

# Führen in die postagile Zukunft

Svenja Hofert

Geschäftsführerin der Hamburger Teamworks GTQ GmbH und Autorin des Buches „Führen in die postagile Zukunft“

SCHLÜSSELWÖRTER: postagil, Führung, agiles Führen, postagiles Führen, Paradigmenwechsel, 6. Kondratieff

KURZFASSUNG: Seit mehr als einem Jahrzehnt nun wollen Unternehmen „agiler“ werden. Die Bedeutung des Begriffs blieb schwammig. Gleichwohl bildete sich ein Kernverständnis heraus, bei dem die Kundenzentriertheit im Mittelpunkt steht. Im Zusammenhang damit entstand ein auf selbstorganisierte Teams und Servant Leadership ausgerichtetes Führungsverständnis. Doch in einer Welt, die vor fundamentalen Umwälzungen steht, scheint ein solches Verständnis zu kurz gegriffen. Geht es doch um Lösungen für Menschheitsfragen, wie sie etwa der Klimawandel aufwirft. Und nicht zuletzt auch um die Frage, welchem Ziel die Digitalisierung dienen könnte, wenn man sie nicht mehr nur als Effizienztreiber begreift. Könnte es sein, dass sie letztendlich das Menschsein nicht nur verändert, sondern rehabilitiert? Geht es um einen Paradigmenwechsel, braucht Führung in erster Linie eine neue Richtung.

## Einleitung

Ein Wort, das nicht sehr viel bedeutet, hat Karriere gemacht. „Agil“: Das Wort zeigt an, dass etwas Altes verschwindet und Neues entsteht. Als Treiber von Agilität sehen viele die Digitalisierung an (Hofert, 2016). Das Wort hat sich verbunden mit einem Wust an Ansätzen. Und Fragen aufgeworfen: Was heißt agiles Führen denn konkret? Gilt es, Hierarchien zu streichen? Müssen Organisationen nun kreisförmig sein? Hat Management ausgedient? Die meisten Autoren sehen das nicht, etwa Stephen Denning (2011).

Bei der Business Agility in dieser Lesart geht es vielmehr darum, die Prozesse an der Wertschöpfung auszurichten, um damit Kunden zu begeistern und Märkte schnell zu erobern. Dies gelingt durch die Ausrichtung auf Teams, die mit dem fokussierten Blick auf Kunden ihre Entscheidungen gemeinsam treffen.

Dieses „Agil“ findet im bisherigen Paradigma statt. Der Blick wird mehr auf die Ablauforganisa-

tion gerichtet. Doch nach wie vor geht es darum, Gewinne zu machen. Der Kunde bleibt Konsument. Werte und Sinnverständnis sind in altbekannter Weise von betriebswirtschaftlichem Denken geprägt. Zum Effizienzstreben gesellt sich oft moderates Innovationstreiben. Die „Customer Centricity“ (Denning, 2011) steht im Mittelpunkt. In diesem, dem zentralen Business Agility-Szenario, sind nach wie vor Führungskräfte die treibenden Kräfte, wenn nun auch coachend und auf Augenhöhe mit Mitarbeitenden.

Doch manch eine „agile“ Kundenzentrierung bekommt ein Geschmäckle, wenn man die Umwelt zerstört, während man den Umsatz rettet.

## Die Grenzen agiler Führungsmetaphern

Das Team hat zwar das Individuum abgelöst, gleichwohl bleibt dieses im Management federführend. Sowohl die „Scrum Masterin“ als auch die „Product Ownerin“ werden gemeinhin als „Servant Leader“ an-

gesehen. Sie folgen fünf Werten und einer Reihe von Prinzipien. Die Dienstleistung des Scrum Masters ist eine Dienstleistung am Team. Dieser soll Hindernisse ausräumen, damit ungestörtes Arbeiten möglich wird. Das Team ist befähigt und entscheidet selbstbewusst, im Sinne des Kunden und seiner Bedürfnisse.

In der Praxis erweisen sich Führungsmetaphern wie „Servant Leader“ und Rollenkonzepte allerdings oft als schwer übersetzbar, eben weil der bisherige Kontext erhalten bleibt. Neue Strukturen werden allzu häufig über alte gestülpt. Wenn Abteilungschefs jetzt „Chapter Leads“ und Stellen „Rollen“ heißen, ändert das grundsätzlich nichts an den Handlungslogiken des Mittelmanagements, die durch Strukturen erzeugt sind.

Eine „Rolle“ kann aber weder einfach genommen noch verliehen werden: Sie muss in einen Kontext und zum jeweiligen Menschen passen. Man möge sich nur einmal einen Schauspieler vorstellen, der

eine Rolle nicht glaubwürdig ausfüllt. Schnell aufgelegte Kosmetik zeigt bröckelnd bald das wahre Gesicht unter der Maske.

In der Praxis erweisen sich agile Werte als leere Worte, solange ihnen keine Handlungsqualität inneohnt. Nehmen wir den Wert „Mut“, der einer der Scrum-Werte ist: Mitarbeiter, die sicherheitsorientiert und fehlervermeidend agieren, werden nicht motiviert um gute neue Ideen ringen, nur weil es im Scrum Guide steht. An Strukturwandel hat niemand wirklich Interesse, der in einer gemütlichen Struktur sitzt, die sich für ihn nicht veraltet, sondern vertraut anfühlt. Solch Wandel wird auch kaum demokratisch beschlossen werden.

In unsicheren Situationen braucht es vielmehr Richtung. Eine agile Führung ist dann eine, die das Ruder entschlossen rumreißt und sagt, wo es lang geht. Grundlegende Richtungsentscheidungen brauchen Eindeutigkeit. Zu dienstleistender Führung wird das nur durch hohe Interpretationskunst.

Wandel braucht den radikalen Bruch, die umgestellten Weichen, die neuen Vorzeichen, wie auch die Corona-Pandemie gezeigt hat. Kein einzelner Mensch, kein Team und natürlich erst recht keine Methode oder gar eine Führungsqualität bewegen Stahl. Auch Kundenzentriertheit nutzt wenig, wenn der Kunde etwas anderes will als die Welt braucht.

Wer etwas verändern will, muss den Hebel betätigen, der den Zug in eine andere Richtung fahren lässt. Damit wird man Menschen nicht im herkömmlichen Sinn „mitnehmen“.

Man muss dafür klar und zugleich flexibel sein (Hofert, 2020).

### **Fitness baut sich auf – und entscheidet**

Die Fähigkeit, sich schnell zu verändern, hängt nicht an einer Methode. Manchmal hängt sie an bestimmten Menschen, die sich mit Ideen verbinden, für die es Zeit ist. Agilität baut sich, wie alles, durch Training auf. Wenn ich oft genug übe, fallen mir die Dinge leichter. Ich kann auch den Hebel der Weiche besser bewegen – selbst wenn er immer wieder in die alte Stellung springt.

Organisationen, deren Mitarbeiter bereits die Zusammenarbeit über Distanz trainiert haben, konnten sich leichter auf das nächste Level bewegen. Wer vor der Corona-Krise schon innovative Ideen produzierte, entwickelte diese auch wahrscheinlicher in der Krise. Diese Beobachtung zieht sich durch alle Branchen von der Physiotherapiepraxis bis zum IT-Dienstleister für öffentliche Verwaltungen.

### **Post kommt danach**

Methoden und Best Practice gibt es dabei nicht. Viele Ansätze haben aber eins gemeinsam: Erstens geht es um mehr durch weniger. Und zweitens um eine Orientierung am Wert für die Gemeinschaft, also nicht nur die Kunden. Der niederländische Unternehmer Jos de Blok schaffte mit Buurtzorg eine dezentrale Organisation zur ambulanten Pflege, die ohne Manager und fast ohne Verwaltung auskommt. Der Kunde (oder Bürger) steht im Mittelpunkt – aber auch und zusätzlich das Gemeinwohl.

Mit Sprache schaffen wir einen neuen Gedanken, geben einer Idee einen Namen. Die Silbe „post“ bezeichnet ein Danach. Sie impliziert die Überwindung von etwas. Wir verwenden sie, wenn etwas anderes kommt, welches das vorherige nicht aus-, sondern einschließt, es auf ein nächstes Level hebt, ihm eine andere und erweiterte Richtung gibt.

Als postagil betrachte ich Ansätze, die die reine Kundenzentrierung und die Fokussierung auf Methoden hinter sich gelassen haben. Die das bisherige Paradigma sprengen und nicht nur erweitern. Ansätze, die gesellschaftliche Werte als Bezugsgröße auch für unternehmerisches Handeln einbeziehen. Es geht also nicht mehr nur um den Kunden als Konsumenten, sondern um den Kunden als Menschen und Teil einer Gesellschaft, die bei aller notwendigen Vielfalt auch eine Wertegemeinschaft ist (Hofert, 2020).

Postagilität wird getrieben von Personen und Gruppen von Menschen, die sich mit Ideen verbinden – etwa der Idee einer an Nachhaltigkeit und Gemeinwohl ausgerichteten Wirtschaft oder einer wertorientierten Unternehmensverfassung, die es einzelnen „Machhabern“ unmöglich macht, ein Unternehmen auszubeuten. Auch Sozialunternehmertum fällt in diese Kategorie, denn auch hier geht es um die Gemeinschaft (Abbatiello et al., 2018).

Wer seine Führungsaufgabe mit einem postagilen Fokus wählt, Agiles also gleichzeitig einbezieht und in der allzu engen Interpretation hinter sich lässt, schafft klare, ein-

fache Strukturen, die Ideen Raum und Menschen Orientierung geben. Das kann durchaus auf „direktivem“ Weg und von oben passieren – und auch mit einer gewissen Rigidität. Neben einer Antwort auf das „Wo-hin?“ (etwa zu einer nachhaltigen Wasserwirtschaft) gibt es auch die auf das „Wozu?“ (damit wir anders zusammenleben, Ressourcen gerechter teilen usw.).

Was wäre, wenn wir Kunden nicht mehr als Konsumwesen betrachten würden, sondern als Teil einer Gesellschaft, wie wir sie uns wünschen? Wenn Mitarbeiterinnen keine Arbeitsmaschinen wären, sondern Teil eines Verbunds, in dem jeder auf seine Weise Verantwortung übernimmt? Und was wäre, wenn wir akzeptieren könnten, dass der Weg dahin nicht in einem agilen Prozess entstünde, sondern durch eine Führung, die zumindest an dieser Stelle – dort wo es um die Richtung geht – keinen allzu großen Raum lässt.

### Eine Idee übernimmt Führung

Hilfreich, wenn keine Person, sondern eine Idee in der postagilen Führung die Führung übernimmt. Die Idee davon, wie wir leben und arbeiten wollen. Der Grundannahme folgend, dass wir die Zukunft dann gestalten können, wenn wir die Gegenwart wahrnehmen und verstehen, was typischerweise gern vermieden wird.

Der Russe Nikolai Kondratjew (1892-1938), auch Kondratieff geschrieben, wies Ende des 19. Jahrhunderts fünf Kondratieff-Zyklen empirisch nach, die Themen mitbrachten: Die Dampfmaschine ab

ca. 1800 die Textilindustrie, Eisenbahn/Stahl ab ca. 1850 den Massentransport, Elektrotechnik/Chemie ab 1900 den Massenkonsum, Petrochemie ab 1940 die individuelle Mobilität und Informationstechnik ab ca. 1980 Information und Kommunikation. Doch welches ist der sechste, der die Zukunft betrifft, in die wir treten? Ist es etwa Immaterielles wie die Gesundheit – wie Leo Nefiodow behauptet? Die Gretchenfrage dabei ist, ob die Digitalisierung noch zum fünften Kondratieff gehört oder bereits einen sechsten Zyklus bildet. Nefiodow verneint das.

Basisinnovation des sechsten Kondratieffs sei, so Leo Nefiodow (2017), die Erschließung von psychosozialen und seelischen Potenzialen:

„Die Digitalisierung im 21. Jahrhundert wird heute als eine unverzichtbare und zukunftssträchtige Technologie angesehen. Das dürfte unstrittig sein. Sie wird teilweise aber auch als Träger des sechsten Kondratieffs eingestuft. Dem muss widersprochen werden. Warum? Weil die Digitalisierung drei Hauptkriterien zur Identifizierung des sechsten Kondratieffzyklus nicht erfüllt: die Kriterien des neuen Marktes, der Vollbeschäftigung und des Lebenszyklus.“ (Nefiodow, 2017)

Zu dieser These scheinen die jüngsten Erkenntnisse der Hirnforschung, der Neurobiologie und Epigenetik gut zu passen. Auch die Erfahrungen in der jetzigen Corona-Krise zählen darauf ein.

Ob Nefiodow richtig liegt, werden wir erst sehr viel später wissen.

Die Corona-Pandemie hat offenbart, dass die Digitalisierung kein Selbst- und nicht mal ein Kundenzweck ist. Sie passiert, um andere Dinge möglich zu machen. Dank Technologie lässt sich nicht nur auf Geschäftsreisen und damit auf viel Flugverkehr verzichten. Künstliche Intelligenz kann helfen, zentrale Menschheitsherausforderungen zu bewältigen. Sie kann dabei unterstützen, Infektionsketten nachzuvollziehen. Sie kann Zahlen analysieren und damit die Basis für wichtige Entscheidungen liefern. Sie kann manches automatisieren, das in Menschenhand fehleranfällig ist.

Daten sind das Gold der Zukunft, aber vielleicht in einem anderen Sinn als bisher gedacht. Also weniger, um transparente Konsumenten zu immer mehr Konsum zu verleiten, als vielmehr, um unsere Systeme zu verbessern, damit sie (menschlich-) gerechter werden.

Zu einer postagilen Führung gehört die Digitalisierung von Prozessen und Produkten nicht als Ziel, sondern als Mittel, um Zukunft in einem neuen Paradigma zu gestalten. Auch deshalb kann es nur eine Konsequenz geben: Es gilt Weichen zu stellen und Strukturen zu schaffen, die menschliche Stärken mit Künstlicher Intelligenz verbinden, nicht um Kundenbedürfnisse zu befriedigen. Sondern um Antworten auf zentrale Menschheitsfragen zu finden.

Agiles Führen mit seinem Kundenfokus führte das alte Effizienzparadigma weiter und bewegte sich im eng umgrenzten betriebswirtschaftlichen Denkraum.

Postagiles Führen bricht damit und richtet den Blick auf die Gesellschaft, ja die Weltgemeinschaft. Was durch diesen Bruch entsteht, gestalten wir, in dem wir eine Frage beantworten: Wohin wollen wir? Die Antwort muss nicht konkret sein und für alle gleich ausfallen, aber ziemlich rigide. Danach kann Agilität sich ganz anders entfalten.

<https://www.kondratieff.net/digitalisierung>



### Literatur

Abbatiello, A., Agarwal, D., Bersin, J., Lahiri, G., Schwartz, J., & Volini, E. (2018). *The rise of the social enterprise – 2018 Deloitte Global Human Capital Trends*. Deloitte.

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/human-capital/at-2018-deloitte-human-capital-trends.pdf>

Denning, S. (2011). *The Leader's Guide to Radical Management: Reinventing the Workplace for the 21st Century*. Jossey-Bass.

Hofert, S. (2016). *Agiler führen – Einfache Maßnahmen für bessere Teamarbeit, mehr Leistung und höhere Kreativität*. Springer Gabler.

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-12757-2>

Hofert, S. (2020). *Führen in die postagile Zukunft – Die Arbeitswelt sinnvoll gestalten und mutig vorangehen*. Springer Gabler.

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-28426-8>

Nefiodow, L. A. (2017, April). *Häufig gestellte Fragen zum 6. Kondratieff – Die Digitalisierung ist kein Träger des sechsten Kondratieffs*.