

Das agile Unternehmen hat eine Seele – Psychologie als Schlüsselfaktor des modernen Managements

Joachim Kahl¹ und Thomas Röthemeier²

Sonne, Pool und kühle Drinks. Bei dieser Vorstellung fühlt man sich an Urlaub erinnert. Doch in der Zeit um die Jahrtausendwende sprachen in Kalifornien einige junge Leute von ihrem Arbeitsplatz, wenn in Partyatmosphäre Computerprogramme codiert wurden.

Mittlerweile ist die Idee, Arbeit ganz anders zu denken und zu leben, auch in Europa angekommen. Selbst traditionelle Wirtschaftszweige und Industriebranchen interessieren sich für das unorthodoxe Konzept und das nicht nur, weil der Erfolg der agilen Startups Schule gemacht hat. In den Unternehmen rücken immer mehr junge Menschen in verantwortliche Positionen und prägen die Arbeitswelt mit ihren neuen Wertevorstellungen. Neben dem frischen Wind, den die Generation Y in die Unternehmen gebracht hat, sind an anderer Stelle jedoch auch Gewitterwolken aufgezogen. Als der Himmel über der Geschäftswelt noch blau und klar war, hatten Unternehmer aus der Generation unserer Großeltern noch die Gewissheit, dass ihre Geschäftsidee Kinder und Enkel überdauern. Und es ist noch gar nicht so lange her, da konnte eine Firma mit einfachen Lehrsätzen aus der Betriebswirtschaft gesteuert werden – Zeiten, in denen Tradition ein Prädikatsmerkmal und die Geschichte eines Unternehmens das Aushängeschild für Kompetenz war.

1. Einführung

Heute leben wir in der „World of VUCA“, einer Welt, in der Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit nicht mehr die Ausnahme, sondern die Regel sind. Für die Wirtschaft ist diese neue Welt zu einer feindseligen Umgebung geworden, in der verlässli-

¹ Joachim Kahl, eMail: joachim.kahl@avecus.de

² Thomas Röthemeier, eMail: info@thomas-roethemeier.de

ches Wissen, wertvolle Erfahrungen oder bewährte Strategien immer öfter ad absurdum geführt werden.

Woran sollen sich Führungskräfte aber halten, wenn sie merken, dass sie plötzlich das lose Ende einer bislang wegweisenden Richtschnur in der Hand halten? Wissenschaft und Management drängen mit Vehemenz darauf, Lösungen zu finden, die unsere Unternehmen vor den erosiven Entwicklungen schützen, ja im besten Falle sogar immunisieren können.

In diesen stürmischen Zeiten gewinnt ein Ansatz an Popularität, der aus der Not schlichtweg eine Tugend macht: „Business Agility“. Das Rezept klingt dabei ebenso logisch, wie einfach: Wenn sich die Welt immer schneller dreht, dann müssen auch die Organisationen einfach schneller reagieren, agiler handeln und sich besser an neue Bedingungen anpassen. Kaum einer zweifelt mehr daran: Das Verharren in alten unternehmerischen Denkmustern wird früher oder später in der Sackgasse enden. Organisationale Resilienz entsteht nicht durch stoischen Widerstand, sondern durch agile Haltung.

Doch die Frage der operativen Führungskräfte ist mehr als berechtigt: Wie macht man aus einer lahmen Ente ein flinkes Wiesel? Oder förmlicher ausgedrückt: Wie können sich träge, eingefahrene Systeme in vitale und schlagkräftige Einheiten verwandeln?

Sucht man in der noch jungen Literatur nach Antworten, so stößt man auf drei große Überschriften, die das „Agile Management“ mit seinen wesentlichen Handlungsfeldern kennzeichnen: Führungsprinzipien, agile Werkzeuge und Change-Ansätze. Für die erfahrene Führungskraft eine einfach zu spielende Klaviatur, so scheint es, zumal das Wörtchen „Management“ suggeriert, man könne Agilität in eine ToDo-Liste packen und mit einer Hand voll Maßnahmen umsetzen. Tatsächlich geht es im Kern von „Agile“ aber nicht um oberflächliche Strukturanpassungen, sondern um das Innerste der Mitarbeiter. Schon Peter Drucker wusste: „Management is about human beings...“ (Drucker 2008, S. 14). Wer dem zustimmt muss auch das kennen, was den Menschen ausmacht – seine Seele! Trotzdem ist Psychologie heute immer noch eine Disziplin, die vielen Lenkern aus der Wirtschaft suspekt ist. Die Manager-Spezies handelt nach wie

vor am liebsten nach dem Grundsatz von „copy and paste“, um schnelle Erfolge zu generieren. Doch für echte Veränderung reicht das nicht aus. Der Gebrauch der agilen Werkzeugkiste wird ihre Wirkung nur dann entfalten, wenn sie von der entsprechenden Haltung der Mitarbeiter getragen ist. Entscheidend ist nicht die Umsetzung von technischen Methoden, sondern die Umstellung des menschlichen Mindsets. Wer sich motivierte Mitarbeiter wünscht, die für das Unternehmen denken und wer Teams entwickeln möchte, die sich fortwährend selbst optimieren, der muss den Geist von „Agile“ wirklich verstehen – und in Folge auch wollen!

2. Das Geheimnis beseelter Arbeit

Selbst wenn man die Berichte der agilen Pioniere umfassend studiert oder die Vorträge der neuen Führungsgeneration aufmerksam verfolgt, so sind die eigentlichen Erfolgsfaktoren der „Neuen Arbeit“ dennoch nicht so einfach zu identifizieren. Man muss schon zwischen den Zeilen lesen und zwischen den Worten hören, um das versteckte Plädoyer wahr zu nehmen, nämlich die Seele der Menschen zurück an den Arbeitsplatz zu holen.

Ein scheinbar revolutionärer Gedanke, der aber letztlich nicht mehr ist, als unsere eindimensionale Arbeitswelt wieder menschengerechter zu machen und den Mitarbeiter wieder als Einheit aus Körper, Geist und Seele anzuerkennen. Wir erinnern uns: Nachdem der industrialisierte Mensch vor knapp 100 Jahren filetiert und die Physis für die Arbeit am Fließband extrahiert worden war, begannen die Qualitätsmanager in den 80er Jahren damit, das kurzsichtige Werk von Taylor und Ford gerade zu rücken. Diese setzten den Arbeitskräften wieder einen Kopf auf, denn fortan sollte aufgrund der komplexer werdenden Technik auch wieder mitgedacht werden. Die Seele der Menschen jedoch, wird bis heute an den meisten Werkstollen immer noch zurückgewiesen, weil sie nach den Grundsätzen der alten Schule, den Zielen der Arbeitgeber eher hinderlich als dienlich ist.

Doch wer das eine will, muss auch das andere mögen. Organisationale Vitalität gibt es nur dort, wo der Mitarbeiter aufleben kann und

beseelte Arbeit wird nur dort möglich sein, wo „Soma“ – der Körper – auch „Psyche“ – eine Seele besitzt.

Was die Führung angeht, so stehen wir in dieser Beziehung vor einem epochalen Umbruch. In Zukunft braucht es mehr als nur Managerqualitäten – der agile Führer pflegt keine Arbeitsverhältnisse, sondern lebt Beziehungen am Arbeitsplatz (Gobillot 2007, S. 26). Er zeichnet sich durch sein emotionales Gespür aus und kann geschickt mit den psychologischen Belangen seiner Mitarbeiter umgehen.

3. Weichenstellung für eine agile Erneuerung

Mitarbeiter, die vor Begeisterung sprühen und sich engagiert auf jedes neue Projekt stürzen. Mitdenkende Köpfe, die aus dem Wochenende kreative Ideen mitbringen und die Lösung gleich selbst umsetzen. Teams, die nicht nur ihren Urlaub absprechen, sondern sich untereinander in allen Belangen organisieren, ohne dass eine schlichtende Hand eingreifen muss. Eine Vision, die viele Chefs träumen und jeder von ihnen wäre wohl sofort bereit, die Lethargie in den Büros oder die Trägheit in den Werkhallen gegen eine begeisternde Arbeitshaltung einzutauschen.

Dabei sind sich viele Führungskräfte nicht bewusst, dass eine agile Kultur auch einen Preis hat, der zum Großteil von ihnen selbst bezahlt werden muss. Der Preis ist in die ehrliche Antwort auf die Frage: Möchte ich als Chef nur einer attraktiven Position vorstehen oder möchte ich einer fachlich-sozialen Verantwortung gerecht werden? Geht es mir um das eigene Vorankommen oder um die Entwicklung meiner Mitarbeiter? Für diejenigen, die sich selber gerne an der Spitze sehen und als Macher feiern lassen ist das ein hoher Tribut. Doch der Selbststeuerung von Teams geht unausweichlich voraus, sich als Vorgesetzter zurückzunehmen und Macht abzugeben. Freiraum für Ideen einzuräumen hat zur Konsequenz, Kontrolle einzuschränken, sowie Risiken einzugehen. Und Teamgeist zu fördern bedeutet, sich auf Augenhöhe seiner Mitarbeiter zu begeben, wo der Boss in dienender Haltung den Blick auf die Belange der Mannschaft richtet, ohne zu erwarten, fortwährend selbst bestaunt zu werden. Agil zu

führen heißt zu kooperieren, anstatt zu kommandieren; es ist die härteste Prüfung für das Manager-Ego, das sich so gerne an Status, Anerkennung und Privilegien gewöhnt hat.

3.1 Agilität zwischen Anspruch und Wirklichkeit

Wer seinem Team mehr Beweglichkeit verordnen möchte und dabei das Idealbild einer vitalen Kultur vor Augen hat, könnte leicht enttäuscht werden, wenn sich das hehre Ziel bereits nach kurzem als unerreichbare Utopie entpuppt. Selbst wenn einige Startups dem Prototyp einer agilen Organisation sehr nahe kommen, so darf Agilität nicht als digitaler Zustand verstanden werden. Auf dem Shopfloor eines großen Serienproduzenten hat Agilität einen anderen Charakter als in der Entwicklungsabteilung eines Kleinunternehmens. Anpassungskultur in traditionellen Manufakturen sieht anders aus als in der digitalen Industrie. Fans der agilen Arbeitsweise sollten sich deshalb auch nicht durch Restriktionen des Marktes, der Branche oder der Kunden entmutigen lassen. Auch wenn in konservativen Wirtschaftszweigen, wie beispielsweise der Autoindustrie (noch) nicht jede Spielart des „Agile Managements“ geduldet wird, so bleibt immer noch genügend Freiraum für eine vitale Erneuerung, zumal die größten Hürden i.d.R. nicht von außen gestellt werden.

Um die richtige Balance zwischen Anspruch und Wirklichkeit zu finden, ist es viel entscheidender die menschlichen Potenziale bzw. Limitationen im eigenen Organisationssystem zu kennen. Die Kultur einer Organisation zu erneuern, heißt letzten Endes nichts anderes, als die individuellen und systemischen Verhaltensweisen der Beteiligten zu verändern. Das ist im betrieblichen Umfeld allerdings nur begrenzt möglich, zumal sich Kultur immer von innen heraus, also von selbst entwickelt, ohne dass im Detail Einfluss genommen werden kann (Grubendorfer 2016, S. XX) ⁱ. Wie flink das Wiesel am Ende wirklich laufen kann hängt maßgeblich davon ab, welche Reserven in den einzelnen Mitarbeitern stecken. Ob aus manchen Fröschen

tatsächlich Prinzen werden können, lässt sich einschätzen, wenn man sich über Kompetenz, Reife und geistiger Flexibilität seiner Akteure bewusst ist. Was hinter diesen zentralen Eigenschaften steckt, soll etwas näher beleuchtet werden:

3.2 Soziales Wachstum durch praktische Kompetenz

Entfaltung von persönlichen Stärken ist nur dort möglich, wo sich Menschen sicher fühlen. Erst wenn ein Team die fachliche Fähigkeit und das Selbstvertrauen besitzt, die Aufgaben zu bewältigen und die Probleme zu lösen, mit denen es konfrontiert ist, kann es auch eigenständig und souverän agieren, bzw. sinnvoll entscheiden. Im Umkehrschluss bedeutet eine nachhaltige Überforderung, dass ein hoher emotionaler Druck auf die Betroffenen entsteht, was auf lange Sicht sogar zu einer anti-agilen Kultur führt. Chaos, Verschleierung, Burnout oder technisch-organisatorische Degeneration sind die bitteren Früchte einer chronischen Überlastung, die einer vitalen Unternehmenskultur diametral gegenüberstehen.

Um ein unsicheres Pferd durch einen anspruchsvollen Parcours zu dirigieren, sind lockere Zügel das falsche Rezept. Soll ein kultureller Turnaround, der mit der Vorstellung vom autonomen, eigenverantwortlichen Arbeiten verbunden ist, gelingen, dann ist die fachliche und praktische Kompetenz der Mitarbeiter eine zwingende Voraussetzung.

3.3 Freiheit verlangt Reife

Understatement ist zwar charmant, aber nicht immer hilfreich. In diesem Sinne sollte man nicht verschweigen, dass es sich bei einer Agilitätskultur um eine betriebliche Hochkultur handelt. Personaler kennen die Zutaten, die es dafür braucht und werden nicht müde, die Bedeutung der Sozialkompetenz zu betonen. Dahinter verbirgt sich allerdings mehr, als nur der Nachweis für die Teilnahme an einem Kommunikationsseminar. Ein echtes Wir-Gefühl lässt sich nicht

mit einem Tageskurs zur Gesprächsführung generieren. Und durch Proklamation macht man aus einem Egozentriker keinen Altruisten.

Der Literaturnobelpreisträger George Bernard Shaw hat auf den Punkt gebracht, was viele Philosophen jeher beschäftigt hat: „Freiheit bedeutet Verantwortlichkeit“ (Shaw 1946, S. 327). Der zentrale Zusammenhang zwischen Autonomie und Mitbestimmung auf der einen Seite, sowie geistige Reife und verbindenden Werten auf der anderen Seite, trifft im Besonderen auch für die agile Unternehmenskultur zu. Die Qualität sozialer Integration und Kooperation korreliert mit der Ausprägung von Persönlichkeit und dem Grad der Reife – Reife, die sich im Wesentlichen durch eine ehrliche Selbsteinschätzung, sowie durch ein differenziertes Wahrnehmungsvermögen seiner Umgebung ausdrückt. Es ist also das Reflexionsvermögen und die Kritikfähigkeit, die das Gespür für Situationen, sowie den Blick und das Verständnis für andere Menschen eröffnen und somit den Nährboden für eine agile Kultur bereiten.

3.4 Denksport mit dem Herzen

Adaptives Verhalten folgt flexiblem Denken. Zwar heißt es, der Mensch sei ein Gewohnheitstier, doch ebenso ist ihm das natürliche Interesse an Neuem und das Streben nach ständiger Weiterentwicklung in die Wiege gelegt. Den Beweis liefern die Jungen in unserer Gesellschaft, die Veränderungen als Abenteuer erleben und Neues demnach gerne begrüßen. Ältere Zeitgenossen lassen sich dagegen oftmals nur schwer aus ihrer Sicherheits- bzw. Komfortzone hervorlocken – ein Verhalten, das durch kleingliedrige Arbeitsteilung, verbunden mit langjähriger Routinearbeit geradewegs herangezogen wird. Wenn liebgewonnene, aber auch aufoktroyierte Gewohnheiten immer mehr zur Haltung werden, reduzieren sie das Maß an geistiger Beweglichkeit.

Nicht immer kann man sich aber auf das tayloristische Erbe berufen, wenn Mitarbeiter neuen Situationen ausweichen oder sich diesen sogar verweigern. Abseits der juristischen Perspektive, beruht ein Arbeitsverhältnis letztendlich immer auf einem „psychologischen

Vertrag“ (Schein 1980, S. 24) zwischen Arbeitnehmer und seinem direkten Vorgesetzten. Wird auf Erwartungen und Bedürfnisse nicht eingegangen, so entfremden sich die Parteien und die Fronten verhärten sich zwangsläufig. In zahllosen Firmen gehören sie zum Alltag: In sich gekehrte Mitarbeiter, die lediglich noch Dienst nach Vorschrift machen und mit ihrer destruktiven Einstellung, notwendiges Handeln blockieren. Den Druck von oben zu erhöhen führt nur noch weiter in die Sackgasse hinein. Neue Beweglichkeit stellt sich erst wieder mit geistigem Fitnessstraining ein. Das allerdings ist keine intellektuelle Übung, sondern eine Herzensangelegenheit, die mit dem Ausbalancieren des seelischen Zustandes am Arbeitsplatz beginnt. Und so lässt sich die kausale Folge fortschreiben, wo gilt: Flexibles Denken folgt fordernden Tätigkeiten und herzlicher Behandlung.

Unter dem Strich braucht der Aufbruch zu einer agilen Arbeitskultur also zunächst einmal Klarheit – Klarheit darüber, wieviel Agilität notwendig, sinnvoll und machbar ist.

Wer die Stimmen der Kunden gehört hat, wer seine Überzeugungen als Führungskraft in einer Vision klar benennen kann und wer seine Mitarbeiter gut kennt, kann sich mit ihnen auf die Reise machen. Die gute Botschaft ist: Agile Prinzipien sind Balsam für die menschliche Seele und werden deshalb bei richtigem Einsatz auf fruchtbaren Boden fallen. Wahr ist aber auch, dass die seelische Sklaverei in unseren Organisationen in der Vergangenheit tiefe Wunden und Narben hinterlassen hat, die Zeit für Heilung und eine besondere Behandlung brauchen.

4. Führung als agiler Schlüsselfaktor

Der aktuelle Aufruf nach mehr Agilität, die Businesswelt fundamental anders zu denken, bedarf einer Schlüsselkompetenz auf der Führungsebene, die es wert ist, noch einmal neu betrachtet zu werden „Gnothi seauton!“ (Erkenne dich selbst). Der antike Appell des Orakels von Delphi ermutigt zu einer vertieften Einsicht in das eigene Denken, Fühlen und Wollen. Ein Aufruf, der eigenen Wahrheit ins

Gesicht zu schauen, durch eine unverstellte Bestandsaufnahme auch zurückliegender biographischer Erfahrungen und verborgener Motive. Die fließen häufig unerkannt in das jeweils aktuelle Entscheidungsverhalten ein. Die eigene Wahrnehmung ist gefärbt von unbewussten Themen; die Annahme es gäbe objektives Handeln ist eine Illusion. Unser Entscheidungsverhalten wird außerdem gesteuert von dem zentralen Bedürfnis nach Zugehörigkeit. Hochkompetente Menschen in Führungspositionen orientieren sich an den Anforderungen des Marktes, den Erwartungen der Chefs, nicht selten gepaart mit Ängsten zu versagen. Beide Momente, verschüttete innere Realitäten und deutlich gestiegener Konformitätsdruck tragen dazu bei, dass wir uns von uns selbst zunehmend entfernen, uns selbst-entfremden. Wir leiden nicht unbedingt an zu viel Arbeit, sondern an zu viel entseelter Arbeit.

Der scharfe Blick des „Homo Oeconomicus“ auf die Effizienz betriebswirtschaftlicher Zusammenhänge hat längst auch den Menschen erfasst, der ihn als Humanressource abstempelt. Genau hier läge ein entscheidender Beitrag, den nötigen Kulturwandel zu unterstützen, nämlich die nicht empirische Seite unseres Verhaltens in Augenschein zu nehmen. Und so werden seit einigen Jahren tatsächlich verstärkt geisteswissenschaftliche Disziplinen zu Rate gezogen, um das als einseitig erkannte Weltbild der Betriebswirtschaft zu vervollständigen, immer verbunden mit dem Ziel, menschliches Verhalten besser nachzuvollziehen, besser zu beeinflussen und besser vorher zu sagen.

Um der eigenen inneren Realität mehr auf die Spur zu kommen, sind drei Fragen eine Hilfe

4.1 Sind Sie in Ihrem Element oder leben Sie die „Kümmervariante“??

Wenn James Hillman in seinem Buch ‚Charakter und Bestimmung‘ vom „Genius“ (Hillman 1998) spricht, jemand wie der Philosoph Peter Sloterdijk von „Vertikalspannung“, oder Ken Robinson vom

„Element“ des Menschen (Robinson 2010), dann teilen sie die Überzeugung, dass der Mensch in der Tiefe auf etwas bezogen lebt, das ihn übersteigt. Dahinter steckt die zentrale Frage nach dem wozu? Für wen oder was steige ich in den Ring und bin ggf. bereit, eine blutige Nase zu riskieren? Nur wenn wir in unserem „Element“ sind, leben wir wirklich überzeugend, effektiv und verkörpern das, was die Wirtschaft braucht: Leidenschaft. Etwas drängt in die Welt, möchte sich zeigen und bleibt doch zugeschüttet, in einem Leben das sich einseitiger Geschäftigkeit verschrieben hat. Von diesem Ansatz ausgehend, ist das so viel gescholtene „aufgeblasene Ego“ vieler Führungskräfte nicht das eigentliche Problem. Die Ego-Seite ist die, die ausschließlich aus der „Anpassungsschicht“ der Persönlichkeit heraus agiert und taktiert. „Kümmerversionen dessen, was wir sein könnten“, so Gerald Hüther (13.06.2013), sind Lebensentwürfe, die die Frage „Lebe ich in meinem Element?“ noch nicht positiv beantworten konnten. Diese Frage wird auf den Führungsetagen an Bedeutsamkeit gewinnen. „Millionways“ ist ein prominentes Projekt, das sich diesem Auftrag verpflichtet hat. Eine Arbeit, die sich zum Ziel gesetzt hat, Menschen zu helfen, ihr eigenes Potenzial zu entdecken und dieses, zunächst unabhängig von ökonomischen Notwendigkeiten, in der Gesellschaft einzubringen.

4.2 Gibt's bei Ihnen auch die „Strategie zum Frühstück“?

„Sie haben doch Schweigepflicht...?!“ „Ich möchte nicht, dass mein Name gegenüber der Geschäftsführung genannt wird...“ Diese Sätze von Führungskräften im Rahmen eines Seminars zum Ausbau von Kommunikations- und Konfliktkompetenz sind nicht ungewöhnlich. Auch wenn der vertrauliche Umgang mit sensiblen Themen selbstredend ist, diese Sätze sagen etwas über die jeweilige Unternehmenskultur.

Die entscheidende Frage ist nicht, *wer* bei Ihnen der „Chef“ ist, sondern *was* bei Ihnen der „Chef“ ist. Entspringt Ihr Beitrag für das Unternehmen einer authentischen Realität oder gleicht er einem Spiel

auf der Bühne? Eine hohe ehem. Führungskraft eines Konzerns konstatierte: „50% meiner Arbeitszeit war ich damit beschäftigt, die Angriffe auf meinen Stuhl abzuwehren...“. Wird bei Ihnen offen kommuniziert oder hinter dem Rücken geredet? Die Kultur frühstückt die Unternehmensstrategie, wie es Managementguru Peter Drucker genannt hat, d.h. dort, wo der Effizienzgedanke den Ton angibt und Misstrauen das Klima bestimmt, wird nachhaltiges Handeln konterkariert. Die Frage lautet: Welchen Stellenwert hat die Beziehungskultur und, wird unter Kommunikation das verstanden, was das Wort bedeutet, nämlich teilen, teilnehmen lassen, mitmachen lassen?

4.3 Wie gut gelingt Ihnen das „Denken und Fühlen ins Offene“?

Wir nehmen vor allem wahr, was in unser Konzept passt, was wir glauben und schon kennen. Unsere Gefühlswelt mag es nicht irritiert zu werden, sich unsicher zu fühlen. „Gnothi seauton“ – ‚Erkenne dich selbst‘ bedeutet, sich auf ein unsicheres, unvertrautes Terrain zu begeben. Abschied zu nehmen von dem was ich schon weiß und kenne. Eine große Chance, Neues über sich selbst zu erfahren, liegt in der Bereitschaft, sich diesen gefühlsmäßigen Irritationen auszuliefern. Was passiert, wenn ich mich vorübergehend der Orientierungslosigkeit, dem Nichtwissen überlasse? Was passiert, wenn ich genau den Situationen, Informationen und Mitarbeitern Aufmerksamkeit schenke, denen ich sonst lieber aus dem Weg gehe?

Wer von sich behaupten kann, am richtigen Platz zu sein und seine Überzeugungen mit einer inneren Freiheit umzusetzen vermag, der ist in der Lage authentisch zu führen. Eine agile Führungskraft, die den Spagat schafft, persönliche Nähe zu seinen Mitarbeitern herzustellen und sich andererseits ungeteilt für die Interessen und Ziele des Unternehmens einsetzt.

5. Agiler Umbau, der von innen kommt

„Es geht einfach, oder es geht einfach nicht!“ – dieser saloppe Spruch könnte für das agile Management erfunden worden sein. Wie, wenn nicht auf eine einfache, spielerische Art, sollte sich eine agile Kultur aufbauen lassen, die doch selbst vom Spaß an der Arbeit und der Leichtigkeit im gegenseitigen Umgang lebt?!

Bei allem, was bislang über Veränderung geforscht und herausgefunden wurde, ist es hilfreich, all diese Erkenntnisse auch für den Weg zu einer agilen Kultur anzuwenden. Doch gerade weil es so viel Richtiges und Gutes im Change Management gibt, sollte man sich die wesentlichen Eckpfeiler für erfolgreiche Transformation nochmals vor Augen zu führen:

5.1 Leidenschaft, die von Herzen kommt

„Das Commitment des Top-Managements ist unbedingt erforderlich...“, so lautet die gängige Beraterweisheit für alle Projekte, die im Rahmen einer Organisationsentwicklung umgesetzt werden sollen. Die Erfahrung zeigt, dass das nicht ausreicht! Eingefahrene Abläufe kommen erst dann wirklich in Bewegung, wenn einer Überzeugung auch Leidenschaft folgt. Es braucht eine Quelle, die Unentschlossene antreibt, Zweifler überzeugt und Skeptiker herausfordert. Planend, kalkulierendes Management oder eindringliche Proklamationen von oben vermögen das nicht zu leisten. „Wer selbst nicht brennt, kann andere nicht anzünden!“ Wieviel mehr gilt dies gerade dann, wenn man das Ziel hat, das Energielevel in seinem Team anzuheben. Vitale Kultur beginnt mit einer Führungskraft, die als emotionaler Multiplikator identifizierbar ist, indem sie agile Prinzipien nicht anwendet, sondern authentisch lebt.

5.2 Werkzeuge mit großer Hebelwirkung

Eine vitale Kultur mit ihren agilen Strukturen basiert auf engagierten Mitarbeitern. Seitdem die Gallup-Studie (www.gallup.de) seit 2001 jährlich den sog. Engagement-Index ermittelt wissen wir, dass die emotionale Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen mit ihrer Arbeitsmotivation gleichzusetzen ist. Bei genauerem Hinsehen zeigt

sich, dass sich die Befragten dann für die Organisation einsetzen, wenn ihre wesentlichen Bedürfnisse berücksichtigt werden.

Solange die angestrebte, agile Kultur ihren eigenen Ausdruck im Arbeitsalltag aber noch nicht gefunden hat, können erprobte Werkzeuge einen hilfreichen Rahmen bieten, denn bei den z.T. unorthodoxen methodischen Helfern des agilen Managements geht es nicht darum, dem Alten abzuschwören und einfach nur etwas anders zu machen. Hinter vielen der oft banal anmutenden Tools verbirgt sich eine tiefergehende psycho-soziale Dimension; oder plastischer ausgedrückt: Die Anwendung der agilen Werkzeuge ist Wasser auf die seelischen Mühlen der Mitarbeiter. So wird in einem un stetigen Umfeld der ständigen Veränderung, das kaum noch emotionalen Halt bietet, Sicherheit durch vertrauensbildende Maßnahmen vermittelt, indem beispielsweise ein transparenter, konstruktiver Umgang mit Fehlern gelebt wird. Instrumente zur Stärkung des Teamgefühls zielen auf das Grundbedürfnis nach gesunden Beziehungen ab. Methoden zur kollektiven Entscheidungsfindung bedienen das Streben der Seele nach Anerkennung und Gestaltung. Der Abgleich von Erwartung und Leistung durch häufige, kurze Feedbackschleifen vermittelt Klarheit und nimmt Unsicherheiten in Bezug auf versteckte Befürchtungen, wie: „Ist meine Leistung auch gut genug?“, oder „Akzeptiert mich der Chef, so wie ich bin?“

Erkennt man die Hebel, die direkt an der Seele der Mitarbeiter ansetzen, dann ist es deutlich einfacher, eine passgenaue und ausgewogene Auswahl für seinen individuellen Satz an Werkzeugen zu treffen, um mit den dahinterliegenden Prinzipien die gewünschte Wirkung eines Kulturwandels zu befördern.

5.3 Herzliche Behandlung und beherztes Handeln

Trotz vieler neuen wissenschaftlichen Erkenntnisse zum Thema Lernen und Veränderung, die mittlerweile hinreichend validiert sind und trotz aller fertigen Werkzeuge, die griffbereit zur Verfügung stehen, gleicht die Change-Praxis aber immer noch einer Herkules-

aufgabe, insbes. wenn es um die Veränderung im Denken und Handeln der Mitarbeiter geht. Actio und Reactio unterliegt in der Psychologie keiner monokausalen Beziehung. Isaac Newton hat diese Erkenntnis einmal so formuliert: „Ich kann die Bewegung der Himmelskörper berechnen, aber nicht das Verhalten der Menschen.“ Nicht nur, dass verschiedene Menschen unterschiedlich reagieren – selbst das einzelne Individuum ist nicht kalkulierbar, denn die Seele ist zwar ein logisches, zugleich aber auch widersprüchliches System. Diese Ambivalenzen zeigen sich in verschiedenen Verhaltensanomalien: Da ist das Streben nach Integration und Zugehörigkeit, bei gleichzeitigem Wunsch, sich von der Masse abzuheben und etwas Besonderes, ja oft sogar Besseres zu sein. Oder der Hunger nach Entwicklung, mehr Verantwortung und Macht, die nicht selten unmittelbar mit Hemmungen oder Blockaden durch Angst vor Überforderung einhergehen. Bei anderen ist es der Drang nach Autonomie, Aufbruch und Freiheit, die ihre schutzbietenden Räume jedoch nicht verlassen wollen und unbewusst an alten Traditionen oder Gewohnheiten festhalten.

Führungskräfte brauchen Sensibilität und Geduld, um sich auf das z.T. „paradoxe Spiel“ mit den Emotionen ihrer Mitarbeiter einzulassen. Jürgen Appelo hat das Rezept für Veränderung in einem seinem Buch „How to change the world“ (Appelo 2012, S. 9) sehr treffend in einem Bild ausgedrückt: „Dance with the system“. Ein Team zu verändern gelingt nur, wenn man das (soziale) System zum Tanz auffordert: Zuerst gilt es, sich auf den anderen einzustellen, indem man sich verbindet und auf ihn einlässt. Erst anschließend kann man seinen Partner behutsam und Schritt für Schritt in die gewünschte Richtung lenken. Skeptikern, die das für einen ineffizienten Kuschelkurs halten sei allerdings entgegnet: Es wird kein Stehblues getanzt! Ein guter, selbstbewusster Tänzer übernimmt nach einem zurückhaltenden Auftakt unmissverständlich die Führung, während er mit der Dame weiterhin charmant im Dialog steht.

„Klarheit wird immer mit Härte verwechselt“, wirft Reinhard Sprenger (2000, S. 243) den Führungskräften vor und bricht damit eine Lanze für einen differenzierten und seelengerechten Umgang mit Mitarbeitern. Es ist genau diese Verbindung, die den Unterschied ausmacht: Einerseits ein Herz für die Menschen zu haben, was sich durch bedingungslosem Respekt, sowie der Akzeptanz der Persönlichkeit des Gegenübers äußert, andererseits seine Meinungen bzw. Erwartungen klar zu adressieren, ohne sich dabei einer plumphen Härte oder weichspülenden Worten zu bedienen – das ist das größte und wichtigste Lernfeld in der Agilitätskultur.

5.4 „Zähl-Kultur “ oder „Erzähl-Kultur“? Oder beides?

Auch wenn die Psychologie ihren Namen von der Seele hat, werde sie der Wirklichkeit des Menschen nicht wirklich gerecht, so der Sozialpsychologe Prof. P. Hofstätter (1993, S.8). Sie ist mit ihren empirischen Methoden, etwas salopp formuliert, eher dem „Techné-Verständnis“ verpflichtet. Dieser Ansatz folgt der Logik der Machbarkeit, und der „we can fix it“-Mentalität im Management, die in vielen Arbeitsorganisationen dominiert. Um den notwendigen Kulturwandel zu unterstützen bedarf es eines „Psyché-Verständnisses“, der dem Menschen eher gerecht werde und vorzugsweise in den Disziplinen Philosophie und Theologie zu finden sei, so Hofstätter. Die menschliche Psyche verweigert sich, will sie gesund und leistungsstark bleiben, jedweder Technik die an ihr ausgeübt werden soll. Sie identifiziert sich nicht mit dem „Zählbaren“, sondern dem „Erzählbaren“. In ihr wohnt ein Drang zur Wiederherstellung und unterstützt im Organismus Kräfte zur Selbstregulierung. Entsprechendes gilt für die Organisation: Agil zu führen setzt voraus, den Wahrnehmungen, die sich insbesondere im Narrativen der Belegschaft widerspiegeln, Gehör zu schenken und einen Raum zu bieten. Selbstregulierungskräfte sind dort am Werk, wo Wahrheiten erkannt und ausgesprochen werden dürfen. Der Mitarbeiter spürt, ob es um seinen Nützlichkeitsindex geht, oder ob das Interesse ihm als Menschen gilt.

Eine Führungskraft berichtete im Seminar, sie werde am geplanten Streik teilnehmen, weil es in der Firma nur um Quoten und Zahlen gehe. „Erzählbares“ sei nicht erwünscht, es bedrohe zu sehr das Selbstbild der Geschäftsführung. Der von oben initiierte Kulturwandel berücksichtige nicht die Erzählungen der Basis. Nur wenn offener über die tieferen Motive und Wahrheiten der Organisation gesprochen werden darf, hat der Kulturwandel, als viel beschworener „Dialog auf Augenhöhe“, eine Chance. Wer sich als Führungskraft auf den Weg macht, einen von Agilität und Flexibilität geprägten Kulturwandel zu unterstützen, braucht vor allem den Mut, sich der eigenen Wahrheit und den Wahrheiten seiner Mitarbeiter zu stellen.

5.5 Beweglichkeit in gesunden Bahnen

Wer den Charakter von Führung in einem Transitionsprozess eher mit einer Kür oder einer Freistilaufgabe vergleicht, provoziert die Prozessmanager, die mit Vehemenz die zentrale Bedeutung von Strukturen entgegenstellen. Auch sie haben Recht. Kontrollierte Beweglichkeit braucht einen Handlungsrahmen in Form von Organisationsstrukturen. Immer wieder taucht dabei die Frage nach der optimalen Organisationsform auf, wobei die Fülle an Empfehlungen bisweilen ganze Bücherregale einnehmen kann.

Ein relativ alter und vergessener Ansatz gewinnt in Zeiten, in denen Burnout oft als Synonym für eine rasant ansteigende Zahl an psychischen Erkrankungen steht, wieder enorm an Bedeutung. Der Medizinsoziologe Aaron Antonovsky prägte in den 1980er Jahren das Modell der Salutogenese (1997, S. 36), das in der Psychologie unter dem Begriff des Kohärenzgefühls bekannt ist und Faktoren bzw. Einflüsse für die psychische und körperliche Gesundheit beschreibt. Bei der Übertragung dieser Prinzipien in die Arbeitswelt geht es darum, einen organisatorischen Rahmen zu schaffen, der das subjektive Empfinden der Mitarbeiter in folgenden drei Punkten beeinflusst: Man vermittelt erstens das Gefühl, den Arbeitsumfang und die Anforderungen bewältigen zu können. Mitarbeiter müssen zweitens einen relevanten Einfluss durch das eigene Handeln erkennen und sollten drittens einen Sinn in ihrer Tätigkeit sehen. Gelingt dies,

dann ist das nicht nur die beste Form eines ganzheitlichen, nachhaltigen Gesundheitsmanagements. Vielmehr vermag es den Arbeitnehmer, der das Konzept „Ich arbeite um zu leben“ verkörpert, aus seiner destruktiven Haltung heraus zu führen.

Ebenso hinterfragt die Salutogenese aber auch das Karriereverständnis von Führungsverantwortlichen. Erst wenn sich Chefs im Gegenzug von der Prämisse „Ich lebe um zu arbeiten“ verabschiedet haben und beide Parteien konstatieren können: „Leben und Arbeit verschmelzen zu einer Einheit, die die Seele ausfüllt“, dann ist man mitten in der agilen Kultur angekommen. Und vielleicht fühlt es sich dann ein bisschen so an, als würde man bei der Arbeit mit seinen Kollegen am Pool sitzen und einen kühlen Drink genießen.

Literatur

- Antonovsky, A. (1997): Health, stress and coping. New perspectives on physical and mental wellbeing. San Francisco.
- Appelo, J. (2012): How to change the world. Change Management 3.0, Jojo Ventures BV: Rotterdam
- Drucker, P. (2008): The Essential Drucker, HarperCollins: New York
- Gobillot, E. (2007): The Connected Leader, Kogan Page: London
- Grubendorfer, Chr. (2016): Einführung in systemische Konzepte der Unternehmenskultur, Carl-Auer Concept, Heidelberg
- Hillman, J. (1998): Charakter und Bestimmung, Goldmann Verlag München
- Hofstätter, P. (Hrsg) (1993): Handbuch Psychologischer Grundbegriffe,
- Robinson, K. (2010): In meinem Element: Wie wir von erfolgreichen Menschen lernen können, unser Potenzial zu entdecken, Goldmann Verlag, München
- Schein, E. (1980): Organizational Psychology, Prentice Hall: Upper Saddle River, New Jersey
- Shaw, B. (1946): Mensch und Übermensch, Artemis & Suhrkamp: Zürich
- Sprenger, R. (2000): Aufstand des Individuums: Warum wir Führung komplett neu denken müssen, Campus Verlag GmbH: Frankfurt/Main

Internet

- Gallup GmbH: www.gallup.de/183104/engagement-index-deutschland.aspx, 25.05.2016
- Hüther, G.: Interview im Tagesanzeiger/CH/Blogs vom 15.06.2013
