

Interview: Winfried Kretschmer

Artikeltags: Agilität; Beer, Stafford; Führung; Hofert, Svenja; Holacracy/Holakratie; Lean Management; Projektmanagement; Robertson, Brian J.; Scrum

## Zulassenkönnen von Unplanbarkeit

"Agilität ist keine Methode, sondern eine Haltung" – ein Gespräch mit Svenja Hofert

Agil ist das neue Zauberwort im Management. Alle wollen agil sein. Respektive es schnellstens werden. Doch damit beginnen die Missverständnisse. Denn agil ist nichts wie "Management by". Sondern ein vielschichtiges Konzept. Zunächst hat jedes Unternehmen bereits einen gewissen Grad an Agilität. Sonst wäre es nicht mehr am Markt. Agil heißt also, genau hinschauen. Und, wichtiger noch: Agil ist kein Zustand, sondern eine Haltung. Keine Methode, sondern ein Prozess. Und ein Experiment. Grundvoraussetzung: Unplanbarkeit und Widersprüche zulassen zu können.



Svenja Hofert ist Unternehmerin, Karriereberaterin und Buchautorin. Sie hat mehr als 30 Sachbücher veröffentlicht. Ihr neues Buch *Agiler führen* ist bei Springer Gabler erschienen.

**Frau Hofert, Sie kritisieren, Agilität werde oft einseitig auf wenige Aspekte reduziert. Was genau beobachten Sie?**

Alles, was neu ist und im Trend liegt, wird eingedampft und gnadenlos simplifiziert. Das hat auch mit dem akademischen Hintergrund der Beteiligten zu tun. Diejenigen, die sich intensiv mit Agilität beschäftigen, sind meist eher Naturwissenschaftler und Informatiker; sie haben gelernt, komplexer zu denken. Die strategischen Entscheidungen treffen aber in aller Regel Betriebswirtschaftler. Diese erwarten einfache, praktikable, umsetzbare Modelle. Und sie neigen dazu, einzelne Tools und Ansätze in das vorhandene

System reinzuwursteln. Das passiert nun auch bei agilem Management und agilen Projektmanagementmethoden wie Scrum. Katastrophen sind da mehr als wahrscheinlich.

**Inwiefern Katastrophen?**

Etwas wird eingeführt, ohne hinzuschauen: Was ist denn das für ein Unternehmen? Welche Themen spielen dort eine Rolle? Stattdessen wird ein Modell übergestülpt, doch das Unternehmen ist noch gar nicht so weit. Und ist überfordert. Das bringt nichts.

**Agil ist in aller Munde. Alle wollen agil sein. Dieser Begriff hat eine immense Anziehungskraft entwickelt ...**

Mode! Solche Managementmoden lassen sich gut verkaufen. Das Versprechen ist: Es bewirkt die Wunder, die ihr haben wollt. Alle Probleme werden damit gelöst, die mit der Generation Y ebenso wie mit Führung und Fachkräftemangel. Aber das ist natürlich nicht der Fall.

**Und was verstehen Sie unter Agilität? Sie sprechen von einem Sowohl-als-auch-Ansatz.**

Agilität ist nichts Neues oder gar eine Revolution. Jedes Unternehmen hat bereits einen bestimmten Grad an Agilität: Es kann sich auf die Komplexität da draußen einstellen, und das tut es auf unterschiedliche Art und Weise. Wie, das hängt davon ab, wie Mitarbeiter und Führungskräfte geprägt sind, also von der Kultur des Unternehmens. Deshalb muss man erst einmal hinschauen: Was ist da? Wo sind Ansätze, die funktionieren? Und wie kann man diese weiterentwickeln? Meist ist es gar nicht notwendig – und auch nicht möglich –, alles neu zu machen.

**Da muss man wahrscheinlich auch schauen, was jenseits formaler Organisation da ist, also: Wie agil ist die Organisation auf der informalen Ebene?**

Genau. Es ist wie bei einem Eisberg. Sichtbar sind die äußeren Hierarchien, die Regeln, die lesbaren Texte. Oft spielt aber der informelle Bereich eine viel größere Rolle. Was gibt es hier für Ressourcen und Potenziale, die bisher weder gesehen noch genutzt worden sind?

**Wie definieren Sie agil?**

Agil bedeutet, sich flexibel und schnell an veränderte Bedingungen anpassen zu können: eine flexible Anpassungsfähigkeit des gesamten Unternehmens. Es ist die Aufgabe von Management und Führung, das zu ermöglichen: durch agiles Management im Sinne von Unternehmenssteuerung sowie auf personaler Ebene durch agile Führung. Eine Art und Weise, das umzusetzen, ist die Selbstorganisation von Teams.

**Was bedeutet Sowohl-als-auch-Ansatz genauer? Welches sind die verschiedenen Sichtweisen, die er integriert?**

Struktur und Plan auf der einen und Flexibilität und Planlosigkeit auf der anderen Seite – Planlosigkeit verstanden als ein Sich-Einstellen auf das Gegebene. In Reinform ist weder das eine noch das andere sinnvoll. So hat die vorherrschende Ziel- und Plan-Orientierung zur Folge, dass der Prozess völlig aus dem Blick gerät. Es geht also darum, Struktur zu geben, aber gleichzeitig Strukturlosigkeit zuzulassen.

**Sind das Paradoxien: Plan und Planlosigkeit, Struktur und Strukturlosigkeit?**

Das finde ich gar nicht. Man braucht immer beides – situativ unterschiedlich mal mehr das eine, mal mehr das andere. Aber am Ende doch beides.

**Es geht um ein Aустarieren?**

Ja, ein Einregeln oder Aустarieren, wie mit einem Regler.

**Agilität ist etwas, das man wie mit einem Schieberegler einregeln kann?**

Sagen wir so: Diese Gegenpole sind hilfreich, um sich als Unternehmen einzuordnen: Sind wir bei der Zielorientierung oder eher auf der Prozessseite? Oder bereits im Sowohl-als-auch? Oder bei keinem von beidem so richtig? Mit solchen Fragen beschäftigen sich viele Unternehmen gar nicht, weil Zielorientierung für sie so selbstverständlich ist.

**Agilität ist also keine Methode?**

Es ist keine Methode, sondern es ist eine Haltung. Eine Haltung, die jemand einnimmt. Und es ist eine Art Steuerungspanel, mit dessen Hilfe man schaut: Wo sind wir? Wo wollen wir hin? Was brauchen wir? Welche Verbindungen haben wir untereinander und nach außen? Und wo wollen wir etwas verstärken?

**Wie würden Sie diese Haltung kurz und prägnant beschreiben?**

Das Zulassen, ja Begrüßen von Widersprüchen gehört auf jeden Fall dazu: Zuzulassen, dass es keine eindeutige, einzige, absolute Wahrheit gibt, sondern viele. Was man weiterhin sagen kann, ist: Unternehmen müssen sich auf unterschiedliche Situationen einstellen können. Das erfordert situativ angepasstes Verhalten: Zulassenkönnen von Unplanbarkeit. Also zu

akzeptieren: Ich kann nicht alles planen, sondern ich muss immer wieder neu schauen. Hierbei sind Methoden – und nun sind es wirklich Methoden – wie beispielsweise die iterative Planung aus dem Projektmanagement extrem hilfreich.

**Es ist wahrscheinlich gar nicht so einfach, Agilität nicht bloß als neue Methode wahrzunehmen, wenn man bedenkt, was an Managementmethoden in den letzten Jahrzehnten über die Unternehmen hinweggegangen ist.**

Das ist den Verantwortlichen auch schwer klarzumachen. Weil sie nach Methoden, nach Tools, nach Praxis suchen. Aber Agilität ist ein Prozess und ein dauerndes Experiment, das nie endet. Viele Manager wollen sich aber nicht auf etwas einlassen, ohne Gewissheit zu haben, dass es funktioniert. Denn das bedeutet im alten KPI-Denken ein nicht messbares, nicht berechenbares Risiko.

**Wie ist Agilität historisch entstanden? Und welches waren die Vorläufer? Zum einen wohl ganz konkret Projektmanagement, in einem etwas breiteren Kontext Lean Management?**

Richtig. Projektmanagement, Lean Management – und Modelle aus der Kybernetik sind auch eine Quelle. Zum Beispiel das Viable System Model von Stafford Beer, ein komplexes systemtheoretisches Modell, das schon 1958 veröffentlicht wurde. Beer hat schon damals, als man von Digitalisierung und Globalisierung noch wenig ahnte, erkannt: Märkte sind so komplex, dass man diese nicht mehr hierarchisch steuern kann. Man muss vielmehr die Selbstorganisation stärken. Also raus aus der bürokratischen Hierarchie und rein in die Teams!

**Wie hat sich das dann weiterentwickelt hin zu Agilität?**

Der richtig große Schub kam über das Projektmanagement, wo nach dem agilen Manifest von 2001 Scrum und andere agile Methoden Einzug hielten; dazu gehört auch Kanban, das aber eher außerhalb des IT-Bereichs genutzt wird. Auch das agile Projektmanagement betont die Selbstorganisation. Das Team führt sich selbst über Strukturen.

Eine weitere Wurzel ist wie gesagt das Lean Management, das mehr Selbstverantwortung und Selbstorganisation zunächst in die Produktion, später auch den Dienstleistungsbereich brachte. Lean war Ende der 1990er-Jahre noch sehr verpönt ...

**... weil es sich auch gegen die bürokratischen Wasserköpfe in Unternehmen richtete?**

... damals galt Lean Management als eine Methode, um Leute rauszuwerfen. Denn die Neustrukturierung von Unternehmen unter der Maxime kontinuierlicher Verbesserung führte zu mehr Effizienz – und damit letzten Endes zu einem Mitarbeiterüberschuss. Inzwischen hat Lean Management einen erstaunlichen Imagewandel durchgemacht und wird eher positiv gesehen. Im agilen Projektmanagement ist Einfachheit ein zentraler Wert, und da passt Lean sehr gut dazu.

**Wie hat Agilität dann den Durchbruch zum bestimmenden Thema geschafft?**

Im IT-Bereich ist Agilität schon länger ein Thema. Der Durchbruch kam, als auch traditionelle Firmen begannen, Scrum als Projektmanagementmethode zu nutzen, und andererseits die Projektmanagementorganisationen auch agile Methoden in die Lehrpläne aufnahmen. Neben dem Wasserfall-Modell und den klassischen Modellen sind heute auch agile Ansätze Bestandteil vieler Projektmanagementausbildungen.

**Es gibt keine Veränderung ohne wirklichen Veränderungsdruck. Wie ist denn bei den Unternehmen der Eindruck entstanden, sie sollten agiler werden?**

Digitalisierung. Eindeutig die Angst vor der Bedrohung durch die digitale Transformation. Und damit zusammenhängend Komplexität: Es ist unüberschaubar geworden. Unter meinen Kunden sind viele Führungskräfte, die hochgradig verunsichert sind, weil sie nicht mehr verstehen, was ihre Mitarbeiter da machen. Wenn man sich als Ober-Entscheider und als Ober-Wisser begriffen hat und plötzlich nicht mehr versteht, was da abgeht, spätestens dann entsteht

Veränderungsdruck.

**Wie hat man sich das vorzustellen: Führungskräfte verstehen nicht mehr, was ihre Mitarbeiter da machen?**

Sehr holzschnittartig ausgedrückt, war vor 2000 alles überschaubar. Planbar. Durch die Digitalisierung ist eine Unplanbarkeit entstanden. Auch in dem Sinne, dass Themen so viele Aspekte haben, dass dies von einem Einzelnen gar nicht mehr zu durchschauen ist. Es braucht verschiedene Experten und unterschiedliche Herangehensweisen. Und damit verändert sich zwangsläufig auch das Selbstverständnis von Führung. Nicht Ansagen machen ist gefragt, sondern zuhören können.

**Warum sollten Unternehmen agiler werden? Damit sie für Unvorhergesehenes gewappnet sind und sich auf veränderte Rahmenbedingungen einrichten können?**

Genau. Sich auf unterschiedliche Varietäten einstellen können, also Möglichkeiten, wie sich etwas verhält: Möglichkeiten, die nicht zählbar, die nicht messbar, die in keiner Weise berechenbar sind. Das hat zwei Dimensionen, eine systemische und eine humane: Systemtheorie, richtig verstanden, bedeutet, nicht mehr in Richtig-und-falsch-, sondern in Sowohl-als-auch-Dimensionen zu denken. Das erfordert eine Ambiguitätstoleranz, also die Bereitschaft, Widersprüche zuzulassen. Auch einen offenen Ausgang zu akzeptieren gehört dazu. Deutschland mag Systemtheorien sehr. Auch im agilen Kontext werden diese immer wieder gern zitiert. Dabei kommt aber aus meiner Sicht – und das ist der zweite Aspekt – die humane Dimension zu kurz. Der Mensch wird vergessen. Wer rein systemtheoretisch an die Dinge herangeht, der sieht oft nicht die menschliche Komponente: Wie reif sind Mitarbeiter? Wie erfahren sind sie in der Anwendung ihrer eigenen Stärken, in der Übernahme von Verantwortung?

**Das ist ein großes Sowohl-als-auch: Systemtheorie auf der einen Seite, das Humane auf der anderen Seite. Es gilt, beides zu tun, systemisch zu denken und die Menschen im Blick zu haben?**

Ja, davon bin ich überzeugt. Es gibt nicht die eine Wahrheit. Man muss unterschiedliche Wege kombinieren. Interdisziplinär denken ist doch theoretisch das Thema der Zukunft – die Praxis hinkt da deutlich hinterher.

**Wenn man vom Warum zum Wie geht: Wie können Unternehmen agiler werden? Die Antwort lautet: Nicht jedes Unternehmen auf die gleiche Weise?**

Genau. Man muss gucken, wo ein Unternehmen steht, gerade im Hinblick auf die menschliche Komponente. Wo stehen die Mitarbeiter und wie kann man sie langsam heranzuführen? Doch in Sowohl-als-auch zu denken oder als Führungskraft über sich selber zu reflektieren, ist in kleinen, mittelständischen Unternehmen, die oft noch sehr konservativ geführt werden, kein Thema. In so einem Kontext kann man nicht einfach ein agiles Konzept implementieren. Und vielleicht zwei Schulungstage oder einen Vortrag ansetzen. Da muss sich das Denken der Führungskräfte langsam öffnen.

**Was kritisieren Sie an der Praxis bei der Einführung agiler Methoden und Konzepte?**

Eine idealisierende Vorstellung über den Menschen. Man geht von einem entwickelten, reifen Mitarbeiter aus, der Verantwortung übernehmen kann und will. Und einer entwickelten, reifen Führung, die in der Lage ist, selbstreflektiert zu handeln. Beides aber ist ganz oft nicht so! Dann aber laufen die üblichen Maßnahmen ins Leere. Das Training agiler Kompetenzen, der Umbau der Firmenräume, neue Arbeitsplatzkonzepte, eine Duz-Kultur: Das alles bringt nichts, wenn das Denken das alte ist.

Und das alte Denken ist Entweder-oder-Denken. Menschen wollen Verantwortung oder sie wollen sie nicht. Nein, beides ist möglich! Menschen sind entweder nur faul oder sie sind motiviert und arbeitswillig. Nein, sie können beides sein! Führung ist entweder Dienstleistung oder Command & Order. Nein, sie ist beides, je nach Situation! Deshalb gilt es, genau hinzuschauen.

**Deshalb heißt Ihr Buch *Agiler führen*?**

"Agil Führen" wäre zu sehr in die Trendrichtung gegangen und hätte einen Absolutheitsanspruch geweckt: so und nicht anders. "Agiler" meint, dass man regelt, reguliert und anpasst. Und ich wollte den Blick nicht auf Management lenken, sondern auf Menschenführung. Und hierbei vor allen Dingen auf die Förderung von Selbstorganisation in unterschiedlichen Ausprägungen, je nachdem, wie erfahren die Leute sind.

**Führung hat immer mit Menschen zu tun – ist das der humane Ansatz, der im agilen Denken drinsteckt?**

Genauer ist es ein humanistischer Ansatz. Führung hat immer mit Menschen zu tun, Unternehmensführung nur indirekt. Und: Führung ist nicht gleich Führung. Strategische Führung ist etwas anderes als die Führung eines selbstorganisierten Teams. Diese Führung ist menschen-näher.

Das ist ein ganz anderes Verständnis von Führung: Heute geht es nicht darum, zu steuern und Ansagen zu machen. Von den Führungskräften verlangt das, vieles von dem abzugeben, was sie bisher als Führungsaufgabe angesehen hatten. Die Führungskraft nimmt sich also zurück. Ihre Aufgabe ist es, dem Team zu ermöglichen, möglichst eigenverantwortlich zu arbeiten. Und auch zuzulassen, dass das Team experimentiert und sich selbst einspielt. Agile Methoden aus dem Projektmanagement helfen dabei, das systematisch zu tun.

**Zum Beispiel?**

Sehr spannend finde ich das Rollenkonzept aus dem agilen Kontext. Im Moment ist Führungspositionen gebunden. Rollenkonzepte rücken davon ab, indem sie genau festlegen, welchen Verantwortungsbereich eine Führungskraft hat, welche Entscheidungen sie treffen und mit wem sie sich besprechen soll. Noch wird das nur im Scrum- und Projektmanagement-Umfeld angewendet, und dort auch nicht konsequent. Doch könnte dieser Gedanke für Führung insgesamt sehr interessant sein: Führung als Rolle.

**Das heißt, Führung wird entpersonalisiert? Sie ist nicht mehr an eine Position gekoppelt, die eine Person bekleidet?**

Rollenkonzepte entkoppeln Führung von der Person. Eine Rolle hat immer auch eine Rollenbeschreibung: Jemand ist für etwas verantwortlich, das definiert ist. Das ist ein großer Unterschied zu Positionen und Funktionen, die kraft der Persönlichkeit der Inhaber ausgestaltet werden.

**Damit ist man natürlich beim holokratischen Modell, das sehr stark mit Rollen arbeitet.**

Hier ist das noch mal weitergedacht. Ich glaube allerdings, dass man die Rolle nicht komplett von der Person und der Persönlichkeit lösen kann. Denn ein Alphamensch mit einem Hang zur Dominanz wird natürlich so bleiben, egal, ob er eine Rolle oder eine Position innehat. Eine gewisse Persönlichkeitsprägung bleibt ganz sicher auch bei einem Rollenkonzept erhalten. Wie Brian Robertson diese Funktionen beschreibt, kommt mir deshalb ein bisschen idealistisch vor ...

**... ja, und etwas blutleer ...**

Ja, blutleer. Das ist der richtige Begriff.

**Komplett vom Menschen zu abstrahieren – Robertson sagt ja explizit, dass Holokratie nichts mit den Menschen zu tun hat – betont wiederum einseitig den systemischen Aspekt ...**

... es ist ein Überdrehen, eine Übersteuerung. Auch wenn man ganz präzise festschreibt, was ein Moderator machen soll und was nicht, am Ende steht da jemand, der so oder so aussieht, so oder so spricht, der beim Mittagessen in der Kantine das und das gesagt hat. Das bleibt.

Es ist auch eine Illusion zu glauben, dass in einer holokratischen Organisation zwischenmenschliche Schwierigkeiten geringer würden. Das Konfliktpotenzial wird dadurch nicht kleiner.

**Ein geschlossenes Modell wie Holacracy transportiert zudem den Eindruck, man bräuchte doch nur ein neues Managementmodell. Also wieder eine Form von Best Practice. Was nicht funktioniert.**

Ja, genau. Ein Problemlöser kommt und bewirkt ein Wunder. Man vertraut irgendwelchen Gurus und irgendwelchen Modellen. Ich finde es auch komisch, dass manche dieser Modelle vollkommen losgelöst von der Unternehmensgröße gehandelt werden. Doch wenn sie in einem kleinen Unternehmen ausprobiert worden sind, sagt das noch lange nichts darüber aus, ob sie in einem größeren Kontext funktionieren. Ähnlich problematisch ist eine hemdsärmelige Umsetzung nach dem Motto: Wir lassen mal eine Abteilung nach Scrum arbeiten, schauen dann, wie das gelaufen ist, um das dann gegebenenfalls auf das ganze Unternehmen zu skalieren. So etwas funktioniert nicht.

**Damit wären wir auf der ganz praktischen Ebene. Sie haben auch empirische Ergebnisse parat. Sind agile Teams tatsächlich besser?**

Wir haben den Teamklimaindex von Felix Brodbeck verwendet. Das ist ein Fragebogen, der die Innovationsbereitschaft von Teams untersucht. Damit haben wir Teams, die im agilen Kontext arbeiten, verglichen mit solchen, die das nicht tun. Der Unterschied war in allen Bereichen signifikant: Die agilen Teams schnitten besser ab. Woraus man schließen kann, dass die Innovationsvoraussetzungen in agilen Teams besser sind.

Winfried Kretschmer ist Chefredakteur und Geschäftsführer von changeX.

Das Interview haben wir telefonisch geführt und im Austausch per E-Mail überarbeitet.



**Svenja Hofert:**

*Agiler führen*

*Einfache Maßnahmen für bessere Teamarbeit, mehr Leistung und höhere Kreativität*

Springer Gabler, Wiesbaden 2016

272 Seiten, 22.99 Euro

978-3-658-12757-2