



## Agiles Frühlingsrundschreiben 2015

„Agil“ ist keine Management-Mechanik,  
es ist ein „Mindset“.



Diese Erkenntnis habe ich von dem NIK-Kongress, der am 19. März unter der Ägide von Dr. Michael Lang und Stefan Scherber in der Meistersingerhalle stattfand, als die wichtigste mit nach Hause genommen. In dieser Veranstaltung war Musik drin! Dafür sorgten schon die Aufreger des Tages wie etwa der Gehalts-Checker, Beyond Budgeting, keine Best Practices!, eine agile Führung, die zur Selbstorganisation führen soll und sich damit scheinbar fast schon überflüssig macht. Über agile Teams in der Software-Entwicklung hatte ich schon etwas gelesen und den Vortrag von Johann-Peter Hartmann auf <http://www.agile-is-limit.de/> angesehen. Da der Kongress unter dem Titel „Agiles Management“ stand, stellte sich sofort die Frage: Wird sich das, was da so viel versprechend und wünschenswert vorgetragen wird, in unseren Firmen realisieren lassen? Und schließlich wollte ich auch noch wissen: Was ist jetzt eigentlich das wirklich Neue? Was unterscheidet Agil von KANBAN, Lean-Management oder KVP und wie die englischen oder japanischen Management-Wörter alle lauten mögen?

Nimmt man nur mal den Wortinhalt von „agil“, dann hat man zunächst etwas ausgesprochen Positives: Tätig, aktiv, beweglich, dynamisch. Das sind die Assoziationen, die das Wort bei mir auslöst. Bei genauerem Nachdenken stellt man recht schnell fest, dass damit aber auch Konsequenzen verbunden sind, die konventionellen Management-Denkern die Haare zu Berge stehen lassen.

Der Kristallisationspunkt von Agilität sind autonome Teams. Diese sind ein Phänomen der Selbstorganisation. Ein wichtiges Element agiler Teams ist dabei die turnusmäßige Reflexion

des eigenen Tuns zum Zweck der permanenten Selbstoptimierung.

► „Agil ist somit kein Ziel, sondern eine Reise.“

Konventionelles Management-Denken wird hier sofort kritisch fragen: Ja, hat denn eine Reise kein Ziel? Einfach nur darauf losarbeiten ohne Ziel, das führt doch ins Chaos! Das ist bestenfalls Spiel aber nicht Arbeit. Menschliche Arbeit ist doch aber die zielgerichtete Auseinandersetzung mit der materiellen und geistigen Umwelt, um sich selbst zu erhalten und zu entwickeln!



„Ja eben!“, würden dann die Agilen entgegenen. „Z. B. stoßen wir beim Programmieren auf Probleme, die wir vorher nicht einmal erahnen konnten. Wir schlagen uns mit den „unknown unknowns“ herum. Ja es gibt sogar „unknown unknown unknowns“ Deshalb geschieht Lernen bei uns durch Experimentieren!“

- ▶ **„Experimente sind per se ergebnisoffen, Fehler gehören dazu!“**

Dem wiederum wird konventionelles Denken entgegenhalten: Experimente finden in zweckmäßig hergestellten Laborsituationen statt, um eine klar formulierte Frage zu beantworten. Was ihr hier propagiert, ist Management by Beckenbauer („Schau’n wir mal, dann seh’n wir schon.“).

Und gerade wegen dieser Ergebnisoffenheit, kontern die Agilen, bedarf es einer besonderen Kommunikation.

- ▶ **„Kommunikation darf nicht reglementiert werden.“**

Z. B. wo sie und wie sie stattzufinden hat, etwa nur auf bestimmten Meetings, entlang der Linien eines Organigramms und da auch nur in bestimmte Richtungen. Ergebnisoffene Begegnungen rufen nach informellen Orten und Gelegenheiten wie etwa Frühstücks-Cafeterias, Teeküchen etc.. Das klingt nach

- ▶ **„Manager haut ab!“**

„Nein!“, entgegenen die Agilen. „Aber auch Führung ändert sich unter agilen Bedingungen.“

- ▶ **„Gefordert ist der postheroische Manager, der als Katalysator und Co-Creator das Team dabei unterstützt, sich selbst zu optimieren.“**

Dagegen höre ich z. B. Malik wettern: „Alles Mögliche sollen Manager heute sein. Trainer, Coachs, Moderatoren, alles sollen sie, nur nicht führen!“

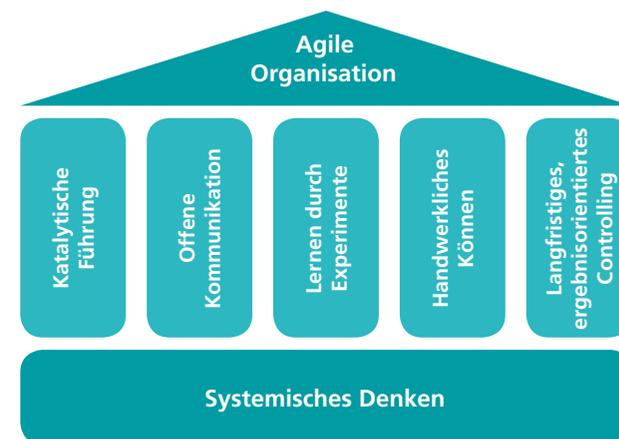
In der Tat liegt es in der Logik von Agil, dass auch die Führungsaufgabe „Messen und Beurteilen“ nicht mehr wie gewohnt vonstattengehen kann. Messen kann ich einen bestimmten Zustand. Wenn aber die permanente Optimierung der Witz an der Sache ist, dann ist eine aktuelle Bestandsaufnahme völlig witzlos. Damit ist der nächste Aufreger für konventionelle Manager verbunden. Er kommt unter dem Titel „Beyond Budgeting“ daher. Wenn permanente Optimierung Verlaufsform und Zweck von agilen Organisationen sein soll, dann ist die Forderung

- ▶ **„Weg von der Planungs- und Budgetorientierung!“**

nur konsequent.

So sind von den fünf klassischen Führungsaufgaben (für Ziele sorgen, Planen und Organisieren, Entscheiden, Messen und Beurteilen) vier obsolet geworden, und selbst das Führungswerkzeug Budgetieren wird auf kurzfristige

Anpassungsmaßnahmen reduziert, die das Wort „Plan“ nicht mehr verdienen. (Wenn man sich Geld holen kann, wenn man es braucht, wozu braucht es dann noch ein Budget?) Einzig bei der Aufgabe „Menschen entwickeln“ könnte man sich einig werden. In dem Referat von Jens Coldewey fungiert das „handwerkliche Können“ als eine der fünf Säulen agiler Organisationen.



Dieses Modell wurde im Rahmen des Programms ‚Supporting Agile Adoption: It’s about change‘ der Agile Alliance erarbeitet (<http://www.agilealliance.org/programs/supporting-agile-adoption-it-is-about-change/>)

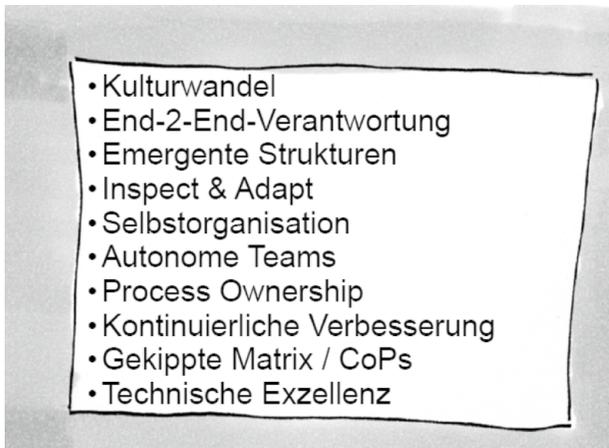
Damit ist nicht nur der Grund für persönliche Weiterbildung gelegt, es bedeutet auch professionelles Können (z. B. wie mache ich ein Meeting, wie führe ich Entscheidungen herbei?) aber auch Respekt gegenüber diesen Könnern. („Verachtet mir die Meister nicht und ehret ihre Kunst!“ . Hans Sachs)

Das Ganze basiert auf dem Auftrag, auf diese Weise Komplexität beherrschen zu können. Dann aber teilen alle Referenten das eine Bedenken, das sie mit dem Satz zum Ausdruck bringen:

► **„Corporate culture eats agil for breakfast.“**

Agilität kann nicht überleben, wenn sie nur in einzelnen Teams eingeführt wird, sie ist unternehmensweit zu leben. Die Autoren präsentieren dann Strukturen in Form von Beeinflussungszyklen und Vernetzungen. (Siehe die Präsentation von Stefan Rook „Agile Scalierung“). Er fordert Prinzipien statt Blaupausen.

Solche Prinzipien dabei sind:



Über die Art und Weise des „Roll out“ hat man Vorstellungen die u.a. auf diese Art visualisiert werden:

Zuvor hat Stefan Rook mit dem Verweis auf den „Cargo Cult“ einen wichtigen Denkanstoß gegeben. Bei „Cargo Cult“ handelt es sich um ein Phänomen, das nach Abzug der US-Truppen von einigen Pazifikinseln zu beobachten war. Die Einheimischen, die von der Truppenpräsenz profitierten, vermissten diese und so kleideten sie sich wie die ehemaligen Besatzer und imitierten deren Handlungen, etwa das Einweisen eines eben gelandeten Flugzeugs. Sie bauten mit einfachen Mitteln eine Art Tower und verhielten sich wie ehemals die US-Soldaten in der Hoffnung, dass dadurch die Flieger wiederkämen und mit ihnen die vermissten Annehmlichkeiten.

So wie die Eingeborenen verhalten sich auch viele Manager, wenn sie Pinnwände in der Produktion – am Ort des Geschehens (GEMBA) – aufstellen. Nicht allein dadurch, dass man Menschen Werkzeuge an die Hand gibt, ist garantiert, dass sie diese auch annehmen und mit ihnen sinnvoll arbeiten. Bloßes Imitieren bewirkt nichts. Was den Aborigines abgeht, sind richtige Flugzeuge und US-Soldaten. Aber was fehlt unserem Management?

Was fehlt, hat Christoph Mathis in seinem Referat in bemerkenswerter Klarheit ausgesprochen:

► **„Agil ist keine Management-Mechanik, es ist ein „Mindset“.“**

Zum Begriff des Mindsets fand ich im Internet: „Ein Mindset ist ein Cluster (ein „set“) von Gedankeninhalten und -schnipseln, die thematisch zusammengehören und eine Vision durch entsprechende Werte und Wertvorstellungen, Glaubenssätze, Basisannahmen und Prinzipien stützen und sich hierzu als Handlungsrahmen bestimmter Modelle, Methoden und Prozesse bedienen.“ (<http://theoriepraxis.de> S. 13, Hrsg. Alfred Oswald)

Neben den neuen Aufgaben hebt Mathis eine Reihe von Werten hervor:

### Werte leben und sich selbst weiter entwickeln

- Verantwortliches Handeln
- Vertrauen
- Respekt
- Neugierde
- Exzellenz
- Alignment

„Eine agile Haltung (agiles Mindset) zeichnet sich dadurch aus, dass sie erlaubt, sich im Kontext von Unsicherheit systematisch auf ein unscharfes Ziel hinzubewegen.“

(<http://theoriepraxis.de> S. 13, Hrsg. Alfred Oswald)

Also solches sieht Oswald dann eine Vereinigung von Innovation und Lean. In diesem Doppelcharakter besteht der qualitative Unterschied zu Lean und Innovation.

Ich beende hier meinen Bericht über den NIK-Kongress zu „Agiles Management“.

Wenn Agilität ein Mindset ist, so stellt sich die Frage: Wie lassen sich vorhandene Mindsets, die sich dem Neuen entgegenstellen, überwinden?

Hiermit hat sich Martin Talamona in dem Band „Agile Führung“ (Hrsg. von Dr. Michael Lang und Stefan Scherber, Düsseldorf 2015) auseinander gesetzt. Seine Argumentation: Agilität ist eigentlich immer vorhanden, sie wird jedoch durch unser Sicherheitsbedürfnis in ihrer Entfaltung behindert. Um agil zu sein, bedarf es Mut. Neben dem Sicherheitsbedürfnis macht er auch die Verantwortung als problematischen Einflussfaktor auf Agilität fest (S.99). Warum dem so sei, „erklärt“ er leider nicht mit Argumenten, sondern mit einer Metapher: Verantwortung sei wie ein Rucksack im Gebirge. Gesamtverantwortung ist ein ganz schwerer Rucksack. „Je länger der Weg, je steiler der Berg, desto schwerer wiegt das Gewicht. Immer weniger Leute helfen ihm (sc. dem Manager, G. R.), diese schwere Last zu tragen. Irgendwann geht es nicht mehr vorwärts, der Manager bricht zusammen oder wird zumindest handlungs-

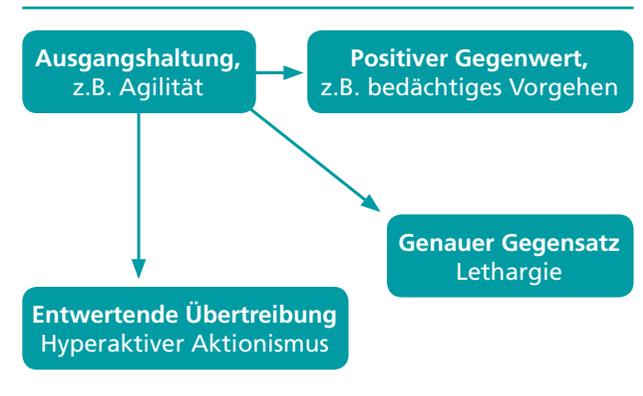
unfähig.“ (S. 99). Die richtige Verantwortung zeigen die Manager, die „... eine Umgebung schaffen, wo Mitarbeiter, welche sich selbst überlassen und unbeaufsichtigt sind, mit höchster Wahrscheinlichkeit in ein Verhalten verfallen, welches die Ziele der Organisation vorantreibt.“ (S. 100)

Mitarbeiter hingegen sollen Verantwortung bekommen, so viel, „wie sie tragen können.“ (ibd.)

Auf den Folgeseiten meint dieser Autor dann noch weitere Hinderer dingfest machen zu können, so etwa das Wort „aber“ (von dem Hegel einmal meinte, es sei der Anfang aller Wissenschaft). Über das „Aber“ müsse man sich dann natürlich „mutig“ hinwegsetzen.

Hier kann ich mir bei aller Zustimmung, der ich sonst dem Thema Agilität entgegenbringe, eine kritische Anmerkung nicht verkneifen: Zunächst einmal erachte ich die Entgegensetzung Agil contra Trägheit für wenig hilfreich. Das Wertequadrat schafft hier das Terrain für weitere Optionen:

Auch was die Tugend des Mutes anbelangt, so gilt es, sich davor zu hüten, dass aus Mut Tollkühnheit wird. Diese Gefahr sehe ich, wenn der Autor gegen das Bedürfnis der Sicherheit so rigoros zu Felde zieht. Dem halte ich entgegen: Wer keine Sicherheit hat, gründet keine Familie



und baut ihr kein Haus. Wir haben nicht zu viel davon, sondern eher immer weniger. (Siehe Richard Sennett: Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus. Berlin 1998 2)

Leider ist es nicht allzu beliebt, sich darüber Gedanken zu machen, was die Wörter bedeuten, die wir verwenden. Diese Abstinenz wird auch schmerzhaft spürbar, wenn es um „Verantwortung“ geht: Was dieses Wort bedeutet, kann man sich schon am Wortstamm verdeutlichen. Hierin steckt das Wort „antworten“: Wenn man Verantwortung übernommen hat, dann muss man sich irgendwann Fragen gefallen lassen von der Art: „Hast du auch alles unternommen, damit den dir anvertrauten Menschen kein Schaden entsteht?“ Positiv ausgedrückt bedeutet Verantwortung auch die Zusage der Fürsorge.

Last not least wäre es auch einmal angezeigt, sich über das Wort „Macht“ Gedanken zu machen. Macht ist nichts anderes als die Fähigkeit, aus Ideen Wirklichkeit werden zu lassen. Macht ist nicht identisch mit Gewalt, wenngleich sich Macht manchmal der Gewalt bedient!

Sätze wie „Manager müssten eine Umgebung schaffen, wo Mitarbeiter, welche sich selbst überlassen und unbeaufsichtigt sind, ...“ halte ich für problematisch. Der Autor merkt nicht, dass er hier eine inhaltslose Empfehlung ausspricht. Er sagt Führungskräften, was sie nicht tun sollten: beaufsichtigen. Mitarbeiter sich selbst zu überlassen, ist grausam. Teams, die über nur kurze Zeit keine Führung haben, verwildern, d. h. Gruppendynamische Prozesse, wie etwa Statuskämpfe, verbrauchen Zeit und Energie und schlagen den Teammitgliedern tiefe Wunden.

Was tun, damit Agilität weiter um sich greift?

Als Befürworter von Agilität rege ich an, die „Abers“, die ich eingangs einfach so neben die agilen Positionen gestellt habe, ernst zu nehmen, nicht um ihnen nachzugeben, sondern um sie dialektisch „aufzuheben“. Dann wären die Reflexionsschleifen nicht nur ein formales Prinzip, sondern ein bemerkenswertes Praxisbeispiel für „Inspect“ und das Resultat ein qualitativ neues „Adapt“.

### Dumme Sprüche im Management III

**Heute: „Geht nicht, gibt's nicht!“**

Dieser Spruch ist eigentlich ein Appell und wendet sich gegen die Verzagttheit, die manch ein Mitarbeiter an den Tag legt, der vor eine schwierige Aufgabe gestellt wird und angesichts der Schwierigkeit die Unmöglichkeit, die Aufgabe zu lösen, behauptet. Die ermunternde Frage: „Hast du es denn schon probiert?“ vermag dagegen nichts auszurichten. „Nein! Wenn's nicht geht, warum soll ich da noch groß probieren?“

Angesichts von so viel Widerstand entfährt es dem gequälten Auftraggeber: „Kommt nicht in Frage! Geht nicht, gibt es bei uns nicht.“

Aber sind wir mal ehrlich. Gibt es denn wirklich keine Aufgaben, die unlösbar sind? Ich denke schon, nämlich dann, wenn man die zur Lösung einer Aufgabe erforderlichen Mittel nicht zur Verfügung gestellt bekommt, bzw. daran gehindert wird, sie sich zu beschaffen. (Zum Verhältnis von Ziel und Mittel siehe auch mein letztes QRS.) Wer's immer noch nicht glaubt, der soll doch mal Zahnpasta in eine Tube zurückschrauben – aber bitte nur mit bloßen Händen! Geht nicht, gibt's nicht?



**MS Management-Service  
Dr. Rohrbach**

Waldstr. 45  
91154 Roth

Tel. 0 91 71/ 8 82 15  
Fax. 0 91 71/ 8 83 17

E-Mail:  
MSRohrbach@t-online.de

*Wir möchten dieses Rundschreiben dazu nutzen, den Dialog mit Ihnen aufzunehmen, bzw. auszubauen.  
Wir freuen uns auf Ihre Fragen und Anregungen unter  
[info@management-service-rohrbach.de](mailto:info@management-service-rohrbach.de) !*

Ihr  
**MS Management-Service  
Dr. Rohrbach**

Gerdt und  
Susanne  
Rohrbach



*Haben Sie Kollegen/Freunde, die sich auch für unsere Themen interessieren? Einfach auf Weiterleiten klicken.*