

Das agile Mindset

Svenja Hofert befasst sich schon seit Jahren mit Agilität. Sie sieht darin eine Philosophie, eine Haltung, einen Ansatz für Unternehmenssteuerung und einen für Personalführung sowie einen Prozessrahmen. Nun hat sie sich in ihrem neuen Buch zu Agilität einem Thema gewidmet, das oft außer Augen gelassen wird. Denn viele der konkret verwendeten Bezeichnungen im agilen Arbeiten wie Scrum oder Sprint suggerieren ja Abläufe als eine Beschleunigungsvariante bisherigen Arbeitens, so als ob man mit einer bestimmten Anordnung des Vorgehens allein die Situation stark verbessern könnte. Wohl bemerkt, in dem Punkt ist ihr zuzustimmen, Strukturen sind in der Arbeit wichtig. Wenn die Struktur nicht stimmt, sind kulturelle, das heißt auch emotionale Probleme zwischen den Beteiligten wahrscheinlicher. Aber Struktur ist nicht alles. Das agile Arbeiten hat sehr viel mit bestimmten Projekt- und Prozessmanagementbeschreibungen zu tun. Aber Hofert geht es nun um die Frage, wie müssen die Menschen sein, die agil arbeiten können.

Die Digitalisierung benötige und bewirke eine Transformation des Denkens. Sie spricht von einem neuen „agilen Mindset“, das es zu erreichen gilt. „Mindset“ hört sich nun nach einer irgendwie stabilen Denkkonfiguration an. Aber das ist damit nicht gemeint. Sie sieht Agilität allerdings auf ein bestimmtes Niveau von Reifegraden der Persönlichkeit angewiesen an. Und dieser Punkt wird meiner Ansicht nach in der Diskussion zum Agilen allzu oft vergessen.

In Bezug auf die Reifegrade der Persönlichkeit, die für agiles Arbeiten nötig sind, betrachtet sie verschiedene Entwicklungsmodelle, etwa von Robert Kegan und von Jane Loevinger, das wiederum von Thomas Binder im deutschsprachigen Raum ausgearbeitet wurde und kompetent vertreten wird. Im Grunde haben diese Modelle die Entwicklungspsychologie des Kindesalters, die der Schweizer Psychologe Jean Piaget in Stufen konzipierte, für das Erwachsenenalter fortgeschrieben. Im Wesentlichen entstehen daraus drei große Rubriken, Reifegrade, die quasi noch in der kindlichen Logik verbleiben, so genannte präkonventionelle, dann die konventionellen, in denen die meisten Erwachsenen vorkommen und als dritte postkonventionelle, fortgeschrittene Reifegrade, die für die heutigen Formen der Zusammenarbeit in der Arbeitswelt immer wichtiger werden. Dies gilt insbesondere für Führungskräfte, aber noch mehr für die Beraterzunft.

Die konventionellen werden noch einmal in drei Stufen unterschieden:

- die gemeinschaftsorientierte/konformistische, in der jemand primär an einer Bezugsgruppe (die Nachbarschaft, das Volk, die Region, das Unternehmen,...)
- die rationalistische ist von einer als objektiv angenommenen Logik bestimmt, beispielsweise ein Ingenieur denkt in technischen Prozessen, ein Betriebswirt orientiert

sich ausschließlich an Kosten und Erträgen und ein Jurist an seinem System von verschriftlicher Normierung und Fixierung des Umgangs von Menschen
- die dritte, so genannte werteorientierte Stufe hat eigene, persönliche Werte entwickelt, die für alles als Handlungsrichtungschnur genommen werden.

Die postkonventionellen Stufen gehen dann in die Richtung, die man bei agilem Arbeiten braucht und insbesondere, wenn man in agilen Arbeitszusammenhängen als Führungskraft tätig ist. Sie beinhalten die Fähigkeit zur Multiperspektivität und zur Flexibilität im Handeln. Denn wie soll man sonst während der Entwicklungsphase von neuen Produktlösungen die laufenden Feedbacks und Inputs der Kunden gut integrieren können. Die erste Stufe des Postkonventionellen, die relativierende, ist noch etwas brüchig im Umgang mit diesen Anforderungen. Unterschiedliche Positionen, Widersprüche werden gesehen, wahrgenommen und nicht bekämpft, wie es noch auf der vorhergehenden Stufe wahrscheinlich wäre. Aber eine innerlich verträgliche Haltung dazu besteht noch nicht. In der zweiten, postkonventionellen, der systemischen Stufe kommt die Person dann mit den verschiedenen Perspektiven sehr gut und integrierend zurecht.

Die Autorin entwickelt dann noch eigene Bezeichnungen für die Stufen, weil sie mit deren bisheriger Benamung nicht zufrieden ist. Dies ist aber relativ überflüssig, da Binders System durchaus nachvollziehbar und auch nicht diskriminierend in der Sprache ist, was Hofert etwas befürchtet. Was etwas offen bleibt, ist der Weg, wie jemand sich genau von einer Stufe zur anderen entwickelt, beispielsweise von Stufe 6 zu Stufe 7 kommt. Das ist aber erfahrungsgemäß eine wichtige Fragestellung.

Svenja Hofert schreibt durchaus meinungsstark und entwickelt ihren eigenen Standpunkt. Sie wiederholt nicht irgendwelche Mythen, wie es sie in der Beraterszene auch gibt. Dies wird an folgendem Satz deutlich „Oft wird gesagt, die Lösung liege in jedem selbst. Das ist richtig und falsch. Die Wahrheit liegt in jedem, manchmal aber auch nicht.“ (S. 193). Sie gibt im Buch außerdem noch sehr viele Anregungen, was in agilen Mindsets gebraucht wird und wie man da auch weiterkommen kann. So ist das Lernen dialektischer Logik für sie ein wichtiger Punkt. Das Beachten der Herzberg'schen Theorie aus Motivatoren und Hygienefaktoren wird empfohlen, genauso wie das Umschreiben der eigenen Geschichte (self-authoring). Das Buch schließt ab mit einigen kurzen Praxisbeispielen von Firmen, in denen agile Transformationsprozesse probiert wurden.

Insgesamt ist es ein Buch mit vielen interessanten Aspekten. Die Autorin hat eine interessante Kerntheorie mit den Entwicklungsstufen im Erwachsenenalter und darüber auch noch sehr viel Anregendes aus unterschiedlichen Wissensbereichen zusammengetragen.

Rezension zu:

Hofert, S. (2018): Das agile Mindset: Mitarbeiter entwickeln, Zukunft der Arbeit gestalten, Heidelberg: Springer.