

Für Sie gelesen

Aktuelle Bücher für Leadership, Personalmanagement und Training

Autor: **Svenja Hofert**
Titel: Das agile Mindset. Mitarbeiter entwickeln, Zukunft der Arbeit gestalten
Jahr: 2018
Verlag: SpringerGabler Verlag
Umfang: 230 Seiten
ISBN: 978-3-658-19446-8
Web: www.springer.com



Ein Adjektiv wird plötzlich gross geschrieben

Ich erinnere mich noch gut an das erste Mal, als ich «agil» in einer festen Wendung gehört hatte. Es war vor einigen Jahren an einem Workshop mit Logistik- und IT-Vertretern. Wir waren daran herauszuarbeiten, welche Missverständnisse sich aus den Sichtweisen der verschiedenen Berufsgruppen ergeben könnten. Eine Teilnehmerin aus dem IT-Bereich erklärte den anderen, wie sie das in einem anderen Kontext erlebt hatte: Das Software-Projekt war hoffnungslos in Verzug, hatte schon viel zu viele Ressourcen gebunden, sorgte für permanente Kämpfe der Anspruchsgruppen. Man versuchte es mit – Agilem Projektmanagement. Sie erklärte, dass es sich um eine ganz neue Art der Herangehensweise an ein IT-Projekt handelte. Das war vor einigen Jahren. Heute wird «agil» in nahezu jedem Meeting eingesetzt, um den Argumenten Nachdruck zu verleihen.

Wer sich im Management von (vor allem) Grossbetrieben allerdings etwas auskennt, weiss auch, dass Agilität häufig Mangelware ist. Vermutlich, weil das richtige Mindset noch fehlt. Die Autorin hat als Unternehmerin, Management Coach, Rednerin und Bloggerin schon viel davon erlebt und gesehen. Und in bereits über 30 Sachbüchern verarbeitet. Sie hat Erfahrung, wie es um die Agilität der Unternehmen steht.

Zu Struktur und Inhalt

Das Buch ist sauber gestaltet, wichtige Passagen sind hervorgehoben, Beispiele mit einer anderen Schrift abgesetzt.

Abbildungen und Tabellen unterstützen den Fliesstext. Abschriften von Interviews am Ende eines Kapitels zeigen die zuvor theoretisch dargelegten Aspekte in ihrer praktischen Umsetzung. Gelungene Übersichten verdichten das Geschriebene, Fragebogenvorlagen zeigen, wie die Autorin im empirischen Bereich vorgegangen ist. Tiptopp gemacht.

Sechs Kapitel mit vielen Unterkapiteln sorgen für Struktur. Die agile Bewegung ist eng mit der Digitalisierung verknüpft. Folgerichtig startet das Buch daher mit der Erklärung „Warum die Digitalisierung eine Transformation des Denkens fordert“. Diese Transformation führt zu einem veränderten Mindset. Hofert holt bei der Definition von Mindset weit aus, wird inspiriert von Psychologie, Neurobiologie und Systemtheorie, um schliesslich zu einer recht umfangreichen Definition zu gelangen, die im Kern die „...veränderliche Denklöge eines Menschen, die sein Handeln oder Nicht-Handeln auslöst“ beschreibt. Dabei war für mich weniger das Resultat spannend, als der Weg, wie die Autorin zu solchen Überzeugungen gelangt. Sie schreibt direkt, wie wenn sie mit einem sprechen würde. Das hilft, ihre Gedanken nachzuvollziehen, die auch mal Zickzackkurse nehmen. Danach wird der Leser eingeladen, einen Zukunfts-Check zu machen, um zu sehen, wo er sich im Bereich Agilität befindet. So werde ich zur Kernaussage des Kapitels geführt: Die agilem Verhalten zugrundeliegenden Annahmen und Werte, dem Zentrum des Mindsets.

Im zweiten Kapitel rollt Svenja Hofert ihre eigenen Grundannahmen und die ihnen zugrundeliegenden Theorien breit aus. Über Piaget – Kohlberg – Kegan kommt sie zu

Jane Loevingers Ich-Entwicklungstheorie und ergänzt sie später noch mit weiteren auch eigenen theoretischen Impulsen. Man muss dabei gar nicht immer gleicher Meinung sein. Es geht ihr vermutlich eher darum, einen herauszufordern, um sich der eigenen Grundannahmen klar zu werden und diese zu vertreten. Kapitel zwei liest mal lieber sehr genau (oder zweimal), wenn man Hofert's Argumentation in der Folge verstehen möchte. Eine gute Übersicht über die Phasen, deren Diagnose und Interventionen zur Weiterentwicklung helfen dabei.

«Man muss dabei gar nicht immer gleicher Meinung sein. Es geht ihr vermutlich eher darum, einen herauszufordern.»

«Wer, wenn nicht die Führungskraft, kann das in den vorherigen Kapiteln beschriebene Denken entwickeln?», so startet Kapitel 3. Die Autorin macht zunächst klar, dass Führung mit Selbstführung beginnt. Nichts Neues. Dann folgt ihr Verständnis von Führung, dass sich allerdings sehr vom Mainstream abhebt: „Führung ist die Bestimmung der Richtung von Bewegung und Führung heisst auch, in kritischen Situationen Einfluss zu nehmen. Sie leitet das vor allem systemtheoretisch ab. Das überzeugt nicht bis ins Detail aber was soll's. Dieser dreiste Versuch, Führung neu und auch völlig hierarchiefrei zu denken, verdient meine Anerkennung. Und er ist auch deshalb spannend, weil damit ein neuer Ansatz zur Diskussion über die Möglichkeit der Steuerung sozialer Systeme geschaffen wird. Ich hätte allerdings gerne mehr Radikales in diesem Kapitel gelesen.

In Mind-Change geht die Autorin dann auf die Möglichkeiten ein, Menschen in ihrem Denken in Richtung Agilität zu bringen. Die in Kapitel zwei eingeführte Ich-Entwicklungstheorie suggeriert ja einen „Königsweg“. Folgerichtig erhalten wir hier Tipps und Methoden, wie man sich auf diesem Weg fortbewegt oder auch andere vorwärtsbringen kann. Die Helfer sind Feedback und die Glaubensparadigmen von Varga von Kibèd. Schliesslich geht das Werk

intensiv auf Paradoxien ein. Nochmals Varga von Kibèd aber auch Hirnforschung und Kommunikationstheorie. Hier wird s mir zu viel. Die vielen Sowohl-als-auchs, das häufige „das und auch das“, die Behauptungen mit eher wagemutigen Beweisen, die man mit anderen Quellen auch gut umdrehen könnte. Vielleicht ist das gewollt, denn ich ertappe mich, dass ich aus dem agilen Denkmuster falle, nach Einfachheit und Klarheit suche, nach Rezepten. Wenn das die Autorin wollte, war das schlichtweg genial. Im fünften Kapitel wird es dann zum Glück wieder ganz konkret. Anhand von Praxisbeispielen zeigt Svenja Hofert, wie Agilität im Alltag aussehen kann. Der Otto-Konzern, die ISEKI-Maschinen GmbH und die Sipgate GmbH werden so durchleuchtet. Das Kapitel schliesst mit einigen Fallbeispielen, bei denen man sich selbst testen kann, wie weit das Gelernte verinnerlicht worden ist.

Zusammengefasst

Das Buch war schwierig zu besprechen. Die Überfülle von Ansätzen, Hinweisen, Theorien und Modellen kann ebenso helfen wie verwirren. Der direkte Stil, eher ein Zwiegespräch mit dem Leser, ist erfrischend und regt zum kritischen Mitdenken an. Das kommt einem dann aber wieder in die Quere, da Hofer häufig den Blickpunkt wendet, wissenschaftliche Erkenntnisse miteinander ungewohnt kombiniert, manche (umfassende) Theorien (zu) kurz in einer Argumentation hineinwirft. Das ist manchmal zu anspruchsvoll, erwartet zu viel vom Leser, verärgert sogar. - Doch ein Gedanke lässt mich nicht mehr los. Was wäre, wenn das alles genau so geplant gewesen wäre? Die Herausforderung der Agilität ist ja genau der Umgang mit Vieldeutigkeit, mit Überforderung, mit Plot Twists, mit Spannungsfeldern. Liest man das Buch so, eröffnen sich einem Einsichten in die eigene Denkstruktur, die so spannend sind, dass sich das ganze Abenteuer «das agile Mindset» mehr als gelohnt hat.

Gelesen von:

Dr. oec. HSG Philipp Mähr
Goethestrasse 70
9008 St. Gallen
philipp.maehr@maehrconsulting.ch
0041 71 244 95 09

