangen. Ideen, die eher nicht in Design Thinking-Prozessen entstehen. Hier zeigen sich die zwei Seiten der Führung von morgen, die lange wenig gesehen wurden: Zum einen Führung als narrative Kunst, die Richtungen aufzeigt. Und zum anderen Führung als Design von Strukturen, die Organisationskultur verändern.

Ich sah vor Corona und sehe auch jetzt wieder viel agiles Business-Theater und Post-It-Beschäftigungstherapie. Die Suche nach Blaupausen unter dem Label „Agil“ haben Organisationen abgehalten, sich mit ernsten, überlebenswichtigen Fragen auseinanderzusetzen, allen voran mit der Frage „WOHIN WOLLEN WIR?“ Statt sich Fragen zu stellen, wurden Lösungen am Kanban-Board gesucht. Beginnen wir also besser gleich mit den Fragen.

Wohin wollen Sie? Persönlich, mit Ihrem Team, Ihrem Unternehmen, mit Ihrem Unternehmen in der Gesellschaft der Zukunft? Auf solche Fragen kann es keine schnellen Antworten geben. Um diese Fragen zu beantworten, bleibt Ihnen nichts anderes übrig als stehenzubleiben. Sie müssen wahrnehmen, was JETZT ist und wo Sie im Moment stehen. Was oft vergessen wird: Die Zukunft braucht die Gegenwart. Sonst ist es keine Zukunft, sondern Utopie. Utopien braucht man, um Ideen von der Zukunft zu bekommen, die Basis für neue Narrative sind. Konkrete Handlung braucht die Wahrnehmung der jetzigen und momentanen Wahlpunkte, der „Choice Points“.

Die Gegenwart wird gerne ausgeblendet, weggeschoben. Als wäre sie nicht da – und das ist sie auch nicht, wenn man nicht sehr gut aufpasst. Die Gegenwart ist flüchtig und schwer zu begreifen. Sie macht auch Angst, weil man sich auf sie konzentrieren muss. Es ist leichter, wegzulaufen und in die Zukunft zu blicken, dort wo Lösungen zu sein scheinen, die einem vom Hier und Jetzt entlasten.

Wir wissen nichts, aber merken es nicht. Führungskräfte wie Mitarbeiterinnen haben oft keine Ahnung, welche Technologien es längst gibt. Weil sie die Nähe bestimmter Entwicklungen nicht spüren, nicht wahrnehmen. Weil sie die Wahrnehmung des Strukturwandels verdrängen und ausblenden, was weit weg und fern zu sein scheint. Die Zukunft scheint immer näher als die Gegenwart, weil man in sie flüchten kann.

Nur so ist nachzuvollziehen, dass viele Menschen mehr über die eigene Karriere nachdenken als darüber, dass es ihr Unternehmen und ihre Branche so bald nicht mehr geben wird. Nur so ist zu verstehen, dass alle möglichen Dinge und Ideen bewertet werden, bevor sie überhaupt annähernd verstanden und ergründet sind. Die Schwarzweißmalerei erklärt sich damit ebenso wie die wiederholten Verkündungskreuzzüge von Experten, die immer neue Lösungen für die Zukunft verkaufen.

Und das erklärt auch, warum die Jagd nach dem geheimen Supertool, der neuen Methode und dem Best-Practice-Organisationsmodell mit stets lautem Mediengebrüll einhergeht.

Headlines vertragen kein „Ausgang ungewiss“ und Sowohl-als-auch – und selbst wenn es um Mindset geht, so muss das „agile Mindset“ 1, 2, 3 in Fleisch und Blut übergehen. Was sich nicht modellhaft übertragen lässt, taugt nichts. So wird lustig die Logik eines Kleinunternehmens auf einen Konzern übertragen oder werden die Aktivitäten in der Frühphase des einen Unternehmens als Rezept für erneuernde Maßnahmen in der Spätphase gehandelt.

Es zeigt sich immer öfter, dass agile Methoden keine Agilität bringen, sondern teils das Gegenteil. Das Verständnis von Agilität als „Konzept“ führt diese selbst ad absurdum. Agilität zeigt sich am und im Ergebnis. Das hat sich in der Phase des Lockdowns an vielen Stellen bewahrheitet. Organisationen, die schon beweglich waren, konnten leichter noch beweglicher werden. Wer zuvor etwa schon flexibel im Home Office und Remote Work gewohnt war, konnte dort gleich mit neuen Ideen ins nächste Level springen. Andere scheiterten schon an der Technologie.

Ich frage noch mal: Wohin wollen Sie? Angenommen, es ginge gar nicht um Agilität, sondern um den Platz Ihrer Organisation in der künftigen Wirtschaft, Arbeitswelt, ja, der gesamten Welt. Wie anders würde diese Frage Ihre Gedanken lenken? Sie bräuchten dann Klarheit über Ihre Werte, über Ihr „Gut und Böse“ im Zeitalter der maschinellen Intelligenz, globaler Finanzprobleme, pandemischer Herausforderungen und der Klimakrise. Sie müssten Position beziehen. Es ginge dann für viele nicht mehr nur um agile Kundenzentriertheit, Wettbewerb und Überleben, sondern um Sein, um Sinn und Zweck und Werden.

Sie kämen in einen „Double Loop“ des Denkens, der Sie zu Ihren Grundannahmen führte: Auf welchen Vorstellungen von Wirklichkeit und Gegenwart bauen Sie auf? Wovon gehen Sie aus? Und wie kommen Sie überhaupt dazu anzunehmen, was Sie annehmen?

Die bisherigen Agilitätsinterpretationen bauen auf der Annahme auf, dass wir uns auf den turbulenten Märkten schnell bewegen müssten, um Kunden zu halten und zu binden, die immer weniger gebunden sind. Wir gießen Kundinnen in Personas und versuchen sie so dingfest zu machen, aber entwerfen dabei ein Stereotyp nach dem anderen. Wollen wir Kunden als Konsumenten oder als Menschen? Wollen wir Gewinn um jeden Preis oder eine andere Gesellschaft?

Die Antwort auf Fragen ist ein Prozess und kein Fertigprodukt.

Menschen streben nach Stabilität. Sie suchen Sinn. Sie brauchen Orientierung. Sie wollen wissen, wohin es geht. Sie brauchen Ideen. Sie wollen mitwirken. Sie wollen sich auch entwickeln. Sie brauchen Führung, auch von sich selbst. Und wenn sie erst mal sich selbst erfahren haben, werden sie nicht mehr aufhören wollen, sie selbst zu sein. Dann können sie auch andere „sein“ lassen. Wenn Sie diese Erfahrung gemacht haben, können Sie folgen und führen zugleich.

Führen bedeutet genau das: verschiedene Pole zu erkunden, zu verbinden und gemeinsam eine bunte, also vielfältige Zukunft zu gestalten. Führen ist alles, was Richtung gibt, und die kann auf ganz unterschiedliche Art entstehen: Als die Kunst, Narrative zu finden oder als die Fähigkeit, Rahmen und Strukturen zu gestalten.

„Führen in die postagile Zukunft“ ist deshalb kein neues Buch über Führungsstile und optimales Führungsverhalten. Führen ist für mich eben Kunst und Design. Es bedeutet auch, Altes mit Neuem zu verbinden. Führen ist dabei nicht gebunden an eine Person.

Auch Strukturen und Ideen führen. Ideen verbinden sich mit Personen, Personen verkörpern Ideen. Wie Kunst ist Führung nichts, das immer gleich aussieht. Sie kann begeistern und verstören. Und wie beim Design gilt „Form follows Function". Führung muss zu dem passen, was sie erreichen will.

Führen als Kunst heißt, die Ideen durch Geschichten zu beleben. Führen bedeutet als Designfunktion vor allem auch, einen Rahmen zu gestalten, in dem Zukunft möglich wird. Dafür muss die Gegenwart der Ausgangspunkt sein, dieses flüchtige JETZT, in dem sich schon so viel von dem zeigt, was werden kann.

Die Silbe „post" wird immer dann verwendet, wenn noch nicht ganz klar ist, was das Jetzige von dem „davor" unterscheidet. Als „Postmoderne" wird der Zustand nach der Moderne bezeichnet, wiewohl dieser amorph ist. Die Postmoderne suchte die Moderne in sich aufzunehmen, aber auch diese aufzulösen. Die Moderne ist durch die Postmoderne – in der Philosophiegeschichte etwa vertreten durch Descartes „Ich denke, also bin ich" – keineswegs verschwunden; sie wird nicht aufgehoben. Sie gibt durch rationalistisches Denken, begleitet von neuen wissenschaftlichen Erkenntnissen, nur eine andere Richtung. Ebenso verhält es sich mit dem Posthumanismus. Dieser meint die Überwindung des Humanismus, der den Menschen als ethisch höherwertiges Wesen betrachtet, sei es durch Erweiterung seiner begrenzten Möglichkeiten mit maschineller Intelligenz, sei es durch Einreihung in die Riege aller Lebewesen und der Natur.

Der Zustand „Post" bezeichnet also auch die Überwindung von etwas. Es ist der Zustand nach dem Agilen, der das Agile überwindet, es nicht aus-, sondern einschließt, auf ein anderes Level hebt, ihm eine verschobene und erweiterte Richtung gibt.

Stellen Sie sich vor, heute ist der erste Tag einer postagilen Zukunft, in der die Suche nach Standards überwunden ist. Der Agilitätshype liegt hinter Ihnen. Sie suchen nicht mehr nach rettenden neuen Managementmethoden und Best Practice, sondern nach eigenen Antworten auf große und kleine Fragen. Das „und" könnte eine große Rolle für Sie spielen. Es verbindet und verknüpft – Sowohl-als-auch statt Entweder-oder. Wenn der erste Tag der Zukunft angebrochen ist, suchen Sie nicht mehr nach Blaupausen, um in einer digitalisierten Welt zu bestehen. Sie spüren, was jetzt ist und nehmen wahr, was Sie bisher nicht gesehen, gehört, gelesen und geschmeckt haben. Und dann gestalten Sie Ihren Rahmen, mit anderen, die dasselbe tun wie Sie.

Sie werden in Ihren künstlerischen Führungsexperimenten immer wieder auf Widersprüche stoßen, die zu jeder Kunst gehören. Sie sind da und sind Teil des Lebens. Es braucht manchmal Zeit, darüber nachzudenken, die Widersprüche zu verstehen und was sie einem sagen wollen. Es fordert viel, sich immer wieder neu auszurichten und dem eigenen Kompass zu folgen. Wohin will ich? Wo ist das, was ich als „gut" erkennen will und wie erkenne ich das Böse, das sich als das Gute tarnt?

Das Gute braucht für seine Existenz das Böse, aber wir müssen es erkennen und benennen können. Der Tag braucht die Nacht. Die Freiheit braucht Regeln – Führen ohne Folgen ist Zerren und Drücken, ist Gewalt. Jedes Gewicht braucht ein Gegengewicht, Agilität ohne Stabilität ist ein hektischer Zustand. Durchsetzung braucht auch das rigide, das klare, eindeutige, machtvolle Handeln.

Führen in diesem sehr weiten Sinn beinhaltet sowohl das Führen als auch das Folgen. Im Sowohl-als-auch etwa liegen viele verbindende Antworten, auch die Möglichkeit zum Entweder-oder. Postagiles Führen beinhaltet immer auch die Möglichkeit zu extremen Handeln oder radikalen Ansätzen – immer im Sinne dessen, was man als höheres Gut für die Menschheit erkannt hat.

Mein Wunsch ist es, dass dieses Buch Sie näher an Antworten führt, aber nicht zu Lösungen. Es soll Inspiration sein, aber nicht „Playbook", kein Plug & Play mit bunten Bildern. Deshalb kaufen Sie das Buch lieber nicht, wenn Sie genau das erwarten. Da gibt es andere. Bei mir ist nicht ganz einfach, aber es ist auch nicht sehr kompliziert.

Manche meiner Leserinnen sagen mir nach, ich schaffe es, Tiefe zu erzeugen, ohne je schwer zu werden. Ich freue mich über Feedback, wenn das gelungen ist – und auch wenn nicht.

Mein Buch soll Begleiter sein, aber nicht Anleiter. Augenöffnerin, aber nicht Blindenführerin. Es ist ein hoffentlich gut leserliches Fachbuch geworden, aber eben (höchstwahrscheinlich) keine Bettlektüre.

Bevor es losgeht, möchte ich noch etwas zum „Gendern" schreiben. Sprache formt das Denken. Es festigt Vorurteile. Und es löst sie. Deshalb habe ich mich um ein Sowohl-als-auch bemüht. Ich benutze die weibliche, männliche und neutrale Form parallel, aber nicht zeitgleich. Ich übe mich noch darin, sehen Sie mir nach, wenn das Gleichgewicht noch nicht an allen Stellen zu finden ist.

Ich wünsche Ihnen viel Freude beim Lesen.

Svenja Hofert

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

Zitate von Interviewpartnern aus diesem Buch

„Postagilität setzt für mich an dem Punkt an, an dem sich die kapitalistische Denk- und Handlungsweise dem evolutionären Sinn und einer holistischen Weltanschauung unterordnet."

Franziska Gütle, Lean Managerin, Forscherin und Betreiberin des Portals „Think different!"

„Nicht das Auftreten von Konflikten ist eine Herausforderung, sondern der Umgang mit ihnen."

Ulrike Blumenschein, Change Managerin, DB Systel

„Es wäre zunächst gut, wenn Agilisten einen Schritt weitergehen und sich ihrer gesellschaftlichen Verantwortung bewusst werden. Konkret meine ich damit, den Fokus nicht nur auf den Customer Value, sondern auch auf den Public Value zu legen – das Gemeinwohl."

Mark Lambertz, Experte Viable-System-Modell

„Um in diesem System agieren zu können, benötigen Menschen mehr Selbstkenntnis, eine achtsamere Wahrnehmung und mehr Vertrauen in ihre Intuition. Wir müssen unseren eigenen Purpose und Antworten auf grundlegende Fragen finden: Wer sind wir und was wollen wir?"

Ralf Janssen, Kompano Entwicklungsberatung

„Komplette Selbstorganisation wäre zwar wünschenswert, jedoch halte ich es nicht überall und mit allen für umsetzbar. Stärkung, Ermächtigung, Zutrauen, dass die Menschen den Mut fassen, sich in unbekanntem Terrain zu bewegen, wird die Hauptaufgabe von Führung sein, ohne dabei das Ziel aus dem Auge zu verlieren und es auch neu zu formulieren."

Matthias Wrede, Geschäftsführer Apandia GmbH

Einige Zitate aus diesem Buch von Svenja Hofert

„Agilität wird von vielen als Möglichkeit angesehen, schneller zu reagieren – aber noch kaum als Chance, Wirtschaft ethischer zu gestalten. Das muss sich ändern."

„Doch der Weg ist lange nicht zu Ende: Führung muss von der Person gelöst und auch auf gesellschaftlichen Aufgaben übertragen werden. Wirtschaftsführer sind Zukunftsgestalter."

„Eine nachhaltige, verantwortliche Wirtschaft braucht Führung, die sie gestaltet."

„Führungskräfte sind bisher vorwiegend mit sich selbst und der „Bändigung" von Einzelpersonen beschäftigt. Dabei muss es um Teams, Gruppen und Kollektive gehen"

„Niemand kann alleine eine Bewegung führen – niemand. Es ist die Idee, die führt und die sich mit einer Person verbunden hat."

„Wir-Denken" muss im Top-Management ankommen."

„Führen beinhaltet sowohl das Führen als auch das Folgen."

„Was ich nicht wahrnehme, existiert für mich nicht. (…) Ich nehme kein Problem wahr und kann deshalb auch keine neuen Lösungsstrategien entwickeln."

„Führungsentwicklung der Zukunft bedeutet, dass wir die innere Komplexität erhöhen müssen. Wir müssen mehr wahrnehmen, um dann zu genial einfachen Lösungen zu kommen. Dabei dürfen wir uns selbst nicht so ernst nehmen."

Über Host Leadership: „Ein Gastgeber (…) kann aber auch üblen Zeitgenossen, die die Möbel zertrümmert haben, ein Hausverbot erteilen."

„Leader verbinden sich mit Ideen. Menschen folgen den Ideen, die eine Person verkörpert."

„Eine zentrale Zukunftskompetenz ist es, Vorhandenes zu dekonstruieren. Das setzt voraus, dass es überhaupt ein Konstrukt-Bewusstsein gibt (…)."

Die Originalversion dieses Kapitels wurde korrigiert. Ein Erratum finden Sie unter
https://doi.org/10.1007/978-3-658-28426-8_6

Inhaltsverzeichnis

1 Agile Kurzgeschichte 1
1.1 Der agile Begriffsdschungel. 2
1.1.1 Agilität und Management 4
1.1.2 Agile Führung 9
1.1.3 New Work 12
1.1.4 Der Wandel in der Arbeitswelt. 15
1.1.5 Der Kunde im Zentrum 17
1.1.6 Von der Wissens- zur Erkenntnisgesellschaft 19
1.1.7 Keimzelle Teamarbeit 25
1.2 Organisationen im Wandel. 37
1.2.1 Spotify-Modell. 41
1.2.2 Holakratie. 44
1.2.3 Kollegiale Führung und Unternehmensdemokratie 47
1.2.4 Weitere Organisationsmodelle 49
1.2.5 Wie geht organisationaler Wandel? 49
1.2.6 Fünf Phasen agiler Erkenntnis 55
1.3 Agile Bilanz 64
1.3.1 Wie erfolgreich war „agil“ bis heute? 64
1.3.2 Unsere Umfrage: Beyond Agile. 70
1.3.3 Interview mit Ulrike Blumenschein: Eingefahrene Denk- und Handlungsmuster zu durchbrechen braucht Zeit 74
1.4 Acht Einsichten auf dem Weg ins Postagile 77
1.4.1 Erste Einsicht: Es braucht ein Wohin. 79
1.4.2 Zweite Einsicht: Es geht um Antworten, nicht Lösungen 79
1.4.3 Dritte Einsicht: Kundenentwicklung statt Persona 80
1.4.4 Vierte Einsicht: Wir brauchen „Learn-it-alls“ 81
1.4.5 Fünfte Einsicht: Der größere Kontext zeigt den Weg 82
1.4.6 Sechste Einsicht: Führung braucht ein neues Machtbewusstsein . . . 83

1.4.7 Siebte Einsicht: Wir müssen mit Gewohnheiten brechen 85
1.4.8 Achte Einsicht: Wir sollten Unternehmen wie Ökosysteme behandeln 87
Literatur 90

2 Exkursion in eine postagile Zukunft 93
2.1 Wohin wollen wir? 94
2.1.1 Zukunftskompass 98
2.2 Was werden kann 99
2.2.1 Post- oder Transhumanismus? 100
2.2.2 Cynefin und Stacey 102
2.2.3 Worauf der sechste Kondratieff deutet 104
2.2.4 Was Meme anzeigen 106
2.3 Zukunft gestalten 125
2.3.1 Wirtschaft und Arbeitswelt 125
2.3.2 Wie alternative Wirtschaft möglich werden kann 128
2.3.3 Verstehen, was ist und sein wird 130
2.3.4 Sinnvolles wirtschaften und arbeiten 144
2.3.5 Purpose als Sinnstifter 147
2.3.6 Die Entwicklungsorganisation 156
2.3.7 Kybernetik 160
Literatur 167

3 Exkurs in die Psychologie des Wandels 169
3.1 Entwicklung als Möglichkeiten-Reduktion 170
3.1.1 Wahrnehmen, was ist 172
3.1.2 Veränderung durch Extended Minds 173
3.1.3 Die große narzisstische Kränkung 179
3.1.4 Veränderung aus der Perspektive der Entwicklungspsychologie . . . 181
3.1.5 Veränderung aus der Perspektive der Lebensspanne 192
3.1.6 Veränderung aus der Perspektive der Biologie 201
3.1.7 Veränderung von Organisationen 207
Literatur 213

4 Zukunft der Führung 215
4.1 Die Partnerschaft von Führen und Folgen 216
4.1.1 Natürliches Führen 217
4.1.2 Geteilte Macht, verteilte Führung 222
4.2 Persönlichkeitsreife und Führung 232
4.2.1 Leadership Agility 233
4.2.2 Das Elefanten-Dilemma 250
4.2.3 Host und Hostess Leadership 253
Literatur 258

5 Postagiler Denk- und Handlungsraum 259
5.1 Bauen Sie Ihren Zukunftskompass 261
5.2 Kommen Sie weg vom Sowohl-als-auch hin zu neuer Klarheit 262
5.3 Treffen Sie Entscheidungen, um etwas wegzulassen 263
5.4 Verändern Sie den Kontext 264
5.5 Bauen Sie Organisationsprototypen 265
5.6 Bauen Sie Interaktionsprototypen 266
5.7 Bauen Sie Rollenmodelle gleich im Erweiterungsmodus 268
5.8 Überarbeiten Sie Ihr Bild 269
5.9 Fördern Sie die Fähigkeit, zu vertrauen 270
5.10 Fördern Sie das Mensch-Verständnis 272
5.11 Achten Sie auf Achtsamkeit 274
5.12 Entwickeln Sie Ambiguitätstoleranz 276
5.13 Unterbrechen Sie das Oben-unten-Spiel 278
5.14 Nutzen Sie Emotionspotenziale von Begriffen 279
5.15 Erkennen Sie emotionale Bildung als Schlüssel 280
5.16 Lassen Sie gemischte Gefühle zu 283
5.17 Erhöhen Sie die Widerstandskraft 283
5.18 Lassen Sie neue Kommunikationsräume entstehen 285
5.19 Dekonstruieren Sie das, was da ist 288
5.20 Strukturieren Sie Interaktionen 291
5.20.1 Think, pair, share 291
5.20.2 1, 2, 4, all 292
5.20.3 Syntegration 292
5.21 Pflanzen Sie das, was am meisten fehlt 293
5.22 Nutzen Sie Denkrahmen und Denkmuster 293
5.22.1 Dialektisch Denken 294
5.22.2 Hurst Ecocycle 294
5.22.3 First Principles 296
5.22.4 Denkmuster 299
5.23 Fördern Sie Reflexion von Gruppen 300
5.23.1 Gruppenreflexion 301
5.24 Führen Sie mit harten Polen 302
5.25 Nutzen Sie Narrative 305
Denken Sie über das Bisherige hinaus 307
Literatur 307

Erratum zu: Führen in die postagile Zukunft E1

Agile Kurzgeschichte

1

Zusammenfassung

Die Geschichte der Agilität ist eine Geschichte voller Irrtümer und verläuft anders, als manche glauben. Sie ist in verschiedenen Umfeldern entstanden. Das ist wichtig zu verstehen. Denn oft reden wir über Begriffe, von denen wir gar kein ähnliches Verständnis haben. Und bevor wir ins Postagile starten, sollten wir erst einmal verstehen, was das Agile überhaupt ausmacht.

Mir war entgangen, dass sich gleich fünf Personen aus einer Firma bei unserem Workshop angemeldet hatten. Als ich die Liste kurz vor Beginn sah, erschrak ich ein wenig. Es waren alles Mitarbeiter einer Firma, von der ich aus den Medien wusste, dass sie von einer namhaften Unternehmensberatung „agil" beraten worden waren und das „Spotify-Modell" für sich adaptiert hatten. Falls Sie es nicht kennen: Das ist ein Organisationsmodell, das einst das gleichnamige Streamingunternehmen bei sich installiert hat. Dazu später mehr.

Neues und gut Bebildertes von namhaften Unternehmen wird gern von den Medien aufgegriffen, aber typischerweise nach der ersten Euphorie nicht weiterverfolgt. Medien suchen News, sie schreiben über das, was anders und ungewöhnlich ist. Im Organisations- und Managementkontext präferieren sie das Gelingen, über Probleme und Scheitern findet sich nichts.

Was wollten die Mitarbeiter dieser Firma bei uns? Es handelte sich um Mitarbeiter, die ehemals Führungskräfte gewesen waren und nun „Rollen" ausüben sollten, die sehr genau definiert waren. Es passte nicht besonders gut zu meinem Ansatz, der Führen als Rahmengestaltung versteht.

Nach einem halben Tag erfuhr ich, warum sie sich angemeldet hatten. Sie hatten den Titel des Workshops „Agiler führen" nicht mit meinem Buch in Verbindung gebracht. Sie dachten vielmehr, da gebe es eine Veranstaltung, die die Probleme löste, die die neue

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2020

S. Hofert, *Führen in die postagile Zukunft*,
https://doi.org/10.1007/978-3-658-28426-8_1

Organisationsform mit sich gebracht hatte – und das waren einige und durchaus spezielle. „Agiler führen“ hatten sie als „noch agiler als jetzt“ interpretiert.

Sie wollten Methoden an die Hand, wie sie die Folgen einer aus der Top-down-Perspektive entwickelten agilen Transformation praktisch lösen könnten, wie beispielsweise aufflackernde Konflikte, ausufernde Meetings und unzufriedene Mitarbeiter. Denn natürlich war das gewünschte Ergebnis – mehr Innovation und Motivation – nicht automatisch eingetreten. So saßen da fünf Teilnehmer, die sich alle die eine Frage stellten: „Wie mache ich …?“ Sie suchten nach konkreten Führungsmethoden und Werkzeugen, die ich Ihnen nicht bieten konnte.

In meiner Welt hatte das, was dort unter „agil“ eingeführt worden war, nichts mit den ursprünglichen Gedanken von Agilität zu tun. Aber ich habe spätestens nach diesem Workshop gelernt, dass man „agiler“ auch als „noch mehr Methoden“ interpretieren kann.

Kaum eine Mode hat die Unternehmenswelt so bewegt wie die modische Verwendung des Begriffs „agil“. Schon früh war mir nicht geheuer, was sich etwa seit Mitte der 2010er-Jahre immer deutlicher zeigte. Damals schrieb ich mein Buch „Agiler führen“, mit dessen Titel ich lange rang. Mir war klar, dass Agilität keinen neuen Führungsstil bringen würde und dass es auch nichts sein könnte, was eine klare Gestalt hätte. Zu diffus war das, was ich schon bis dahin bei meinen Kunden beobachtet hatte – der beschriebene Workshop fand viel später statt. Ich sah, dass das Fass keinen Boden hatte. Deshalb wählte ich für den Buchtitel „Agiler“. Ich meinte damit, dass es darum gehen müsse, den derzeitigen Agilitätsgrad angemessen zu verstärken. Dabei ging ich von der Grundannahme aus, dass jedes Unternehmen bereits agil sein müsse, da es sonst ja gar nicht am Markt überleben könne. Außerdem verstand ich Agilität von Anfang an als Business-Agilität.

Diese feinen Unterschiede machten andere nicht. Heute sagen mir die Berater, die für mein Unternehmen „Teamworks“ in agilen Projekten unterwegs sind, allerdings, dass sie mir unendlich dankbar für diesen Schachzug seien. Sie hätten so immer eine Erklärung, wenn jemand mal wieder die eine Methode oder das eine Kochrezept fordere.

1.1 Der agile Begriffsdschungel

Die Geschichte der Agilität ist … natürlich: eine Geschichte voller Missverständnisse. Sie zeigt, wie viele Stolpersteine es gibt, vor allem im oft völlig diffusen Verständnisdschungel rund um Agilität.

Weder ist die genaue Herkunft bekannt, noch ist wirklich bewusst, was Agilität konkret bedeutet und wie man damit umgeht. In den folgenden Abschnitten bemühe ich mich um eine Ordnung der verschiedenen Stränge und bin mir dessen bewusst, dass diese nicht vollständig sein kann. Dabei stelle ich Entwicklung in den Vordergrund – wie haben sich die Theorien gewandelt, die Agilität in die Welt brachten? Was waren grundlegende Erkenntnisse? Und wo stehen wir jetzt und heute? Das werde ich mit Zahlen, u. a. aus unserer Studie „Beyond Agile“, untermauern, deren Ergebnisse ich am Ende dieses Kapitels zusammengefasst habe.

Tab. 1.1 zeigt eine Übersicht und Zusammenfassung der Stränge von Agilität

Tab. 1.1 Stränge, die mit Agilität in Verbindung gebracht werden

	Business-Agilität	Projektmanagement-Agilität	Innovations-Agilität	Lean Management	New Work
Herkunft	Managementvordenker aus den USA, etwa Rosabeth Moss Kanter, später Gary Hamel oder Stephen Denning und vor allem John Kotter	Projektmanagement IT: Scrum, u. a. durch Ken Schwaber	z. B. Design Thinking 1991, erfunden durch die Agentur IDEO, seit 2005 vom Hasso Plattner Insitut of Design an der d.school der Stanford University. Auf Organisationsebene FLEAT von Haufe	Entstand in Japan in der Produktion nach dem Krieg mit dem Blick auf Qualität und Ressourcennutzung („keine Verschwendung"). Betont das Kollektiv.	Entwickelt von Fritjof Bergmann seit den 1970er-Jahren, u. a. auf der Basis eines Experiments mit General Motors in den 1980er-Jahren
Zentrale Aussagen	Kundenzentriertheit, Schnelligkeit	Iteratives Arbeiten, Mensch im Zentrum	Innovation als Teamprozess	Kollektive Wertorientierung	Alternative Lebens- und Arbeitsform
Entstehungszeit	1980er-Jahre	1970er-Jahre (PDCA-Zyklus) 2001 (agiles Manifest)	1990er-Jahre	1950er-Jahre	1970er-Jahre
Fokus	Unternehmen müssen schnell auf sich immer schneller ändernde Kundenbedürfnisse reagieren	Wie links; dabei unterstützt die iterative Vorgehensweise und die Orientierung am menschlichen Werten	Wie links; dabei unterstützen bestimmte Methoden und Strukturen	Schlanke und effiziente Produktion	Arbeitnehmer stiften den einen Teil ihrer Arbeitszeit klassischer Erwerbsarbeit und den anderen einer als sinnvoll empfundenen Tätigkeit
Zentrale „Post"- Herausforderung	widersprüchliche Lösungen, Akzeptanz von situativer Rigidität wie auch von Sowohl-als-auch	Hybride Lösungen und Befreiung von z. B. Scrum, wenn dieses keinen Sinn (mehr) ergibt	Zulassen, dass es auch andere und individualistische Wege zu Innovation gibt und dass Innovation auf Gemeinwohl ausgerichtet werden kann	widersprüchliche Lösungen, Sowohl-als-auch, Werte des Lean Managements in nicht kollektivistischen Kulturen verankern	Die Frage, wie wir es schaffen, Wohlstand und Beteiligung am Arbeitsmarkt zu sichern.
Wie wirkt sich das auf Führung auf?	Rehabilitation von starker und autoritativer Führung	Abkehr vom Servant-Leader-Gedanken, mehr Selbstführung	Zulassen von „Parallelwelten"	Verbinden von verschiedenen Ansätzen	Rahmen für persönliche Stärken und Entwicklung schaffen

1.1.1 Agilität und Management

Agiles Management hat viele Väter und mit Rosabeth Moss Kanter nur eine einzige wirkliche Mutter, jedenfalls eine, die einigermaßen bekannt wurde. Eines ist nämlich sicher: Managementtheorien sind männlich, und auch das agile Zeitalter hat das nicht geändert. Das liegt weniger daran, dass sich Frauen nicht dafür interessieren oder weniger wertvolle Gedanken stiften und stifteten. Es liegt einfach daran, dass sie seltener zitiert und auf Kongresse eingeladen werden. Ja, widersprechen Sie mir – und machen Sie es anders.

Organisationsexpertinnen nutzten den Begriff zuerst in den frühen 1990er-Jahren, um produzierende Unternehmen zu beschreiben, die sich schnell an verändernde Bedingungen anpassen konnten. Damals erschienen Bücher wie „Agile Manufacturing“ [1] oder „Transitioning to Agility: Creating the 21 Century Enterprise“ [2].

Zur Jahrtausendwende hatte das Agilitätskonzept sich verbreitert und meinte „the ability to anticipate and respond rapidly to changing conditions“, so zitiert aus „Building Agility and Resiliency during turbulant change“ [3].

2003 erschien eine Studie über 50 Regierungsorganisationen in London, die in acht Ländern tätig waren, die zusammen mit der London School of Economics herausgegeben worden war. Diese ergab, dass agile Agenturen nicht nur einfach existieren, sondern andere Agenturen systematisch übertreffen, vor allem in der Produktivität der Angestellten und in der Kundenzufriedenheit („Agile Government: It is not an Oxymoron“, Baker, Durante and Sanin-Gomez) [4]. Organisationstheoretiker wie Gary Hamel nennen es „organisationale Agilität“. Joiner und Josephs schreiben, „that extremely turbulent enivironments require organizations, teams, and individual leaders to have higher levels of agility, and we define resilience as a necessary but not sufficient condition for agility“ [4].

In seinem einfachsten und zugleich bedeutungsvollsten Verständnis ist Agilität nicht mehr und nicht weniger als Beweglichkeit. Diese Beweglichkeit wurde der Wissensgesellschaft zunehmend wichtiger. Wissen und Information sind danach die zentralen Ressourcen der modernen Gesellschaft. Den Wandel im Denken leitete vor allem Peter F. Drucker ein, der „Entdecker“ der Wissensgesellschaft, die den fünften Kondratieff prägte, über den ich im nächsten Kapitel noch schreiben werde. Die Idee einer „Wissensgesellschaft“ entwickelte Drucker in „The Age of Discontinuity“ 1969. Er erfuhr eine breite Rezeption über die Fachgrenzen der Managementtheorie hinaus. Das veränderte auch das Führungsverständnis: Der Experte der Wissensgesellschaft ist anders zu führen als ein Industriearbeiter.

In die 1980er-Jahren fiel die zentrale Schaffensperiode der Rosabeth Moss Kanter. Sie war BWL-Professorin in Harvard und Herausgeberin der Harvard Business Review. Moss Kanter etablierte das Konzept der „postunternehmerischen“ Organisation im Changemanagement. Dieses beinhaltet ein „Empowerment“ des organisationalen Humanpotenzials. Bekannt geworden ist sie durch ihr Buch „Change Masters“ [5], in dem sie dieses Konzept vorstellte, was sich als eine frühe agile Idee verstehen lässt. Die Ursache für den Paradigmenwechsel sah sie in den sich verändernden Märkten und der zunehmenden Veränderungsgeschwindigkeit. Sie erkannte dabei, dass diese eine andere Management-

reaktion erforderten. Sie schrieb beispielsweise davon, dass große Unternehmen die „Agility“, also Beweglichkeit, von kleinen Organisationen bräuchten. Der Begriff „Agility“ in diesem Zusammenhang meint also eine Managementbeweglichkeit, die Fähigkeit, rasch auf Veränderungen durch schnelle Anpassung zu reagieren. Im Mittelpunkt steht die Beobachtung der Märkte und Kundenbedürfnisse.

Gary Hamel konzentrierte sich auf zwei Wege zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit von Unternehmen: Wachstum und Kostensenkung. Hamel und sein Kollege C. K. Prahalad bemängelten zu viele Klein-Klein-Strategien und den einseitigen Blick auf Kostensenkung. Stattdessen sollte der „Strategic Intent“ im Vordergrund stehen, eine Visionsorientierung.

Dem Konzept der strategischen Anpassung an die Umwelt stellten Hamel und Prahalad die strategische Ausdehnung an die Seite. Es gelte, beiden Seiten zu folgen. Hier kommt erstmals der Gedanke einer Beidhändigkeit ins Spiel, der heute als „Ambidextrie“ bekannt ist. Diese bedeutet, dass man sich zugleich auf scheinbar widersprüchliche Themen wie Innovation und Tradition konzentriert, also ein Sowohl-als-auch-Gedanke.

Dabei ist die strukturelle Ambidextrie darauf ausgerichtet, zugleich Exploration und Exploitation zu verfolgen, also neue Geschäftsfelder zu erkunden, ohne den Blick für die Bestandskunden zu verlieren. Kontextuelle Ambidextrie bezieht sich auf die Gleichzeitigkeit innerhalb eines Jobs. Hier gilt Google mit seiner 80:20-Regel als Vorreiter: Ingenieure können 20 % ihrer Arbeitszeit frei auf eigene Projekte verwenden, die nichts mit dem Tagesgeschäft zu tun haben.

Agilität als Beweglichkeit griff später auch Stephen Denning auf. Denning stellte erstmals eine Verknüpfung zwischen IT-Projektmanagement und Managementtheorien her.

Für sein „Radical Management“ nennt Denning [6] sieben Prinzipien:

1. Lege den Fokus darauf, die Kunden zu begeistern (nicht nur zufriedenzustellen)
2. Arbeite in selbstorganisierten Teams
3. Nutze kundengesteuerte Iterationen (regelmäßige Annäherungen an das Arbeitsziel)
4. Bringe mit jeder Iteration konkreten Nutzen, auch wenn er nur gering sein mag
5. Biete völlige Offenheit über Hindernisse, die Verbesserungen im Weg stehen
6. Suche permanente Selbstverbesserung des Teams
7. Gestalte interaktive Kommunikation [6]

Begeisterte Kunden hat nur derjenige, der nah am Kunden operiert, dessen Bedürfnisse kennt und sie schnell erfüllen kann – schneller als der Wettbewerb. Eine weitere Annahme ist, dass selbstorganisierte Teams in der Erfüllung dieser Bedürfnisse stets überlegen sind, jedenfalls wenn es um Wissensarbeit geht. Sie können schneller agieren, sind autonomer und dadurch auch motivierter. Hier bedienen sich die Managementtheoretiker wiederum bei den Psychologen, die belegen können, dass Autonomie und intrinsische Motivation zusammenhängen. Aber es geht nicht nur darum, es spielt auch eine Rolle, dass sich das Thema Wissen transformiert hat – vom Fachwissen zur Fähigkeit, Wissen in etwas Schöpferisches zu wandeln.

Moss Kanter, Hamel, aber auch Denning verknüpften das Thema untrennbar mit Kundenzentrierung – mehr noch: Begeisterung. Eine Messgröße ist der Net Promoter Score (NPS). Der NPS beschreibt, wie viele Kunden ein Unternehmen wirklich empfehlen. Forschungen ergaben, dass es diejenigen sind, die wirklich begeistert sind, nicht einfach nur zufrieden. Der NPS geht zurück auf Fred Reichheld, der damals für die Firma Bain & Company arbeitete.

Wirtschaft dient der Gewinnmaximierung, so die Grundannahme im Management. Warum die Wirtschaft agiler werden muss? Die These lautet: „Wer Kunden begeistert, ist wirtschaftlich erfolgreich." Dass begeisterte Mitarbeiter auch leichter Kunden begeistern, ist ein naheliegender Gedanke, der an Führungstheorien aus der psychologischen Schule andockte, beispielsweise dem motivations- und sinnorientierten Konzept der transformationalen Führung, aber auch dem Thema Führungskraft als Coach, das diesem sehr nahe steht.

Im deutschsprachigen Raum hat sich vor allem Fredmund Malik zum Thema positioniert, wobei er stärker Bezug auf die Digitalisierung und die damit notwendigen organisationalen Veränderungen nimmt. Er hat schon früh eine Variante des Viable-System-Modells unter eigenem Namen protegiert. Malik geht davon aus, dass man vor allem die Dinge auf den Prüfstand stellen muss, die in der alten Welt gut funktioniert haben, weil sie sonst einfach in die neue geführt würden. Damit widerspricht er dem populären Ansatz, nach dem Funktionierenden zu schauen und daran festzuhalten.

> „Das Zauberwort ‚Digitalisierung' als solches genügt noch nicht. Denn man kann auch etwas digitalisieren, was falsch ist – und damit führt man in einer Organisation die Alte Welt weiter, statt eine Neue Welt zu schaffen. Das Falsche wird dann umso wirksamer. Und die Organisation ist weiterhin veraltet, aber dies umso effizienter, nämlich digital." [7]

Systemtheorie und Kybernetik, die in Deutschland heute oft mit Agilität verbunden werden, schlugen sich in Maliks St. Galler Management-Modell nieder. „Agilität" als Begriff hat Malik meines Wissens nach dennoch nie benutzt. Ihm geht es um das Funktionieren, darum, dass Organisationen den flexiblen Rahmen für Operationen schaffen, die das bewirken, was sie bewirken sollen. Es geht also um Strukturen.

Amerikanische Autoren neigen im Unterschied dazu, den Menschen in den Mittelpunkt zu stellen, in Form des Menschen und Kunden. Die Scrum-Erfinder Ken Schwaber und Jeff Sutherland begründeten 2001 mit anderen Entwicklern das „agile Manifest". Es entstand aus der Erkenntnis, dass klassisches Projektmanagement versagt hatte. Grund war dessen fehlende Flexibilität; Projekte waren zu starr geplant und liefen auch seitens der Kosten stets aus dem Ruder. Schwaber und Sutherland erkannten die Ursache in fehlender Interaktion der Menschen untereinander und mit dem Kunden. Sie schufen daraufhin das Framework Scrum, das bei maximaler Strukturierung der Interaktionen maximale Selbstorganisation des Teams zuließ. Scrum war also nie als Methode gedacht, sondern nur als Interaktions- und Organisationsrahmen für Projektmanagement. Es basiert auf dem altbekannten PDCA-Zyklus (Plan, do, check, act), der schon 1970 entstand, etwa zeitgleich mit der Wasserfallmethode.

Um die Jahrtausendwende wandelte das Lean Management sein in Deutschland verbreitetes Image von einer Ausbeutungs- und Effizienzmethode zu einem Ansatz, der in der Produktion zu mehr Transparenz und Individualität verhelfen konnte. Immer noch wird gern das Unternehmen Toyota zitiert, dem es in den 1970er-Jahren gelang, mit teilautonomen Arbeitsgruppen erfolgreiche Autos zu bauen. Gern unterschlagen wird dabei, dass das Konzept der teilautonomen Arbeitsgruppen sich allerdings in Deutschland nie wirklich durchgesetzt hat, wohl auch weil wir keine kollektivistische Kultur haben.

Wenn wir heute agile Werte und Prinzipien betrachten, so handelt es sich meist um einen Mix aus dem Lean- und Softwareumfeld.

Scrum bietet beispielsweise fünf Werte:

1. Mut
2. Commitment
3. Fokus
4. Offenheit
5. Respekt

Lean liefert zusätzlich:

- Value: Wertstiftung für den Kunden
- Value Stream: Flow (Fluss als Vermeidung von Verschwendung)
- Pull (auf Kundenbedürfnisse reagieren)
- Perfektion (im Sinne des Kunden)

Als agil werden auch folgende Werte gehandelt [13]:

- Kommunikation
- Feedback
- Einfachheit

Agilität ist an Kundennutzen gebunden. Dieser ergibt sich aus Schnelligkeit, aber auch aus der Innovationskraft des Teams. Als agil gilt deshalb auch der Gedanke von Innovation als Folge der kreativen Aktivitäten eines Teams. Damit trat auch das Team zunehmend in den Mittelpunkt des Interesses.

▶ **Das AGIL-Schema** Talcott Parsons soziologisches AGIL-Schema entstand seit den 1930er-Jahren und wird in der Soziologie heute kaum noch verwendet. Die Ähnlichkeit mit „agile“ ist zufällig, das Schema hat mit Business-Agilität direkt nichts zu tun. Es liefert nur eine nicht mehr ganz taufrische Theorie, in der soziale Systeme benannt und strukturfunktionalistisch erklärt sind. Später baute Niklas Luhmann seine Systemtheorie darauf auf. Dass die Anfangsbuchstaben AGIL ergeben, hat sprachliche Gründe.

Praktiker übersehen bei ihrer Begeisterung für das Konzept, dass es Parsons nicht um Assoziationen mit Agilität, sondern um die Erklärung der Stabilität sozialer Systeme ging. Alle sozialen Systeme seien darauf angewiesen, sich an ihre Umwelt anzupassen, Ziele zu erreichen, Subsysteme zu integrieren und ihre kulturellen Normen zu erhalten. [8]

1.1.1.1 Agiles Projektmanagement

Das agile Projektmanagement beinhaltet unterschiedliche Frameworks, die alle ähnliche Grundelemente haben: die Iteration, verteilte Führung durch Rollen wie Scrum Master und Product Owner im Scrum sowie feste Meeting-Formate. Das bekannteste Framework ist Scrum. Laut der Studie „Status quo agile“ [9] nutzen es über 80 % der Befragten. Meine Hypothese ist allerdings, dass damit etwas gemeint ist, was nicht das gesamte Framework umfasst.

Wie das letzten Kapitel schon zeigte, hatten die Erfinder von Scrum keine Methode, sondern den Menschen im Fokus. Deshalb spielen Meetings eine besondere Rolle. Sie sind das Kernelement, der zentrale Interaktionsraum, der zugleich auf einen Fokus lenkt.

Agile Meetings konzentrieren sich immer jeweils auf ein Thema, etwa die Planung im Planning Meeting. Im Daily geht es um den Status und in der Retrospektive um das rückblickende Lernen. Sie unterscheiden sich allein dadurch schon von traditionellen Meetings: In diesen werden typischerweise Topics besprochen, ein „Gemischtwarenladen“. Die agilen Meetings sind besonders effektiv, weil sie sich an den agilen Werten und Prinzipien orientieren. Der wichtigste Unterschied ist aber die Haltung: In einem klassischen Meeting lässt sich jeder von einem Moderator beschallen, in einem agilen Meeting wirkt jeder mit.

Die meisten Projekte verbinden inzwischen hybrid-klassische und agile Methoden. Agil, so die Erfahrung, ist nicht immer überlegen, es passt zwar gut zur Softwareentwicklung, aber nicht überall hin. Agile Meetings sind jedoch eine Bereicherung für nahezu jedes Unternehmen – vor allem wenn man diese genauso iterativ betrachtet und lernt, diese anzupassen und zu optimieren.

Was ist da neu?

Auf einem Vortrag bei einer Behörde meldete sich eine der 40 anwesenden Führungskräfte. „Das habe ich schon immer so gemacht. Was ist da neu?“, fragte sie vorwurfsvoll. Ich fragte nach. Schon immer habe sie morgens Besprechungen gemacht, das sei ihr Daily. Wie das denn genau ablaufe, frage ich. Es stellte sich heraus, dass die Führungskraft morgens eine Art Verteilrunde macht, bei der sie die Aufgaben ausgibt und abhakt, was erledigt ist.

Wir versuchen alles, was wir wahrnehmen, in unsere vorhandenen Strukturen, in Bekanntes einzugliedern und abzugleichen, was anders ist. Dabei blenden wir Aspekte aus, die nicht an Bekanntem andocken können, oder passen diese so ein, dass sie sich in unsere Denkmuster fügen.

Auf diesem Weg wird sehr viel vereinfacht und geglättet. Und es entstehen Missverständnisse, wenn die Führungskraft nach einem selbstbestätigendem Vortrag zu seinem

Team geht und sagt: „Wir sind ja schon agil." Das hat auch mit einer Haltung zu tun, wenn wir Neuem begegnen. Im Growth-Mindset-Modus werden wir eher nach dem suchen, was anders ist, im Fixed-Mindset-Modus eher nach dem, was uns bestätigt. ◀

Die Führungsinterpretation im Projektmanagement hat sich in den vergangenen Jahren auch dann verändert, wenn „hybrid" gearbeitet wurde. Im Selbstverständnis eines Projektleiters ist meiner Beobachtung nach inzwischen weniger das Führen von Excel-Tabellen verankert als vielmehr das Führen eines Teams oder einer Gruppe. Die Rollen aus dem Scrum haben teils dazu angeregt, über andere Herangehensweisen nachzudenken. Das sind Schritte in ein moderneres Führungsverständnis.

Growth, Fixed und Mixed Mindset
Die Unterscheidung stammt von der Stanford-Professorin Carol Dweck [10], die dazu seit Jahrzehnten forscht. Sie untersuchte, wie sich die Haltung eines Growth Mindsets, die Überzeugung also, immer dazuzulernen und selbst die Intelligenz verändern zu können, auf berufliche und Bildungserfolge auswirkt. Sie studierte auch die Wirkung der Mindsets in der Erziehung. Dabei stellte sie fest, dass allein die Einstellung erhebliche Unterschiede bewirkt. Wer sich selbst und andere mit einem Growth Mindset behandelt, fördert Entwicklung. Ein Fixed Mindset dagegen behindert diese. Fixiertheit zeigt sich schon in der Sprache. „Du bist eben so", schreibt genau dies zu. „Du kannst werden", öffnet dagegen Möglichkeitenräume. Die meisten Menschen haben ein Mixed Mindset, sind also in einigen Bereichen fixiert und in anderen offener. Beispielsweise kann ich glauben, jeder habe eine angeborene Berufung, was fixiert ist. Ich kann zugleich aber auch überzeugt sein, dass Menschen Gewohnheiten ändern können, was entwicklungsbezogen (growth) ist. Jede sollte sich bewusst machen, wo sie fixiert und wo growth-orientiert ist.

1.1.2 Agile Führung

Als Keimzelle von Agilität gilt das selbstorganisierte Team. „Agile Führung" ermöglicht einem Team maximale Autonomie, überträgt Freiheitsgrade für Entscheidungen bis hin zur Autarkie. Die Aufgabe der Führung ist also mehr die Gestaltung eines passenden Rahmens, als diesen selbst auszufüllen. Es gilt, ein Team zu ermächtigen – auch dabei, sich selbst zu führen und zu entwickeln. Agile Führung ist in diesem Sinn nicht an eine Person gebunden, sondern kann auch Führung über Strukturen oder verteilte Führung beinhalten.

In „Agiler führen" [13] habe ich die Führungsgeschichte der vergangenen Jahrzehnte zusammengefasst. Auf erst in jüngster Zeit entstandene Metaphern wie „Host Leadership" werde ich in Kap. 4 eingehen. Sie spiegeln das, was sich derzeit abzeichnet, wider: Das Bild von Führung wird einerseits vielseitiger. Andererseits versucht man sie nach wie vor zu vereinheitlichen, ein ideales Verhalten zu definieren. Dabei geht es um eine dem Kontext und seinen Herausforderungen angemessene Haltung. Dass Führung stattgefunden hat, lässt sich nur am Ergebnis erkennen, an der erzeugten Bewegung also, nicht am Handeln selbst.

Agile Führung ist eine Führung im agilen Kontext. Da der agile Kontext schon sehr unterschiedliche Erscheinungsformen zeigt, gilt das auch für die Führung in diesem Zusammenhang.

Zunächst stellt sich die Frage, was Führung überhaupt ist. Führung definieren wir auf der Basis verschiedener Ansätze der Führungspsychologie als das Bestimmen der Richtung von Bewegung, was ein erfolgreiches Intervenieren in kritischen Situationen beinhaltet (Abb. 1.1). Führungsbewegung kann aus unterschiedlichen Richtungen erzeugt werden. Von oben lockt sie mit Positionsmacht und Entscheidungsgewalt, von der Seite überzeugt sie und unterstützt sie bei der Übernahme von Verantwortung, von unten verändert sie die Bewegung durch die Kraft der vielen. Und schließlich führt sie aus der Mitte zu innerer Klarheit und der Fähigkeit, situativ zwischen Führen und Folgen zu wechseln. Führen beinhaltet sowohl das Führen als auch das Folgen! Das erfordert von der „Führerin“ die Fähigkeit zur dialektischen Bewertung, die sich auf folgende drei Sätze herunterbrechen lässt:

- Es braucht beide Seiten, aber nicht notwendig gleichzeitig und in einer Person konzentriert.
- Das eine ist nicht besser als das andere, sondern nur situativ angebrachter.
- Über allem steht das gemeinsame Ergebnis.

Führung muss in diesem Verständnis als Beeinflussen oder Bestimmen der Richtung von Bewegung auf etwas zielen, eine Absicht haben – und sei es nur die, sich selbst überflüssig zu machen. Laissez-faire ist in diesem Sinne keine Führung.

Bewegung kann auf höchst unterschiedliche Weise entstehen. Auch wenn es manchem nicht gefällt: Eine autoritäre Vorgehensweise kann auch bewegen. Nicht nur Anstand führt zu Ergebnissen. Überhaupt beinhaltet Führung unzählige Wege und Möglichkeiten.

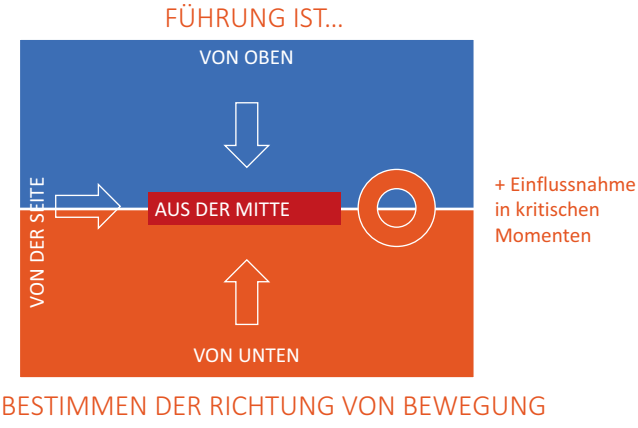

Abb. 1.1 Unser Führungsmodell

Sie reduziert zugleich Wege und Möglichkeiten und damit Komplexität. Dafür braucht sie Klarheit über die einzuschlagende Richtung; vor allem aber Menschen, die dieser zu folgen bereit sind. Je größer diese ist, desto mehr Komplexitätsreduktion ist nötig, wie sich leicht in der Politik erkennen lässt.

Der agile Kontext gibt die Richtung von Führung zu einem Teil bereits vor: Damit Selbstorganisation möglich wird, braucht es ein Team, das zur Handlung befähigt ist. Es muss Ressourcen haben, finanzielle, personelle, räumliche. Es braucht Entscheidungsbefugnisse. Es benötigt auch Kompetenzen, wenn Selbstorganisation betriebswirtschaftliche Entscheidungen beinhaltet. Nicht zuletzt braucht es Ziele – und noch besser Sinn. Es muss gemeinsame mentale Modelle entwickeln, wie Arbeit zu erledigen ist oder auch wie es mit Konflikten umgeht.

Kurz: Es braucht die Fähigkeit zur Selbst- und Teamentwicklung.

Wenn die Bewegung nicht mehr eingehalten wird, gilt es zu handeln, um wieder auf Kurs zu kommen oder diesen zu ändern. Wer die Richtung bestimmt, also führt, muss demzufolge auch immer wieder entscheiden, wozu gehören kann, auch die Rahmen für selbstorganisierte Entscheidungen zu schaffen oder/und Regeln zu verabreichen. Der Rahmen kann weiter oder enger werden, je nach Erfahrungen, die Verantwortung größer oder kleiner.

Es spricht einiges dafür, das enge und personenbezogene Führungsdenken aufzugeben, es aus dem Korsett zu befreien und dialektisch zu betrachten. Wenn eines nämlich sicher ist, dann dieses: Führen braucht Folgen.

Bisher ist das Führen und Folgen stets unterschiedlichen Individuen zugeordnet – Master und Servant. Die Agilsten haben den Master zum Servant gemacht und damit oft wenig erreicht. In einer postagilen Welt ist mehr Durchlässigkeit möglich.

Ein persönlich reifer Mensch ist zum Führen wie zum Folgen in der Lage. Ein entwickeltes Team kann Führungsaufgaben selbst verteilen. Sie können von mehreren im Team, zeitgleich, in unterschiedlichen Situationen und auch zeitlich begrenzt übernommen werden.

Das agile Rollenkonzept mit Scrum Master und Product Owner zielt in diese Richtung. Doch das Konzept allein fördert die für solche verteilte Führung nötige Reife nicht. Es ist mehr die Entwicklung durch einen gemeinsamen Lernprozess, der Selbstreflexion verlangt sowie die Bereitschaft, sich äußeren und inneren Widersprüchen zu stellen.

Hat es diesen gemeinsamen Lernprozess nicht gegeben, setzt sich derjenige mit der höchsten Dominanz und dem stärksten Machtstreben durch, der gleichzeitig die höchste implizite Akzeptanz hat. Das ist im agilen Kontext sehr schön zu beobachten: Nicht selten sind es verdeckt autoritäre Persönlichkeiten, die sich auf ihre besondere Art und Weise durchsetzen. Teils ist diese dogmatisch – es geht so und nicht anders –, teils durch Expertise beeinflusst. Dann führt der mit dem größten Wissen, ganz gleich, ob das offen ausgesprochen ist oder nicht.

Überhaupt zeigt sich Führung am besten, wenn man den Ton ausschaltet. Dann erkennen wir, zu wem die Blicke wandern und wie die einzelnen Personen zueinander stehen.

1.1.3 New Work

Neue Arbeit? Agilität hat bis hierhin einen klaren Fokus: Es geht um Wirtschaftlichkeit, um Gewinn und Profit innerhalb der bisherigen Grenzen. Das bisherige Wirtschaftssystem steht nicht zur Disposition. Dass der Kunde in den Mittelpunkt rückte, war ein Ergebnis veränderter Marktbedingungen. Durch das Internet konnten Kunden plötzlich vergleichen, unerwarteter Wettbewerb kam auf, alte Geschäftsmodelle verschwanden, neue wie die Plattformökonomie entstanden. Das „Neue" ist in der Logik der Marktwirtschaft entstanden und hat diese zugleich verändert. Wenige große Digitalkonzerne beherrschen heute die Welt, das Kapital verteilt sich immer ungleicher. Es entstehen Schieflagen, die der Wettbewerb eben nicht mehr richten kann. Da stellt sich die Frage, wie wir „soziale Marktwirtschaft" in Zukunft interpretieren. Und was wir in den Mittelpunkt unserer Aufmerksamkeit stellen wollen, wenn der Konsum nur noch dem Konsum dient und der Mensch dem Wirtschaftswachstum.

„New Work" passt sich hier ein, denn in ihm zeigt sich eine andere Ausrichtung – an der menschlichen Natur. Es ist zudem kein reaktiver Ansatz. Vielmehr steht die Gestaltung im Vordergrund. Fritjof Bergmann will nicht weniger, als dass Menschen das tun, was sie wirklich, wirklich wollen. Das ist für ihn kein Spaßprogramm, sondern etwas, das gefunden werden will. Es ist das, was einen fordert, was einem auch Angst macht – und dem man sich trotzdem gern stellt.

> „Die große Mehrheit der Menschheit lässt sich verführen, eine Arbeit zu verrichten, die sie müde macht und kleinhält, um dann Dinge zu kaufen, die sie nicht braucht." [11]

New Work bezieht sich auf die veränderte Arbeitswelt, in der Menschen durch die Digitalisierung Schritt für Schritt auch von der klassischen Lohnarbeit befreit werden.

Es berührt Agilität eigentlich nicht, der Grundgedanke ist ein ganz anderer.

Ich weiß nicht mehr genau, wann ich das erste Mal im Zusammenhang mit agiler Arbeit davon gehört habe, erinnere mich aber gut, dass es mich irritiert hat. Denn eigentlich hat es nichts mit dem zu tun, was ich vorher beschrieben habe. New Work entstand aus dem Gedanken, dass Maschinen eine Chance für ein besseres Leben bieten, ein gutes Leben, in dem man sich auf Stärken besinnt. Jedoch nicht unbedingt ein süßes Leben mit viel Freizeit, Latte Macchiatto und digitalem Nomadentum.

Dass immer mehr Unternehmen „New Work" in ihre Markt- und Wettbewerbslogik einordnen, sieht sein Erfinder Bergmann mit Verdruss.

Der österreichisch-amerikanische Philosoph Frithjof Bergmann hat ihn geprägt. Oft ist zu lesen, wie sehr ihn verwundert, was andere aus seiner Idee machen und gemacht haben. So gab die Xing SE 2019 bekannt, sich in „New Work SE" umbenennen zu wollen, was erhebliche Wellen schlug. Viele kritisierten diese Handlung und sahen den New-Work-Gedanken nun endgültig ad absurdum geführt.

Mittlerweile hat sich der Begriff vielerorts verselbstständigt. New Work ist ein Sammelbegriff für alles geworden, was das Arbeitsleben schöner machen soll (oder dem

Employer Branding dient). Auch manche Selbstverständlichkeiten wie Vertrauensarbeitszeit werden als New Work verkauft.

Für Bergmann liegt der Ursprung nötiger Veränderungen im technologischen Wandel. Die neuen Technologien können auf kleinem Raum angewendet werden. Sie erfordern keine gigantischen Fabrikhallen mehr, sondern nicht mehr als ein Homeoffice. Sie können auch in einem Dorf oder Gemeindehaus stattfinden.

Eine Folge könnte eine neue Blüte lokaler Produktion von Lebensmitteln, Wohnungen und Energie sein. Kleidung, Möbel, Haushaltsgeräte: All das kann dank Computertechnik selbst erzeugt werden, was ganz neue Möglichkeiten schafft.

Die Gründung dieser neuen Wirtschaftsform sei das Fundament, auf dem sich ein neues System der Arbeit und letztendlich eine neue Lebensweise und Kultur herausbilden können.

> „Anstatt auf einen immer fragwürdiger werdenden Arbeitsmodus beschränkt zu sein, nämlich der von Arbeitsplätzen, wird eine wachsende Zahl von Menschen etwa 10 Stunden pro Woche in Gemeinschaftsproduktion beschäftigt sein. Weitere 10 Stunden werden sie in einem der neuen Unternehmen arbeiten, die die erwähnten radikal innovativen Technologien nutzen, welche die industriellen Technologien der Vergangenheit ersetzen. Und an dritter Stelle, werden sie die wirklich Neue Arbeit tun, die die Menschen nicht auslaugt, sondern ihnen Vitalität und Kraft verleiht, sinnvolle Arbeit, die den Menschen die Überzeugung von einem wirklich gelebten Leben gibt: Arbeit, die die Menschen als ihre Berufung erfahren.“ [12]

Bergmann geht es also um eine Kombination neuer technologischer Entwicklungen mit persönlicher Berufung und der Rückbesinnung auf die Gemeinschaftsproduktion.

Bergmann dazu weiter:

> „Die Linderung und letztendliche Ausmerzung der Armut in allen Ländern, in jedem Winkel. Dies kann nicht durch die immer verzweifelteren Anstrengungen erreicht werden, mehr Arbeitsplätze zu schaffen, sondern durch die weitere Entwicklung und die langsame globale Verbreitung der neuen Wirtschaftsform der Gemeinschaftsproduktion.“ [12]

Bergmann will Körper und Geist lähmende Arbeit abschaffen und mehr Bewusstheit. Er sieht das Verhängnis der „Vier Tsunamis“, die „Schlachtspaltung“ zwischen unglaublichem Reichtum und mörderischer Armut, die Verschwendung unserer natürlichen Ressourcen, die Zerstörung unseres Klimas und die Vernichtung unserer Kultur.

Was Bergmann selbst schreibt, steht damit in keinem Zusammenhang zu dem, was manche darin lesen wollen. Mit mehr Augenhöhe, Homeoffice, Vertrauensarbeitszeit hat das alles nichts zu tun. Zum digitalen Nomadentum gibt es höchstens insofern eine Verbindung, als dieses den regionalen Rückzug möglich macht und die Idee der Berufung umsetzen könnte – allerdings nur, wenn aus den neuen Clickworkern, die sich Arbeitspakete aus dem Internet holen, nicht das neue Proletariat entsteht.

Insofern passt diese Philosophie deutlich besser zur „Gemeinwohl-Ökonomie“, zum Sozialunternehmertum sowie den Diskussionen zum Grundeinkommen (das Bergmann gleichwohl ablehnt). Gemeinwohl-Ökonomie bezeichnet ein Wirtschaftssystem, das auf gemeinwohlfördernden Werten aufgebaut ist. Sie soll wirtschaftliche, politische und

gesellschaftliche Veränderungen herbeiführen. Das Grundeinkommen ist eine fast logische Konsequenz aus den Folgerungen Bergmanns. Allerdings plädiert Bergmann keineswegs für die bedingungslose Variante. So fordert vielmehr, Mitarbeiter für die Hälfte ihrer bisherigen Arbeitszeit zu bezahlen. Die übrige Hälfte der Zeit sollte ihnen dafür zur Verfügung stehen, etwas zu tun, das sie wirklich tun wollen.

▶ Wenn Sie das Denken von Frithjof Bergmann verstehen wollen, empfehle ich Ihnen die mehr als dreistündige Folge 100 vom Podcast „On the way to new work". Den Podcast betreiben die beiden Hamburger Christoph Magnussen und Michael Trautmann.

Bergmanns Ideen sind eine Vision einer künftigen Arbeits- und Lebensweise, die diskussionswürdig ist, denn ein Thema, das Managementvordenker grundsätzlich ausblenden, ist die zunehmende Spaltung der Gesellschaft. Immer weniger verdienen immer höhere Gehälter, während immer mehr am Existenzminimum nagen. Gerade in Deutschland gibt es eine zunehmende Gehaltsspreizung. Weltweit werden wenige Konzerne immer größer und mächtiger. Die Grundannahme, dass Unternehmen Gewinne erwirtschaften müssten, wird nicht in Frage gestellt. Ob es gut ist, dass immer neue Kundenbedürfnisse geweckt werden, gilt als philosophische Frage, und doch ist sie existenziell.

Ist es tatsächlich die Berufung von Menschen, in agilen Teams immer neue Kundenbedürfnisse mit immer besseren Innovationen zu befriedigen? iPhones noch kleiner zu machen, Überflüssiges zum Must-Have deklarieren oder Kunden in „Sales Funnels" reinzulegen?

Erinnern Sie sich an meine Frage: Wohin wollen Sie? New Work liefert Ideen für Antworten, die in jedem persönlich liegen. Was, wenn jede ihren eigenen Purpose, ihren Sinn kennt und deshalb wüsste, was sie wollte, wirklich, wirklich wüsste?

Um das herauszufinden, soll es Zentren für neue Arbeit geben. Ein erstes errichtete Bergmann in den frühen 1980er-Jahren in der Stadt Flint in Michigan mitten in der Rezessionszeit der Automobilindustrie. Damals teilte die Stadt die verbliebene Arbeit unter ihren Bürgern auf, mit der Folge, dass jeder nur noch die Hälfte der Zeit einer Lohnarbeit nachging. Den Rest der Zeit galt es herauszufinden, was man wirklich tun möchte. Finanziert werden sollte das Ganze durch einen Minimalkonsum, Verzicht also. Das passt gut zu den aktuellen Forderungen aufgrund der Klimakrise. So einfach umsetzbar ist das aber nicht. Das Wirtschaftssystem würde zusammenbrechen, und Menschen in Existenznot beschäftigen sich nicht mit den eigenen Stärken. Nein, für die Finanzierung müssten andere Ideen gefunden werden, zum Beispiel, dass Computer Steuern zahlen.

Für Bergmann gibt es eine bessere Arbeitswelt als die bisherige, eine, in der Menschen sich ihren Stärken widmen können. Diese Arbeitswelt grenzt er von einer bösen ab, in der Ausbeutung und Raubbau herrscht – der Zustand jetzt. Entsprechend kritisch steht er großen Betrieben gegenüber, die viel redeten, aber kaum handeln.

Ich hatte im Vorwort davon gesprochen, dass die Zukunft da beginnt, wo wir Gegenwart spüren, wo wir wahrnehmen, was jetzt ist. New Work fordert uns dazu auf: Wie fühlt sich das, was ist, für uns wirklich an?

Agilität skizziert keine neue Arbeitswelt, sondern liefert Ansätze, um auf Herausforderungen zu reagieren. Deshalb hat sie dort Grenzen, wo es um Zukunftsgestaltung geht. New Work dient dieser, dass es den Ausgangspunkt dreht und Ideen liefert, Wirtschaft und Arbeitswelt zu verändern.

Was auch immer von New Work auch befeuert durch die Coronakrise Teil einer postagilen Zukunft werden wird: Eine der größten Aufgaben in dieser wird sein, Menschen so zu bilden, dass sie überhaupt in der Lage sind, Entscheidungen für ihr Leben und ihren Lebenssinn zu treffen. Es ist nicht selbstverständlich, dass jeder seine Stärken wahrnimmt und Ideen für sein Leben aus sich heraus entwickeln kann.

Fragen

Bevor Sie weiterlesen: Wissen Sie, was Sie wirklich wollen? Ich meine, um in Bergmanns Worten zu bleiben „wirklich, wirklich wollen?“

1.1.4 Der Wandel in der Arbeitswelt

Bergmann glaubt, dass der Wandel in der Arbeitswelt zur Befreiung von unbefriedigender Lohnarbeit führen werde. Er lenkt den Blick auf Chancen. Arbeit gebe es genug. Da hat er sicher recht. Die Frage ist, wie der Lebensunterhalt sichergestellt wird. Und ob die Wirtschaft die Arbeit gestaltet oder die Arbeit die Wirtschaft. Schafft es „Arbeit“, mehr zu sein als eine Tätigkeit zum Lohnerwerb?

Um Antworten zu finden, braucht es eine Vorstellung davon, wie Computer Arbeit revolutionieren. Wie maschinelle Intelligenz immer weitere Aufgaben übernimmt. Und Roboter die Produktion. Wie aber auch eine Zusammenarbeit Mensch-Maschine aussehen kann, etwa im Gesundheitswesen.

Niemand kann sicher sein, dass das Geschäftsmodell seines Arbeitgebers die derzeitige Phase der Digitalisierung überlebt. In einigen Branchen, etwa bei Tageszeitungsverlagen und Banken, lässt sich errechnen, wann das Geschäftsmodell in der bisherigen Form ausläuft. Darüber haben Claudia Thonet und ich [13] im Zusammenhang mit Kulturwandel geschrieben. Offensichtlich ist der Wandel überall, beschleunigt durch Corona.

Neue Ideen sind also gefragt. Doch wie sollen neue Ideen durchdringen, wenn sie in hierarchischen Strukturen ersticken und Abteilungsegoismen sie im frühesten Stadium zunichtemachen? Plattformökonomie, Industrie 4.0, Robotik, maschinelles Lernen, Covid-19: All das verändert auch die Berufsbilder, wie wir sie kannten. [14]

Zugleich entstehen neue. So könnte es bald Übersetzer für die kommunikative Verbindung von Fachgebieten geben. Coaches finden sich inzwischen in allen möglichen Facet-

ten und für alle denkbaren Themen. Immer mehr Jobs beziehen sich auf menschliche Fähigkeiten, Zusammenarbeit und Mensch-Maschine-Interaktion.

Vom Marketing, wie ich es früher kannte, ist heute nichts mehr übrig. Es ist fast überall ein Technikjob.

Schauen Sie sich den Vertrieb an. Vertriebler waren früher typischerweise individualistisch orientiert, wettbewerbshungrig und sollten in einigen Branchen lieber ganz schnell verkaufen als Beziehungen aufbauen. Klassische Vertriebler agierten top-down und mit den Mitteln subtiler Beeinflussung. Teure Kundenevents bereiteten den Boden für Kauflaune. Dabei erwies es sich für den eigenen Geldbeutel meist als vorteilhaft, wenig Synergien zu nutzen.

Strukturelle Anreize belohnten genau diese Vorgehensweise. Durch das Internet ist nun aber sichtbar, wer welche Kontakte hat und in welcher Art und Weise er oder sie kommuniziert. Dabei gewinnen diejenigen, die souverän mit den verschiedenen Medien umgehen können. Im Vorteil ist, wer es schafft, eigene Communities aufzubauen und Technik auf hohem Level zu nutzen. Waren Jahrzehnte vor allem Vertriebler mit niedriger oder eher moderater Offenheit für neue Erfahrungen im Persönlichkeitsmodell Big Five diejenigen mit den wahrscheinlichsten Erfolgen, kehrt sich das jetzt um. Es wandelt sich also nicht nur das Berufsbild oder der Job, auch die Anforderungen tun es.

Kooperation fordert eben auch Kommunikation und Konfliktfähigkeit. Der agile Wandel vollzieht sich schleichend, aber sicher. Laut der Vertriebsexpertin Claudia Thonet sind agile Arbeitsformen vor allem dort angekommen, wo Kundenanfragen gemeinsam bearbeitet werden können, meist in den servicenahen Bereichen. Sehr bewährt habe es sich, Teams aus Marketing, Service und Außendienst zu bilden. Bevor Organisationen so etwas begännen, sei aber eine Korrektur der strukturellen Anreize dringend notwendig. Belohnt werden müssten gemeinsame Verbesserungs- und Innovationsbemühungen. Das fordert ganz andere Mitarbeitertypen als noch vor 10 Jahren.

Die Agilisierung, deren Startpunkt meist die Softwareentwicklung ist, geht einher mit einer zunehmenden Crossfunktionalität, die frühere „Abteilungen“ überflüssig macht oder sie als Servicecenter oder Kreise umdeutet. Das betrifft Recht, Finanzen und Personal. Die unmittelbarere Resonanz auf geänderte Kundenbedürfnisse und -kommunikationen verbietet lange Abstimmungsprozesse und fordert schnelles Handeln. Agiles Arbeiten ist auch anstrengender. Es ist nicht mehr möglich, sich zu verstecken. So wird auch augenfälliger, wenn eine Arbeit nicht zu einem passt. Dienst nach Vorschrift ist unter wirklich agilen Vorzeichen fast unmöglich.

Je weiter weg vom Kunden, desto langsamer mahlen die Mühlen meist. So haben Finanzer im Accounting und Controlling ihre Entwicklung hin zu beratungsorientierten Tätigkeiten mit starkem IT- und Team-Fokus oft noch vor sich.

Personaler hinken vielfach ebenso hinterher, sowohl was Zusammenarbeit als auch was Technik betrifft. Sie tun wenig, um ihre Konzeptionsstärke, die Beratungskompetenz und ihre Wissen über Weiterbildung – die teilweise in Akademien beherbergt ist – auf eine agile Basis zu stellen. Es stellt sich überhaupt die Frage, ob und wo Management wirklich nötig ist.

Dennoch: Die Arbeitswelt 2020 sieht schon deutlich anders aus als 2016, als ich mein erstes Buch geschrieben habe. Corona wirkte wie ein Turbobeschleuniger auf die Digitalisierung. Wird es keine guten Antworten auf die Frage „Wohin wollen wir?“ geben, führt dieser Weg der stetigen Beschleunigung vermutlich in Atemlosigkeit und Überforderung, aller Achtsamkeitstrends zum Trotz.

Nachfolgend einige Fragen, die sie sich dazu stellen können:

- Welche Anreize müssten geändert werden, damit Sie keine Entscheidungen mehr treffen, die Ihren eigenen Job und Ihre eigene Abteilung oder Ihr Team sichern?
- Wie würden Sie sich verhalten, wenn Ihre Abteilung aufgelöst und alles „remote“ wäre?
- Was müsste passieren, damit Sie sich voll und ganz auf Beraterkompetenz besinnen könnten?
- Welche Tätigkeiten würden wirklich Sinn ergeben, wenn Technik sie entlastet?

Es ist (vermutlich) auch bei Ihnen noch viel zu tun, bevor Sie von Agilität sprechen können, ich meine wirklicher Agilität in dem zuvor beschriebenen Sinn, den ich hier noch einmal zusammenfassen möchte:

- Konsequente Kundenorientierung
- Handeln konsequent entlang der Wertschöpfungskette
- Crossfunktionales Arbeiten in kleinen Teams
- „Atmungsaktive“ Zusammenarbeit der Schnittstellen
- Paradoxietaugliche Führung

Fragen

Was glauben Sie? Wie wird sich Wirtschaft verändern? Was könnte anders werden, wenn Sie nicht nur reagieren, sondern auch gestalten?

1.1.5 Der Kunde im Zentrum

Nach agilen Übungen thematisiere ich oft ein seltsames Phänomen: Das agile Team hat sich wieder einmal sklavisch an meinen Vorgaben ausgerichtet. So als würde ich mich gut kennen, den Weg wissen … Auf dem Thron sitzen.

„Der Kunde ist König“ ist ein schädliches Zitat. Ein König ist nicht auf Augenhöhe mit dem Unternehmen. Einem König tut man einen Gefallen, man vermutet, was er wohl möchte, und hält sich an Regularien. Mit dem modernen Kunden kann und muss man sprechen, anders sprechen als vorher, von Mensch zu Mensch. Er lässt sich nicht gern veralbern oder will auch kein X als U kaufen. Seine künftigen Bedürfnisse kennt er aber selbst nicht. Und wie sich seine eigene Welt verändert, ahnt er kaum.

Schauen Sie doch einmal zurück bis etwa ins Jahr 2005. Bis dahin waren Kunden-Botschaften fast durchgängig vorüberlegt und genauestens geplant, der Kunde bekam perfekt von oben nach unten vorgedachte Kommunikationspäckchen, die er auswickeln musste und von denen er positiv überrascht sein sollte. Social Media änderte diese Vorgehensweise radikal. Ich erinnere: Facebook gibt es erst seit 2004, XING entstand 2003, Linkedin 2002 und Whatsapp 2009.

Die früher übliche „König-Kunde-Kommunikation" war zudem durch ein Handeln aufgrund von Vermutungen geleitet – Kunden-Feedback brachte bestenfalls die Marktforschung. In diesem Sinne wurden auch Vertrieb und Marketing gestaltet: Die Mitarbeiter, vor allem deren Führungskraft, dachten für den Kunden, niemand bezog ihn mit ein.

Entsprechend der König-Kunde-Kommunikation waren die Kommunikationsanreize klar: Mit seinen Ideen setzte sich derjenige mit der lautesten Stimme und der überzeugendsten Art durch.

Dies ist vielen Bereichen immer noch so, verändert sich aber. Dass Kunden bei der Produktgestaltung mitwirken, kommt häufiger vor. Nach wie vor werden Ideen aber fern vom Kunden entwickelt und ausgerollt. Dabei läge darin ein so einfacher, so logischer Schritt in mehr Agilität.

Beispiel

Kunden sind beeinflussbar. Sozialer Druck erzielt die größte Wirkung auf Verbraucher, fand das Climate Institute der University of California heraus. Wenn es für einen Menschen offensichtlich ist, dass er beim Stromsparen schlechter abschneidet als seine Nachbarn, engagiert er sich eher. Das dürfte auch für andere Lebensbereiche gelten. ◀

Dabei wird man nicht umhinkommen, auch das eigene Menschenbild zu hinterfragen, denn nicht nur der Mitarbeiter, auch der Kunde ist … Mensch. Und nicht etwa eine Kuh, die man immer weiter melkt und deren Beschränktheit man mit agilen Methoden ausnutzt.

In Sales Funnels werden Kunden zur Konversion bewogen. Dabei locken typischerweise erst niedrigschwellige Produkte, bevor es zum teuren Happen oder einem Abo kommt. Ziel ist, eine Bindung zu erzeugen, man könnte durchaus auch formulieren: Abhängigkeit. Gern werden Erkenntnisse der Verhaltensökonomie auf eine ethisch mitunter frag- und unwürdige Weise genutzt.

Bedürfnisorientiert auch die Umformulierung von Plastik in veganes Leder oder der Aufdruck „nachhaltig", der eine viel größere Umweltsünde verdeckt. Kurzum: Kundenbedürfnisse befriedigen kann bedeuten, mit menschlicher Beschränktheit zu spielen und Klima- und Ökosünden zu begehen, mit ganz agilen Mitteln. Nicht unwahrscheinlich, dass agile Teams Bedürfnisse wecken, die übergeordneten Werten (Public Values, siehe Abschn. 2.2.4.2) zuwiderlaufen.

Wie werten wir Kundenorientierung, wenn es um subtile Beeinflussung des Kaufverhaltens geht? Ist das noch das, was im Agilen unter „Customer Centricity" gehandelt wird?

Ethische Gedanken spielten in der agilen Methodologie bisher kaum eine Rolle. Sie müssten es aber, wenn wir Agilität auf ein anderes Level stellen und weiterentwickeln wollen.

Business Agilität unterscheidet nicht zwischen guten und schlechten Umsätzen und Gewinnen. Ich kann jemanden zum übermäßigen Pizzakonsum verleiten und dabei sehr kundenzentriert sein. Denn Kunden haben Bedürfnisse, deren Erfüllung sie beispielsweise übergewichtig werden lassen kann. Die Kleidungsindustrie gilt als größter Klimasünder, doch sie lebt davon, zu immer neuen Käufen zu verlocken.

Agile Vorgehensweisen können zu Erfüllungsgehilfen einer klimaschädlichen Wirtschaft werden, indem sie Bedürfnisse befriedigen, die sie zugleich erzeugen.

Agilität wird von vielen als Möglichkeit angesehen, schneller zu reagieren – aber noch kaum als Chance, Wirtschaft ethischer zu gestalten. Das muss sich ändern.

1.1.6 Von der Wissens- zur Erkenntnisgesellschaft

Leben wir wirklich noch in einer Wissensgesellschaft? Ist Wissen tatsächlich noch das, was wir brauchen? Ist es nicht so, dass immer klarer wird, wir wissen eigentlich zu viel? Wir können das Wissen nicht mehr katalysieren, wir sind völlig überfrachtet.

Seit Peter F. Drucker diesen Begriff in den 1960er-Jahren prägte, wähnen wir uns in der Wissensgesellschaft. Aber leben wir wirklich noch darin? Ist Wissen noch das, was es zu Druckers Zeit war? Viele können das Wissen doch gar nicht mehr verdauen, wir sind völlig überfrachtet.

Das Internet ist ein wunderbarer Wissensspeicher, doch enthält es auch viel Müll, und zudem häufen sich neben Fake News auch nicht entsorgte veraltete Informationen. Ehre den engagierten Wikipedia-Autoren, die ehrenamtlich an der Qualität dieses Wissensspeichers arbeiten, doch auch dort zeigt sich, dass aktuelle Erkenntnisse lange brauchen oder gar nicht ankommen.

Wer soll Wissen auswählen, wer entscheiden, was richtig ist? Es kann nur jemand sein, der in der Lage ist, einzuordnen und kritisch zu bewerten. Das sind Superspezialisten, die aber dann keiner mehr versteht.

1.1.6.1 Aus Wissensspeichern werden Wissenskatalysatoren

Es geht schon jetzt nicht mehr darum, Wissen zu besitzen und dann anzuwenden, sondern dieses umzuwandeln, neu zu verbinden und fruchtbar zu machen. Das bedeutet auch das Ende der Wissensgesellschaft, wie wir sie kennen.

Der Experte der Wissensgesellschaft verwandelt sich so bestenfalls in einen Wissenskatalysator. Nachdem Wissen verdichtet und von belastenden Schadstoffen wie Fake News befreit ist, wird es zu Erkenntnissen verdichtet. Die Herausforderung der Zukunft liegt darin, Kriterien zu generieren, wie Erkenntnisse gewonnen und arrangiert werden können.

Eine Schlüsselrolle dabei spielt nicht die maschinelle Intelligenz, sondern der Mensch und das was er in Zukunft sein will. Die maschinelle Intelligenz ist lediglich der Treiber.