G 11503 | Heft 261 | Dezember 2019 | € 14,80 | sfr 22,50 | www.managerSeminare.de

managerSeminare

Das Weiterbildungsmagazin

Modethema im Realitätscheck

Die Grenzen der Agilisierung

Echt jetzt?
Zehn Irrtümer über Authentizität

New Leadership Skills
Anders Indset über Führungspersönlichkeit

Fitnessplan für Firmen
Unternehmerisches Denken fördern

12
4191150314805

Foto: Melpomenem/iStock

Den Beitrag gibt es
auch zum Hören:
www.managerSeminare.de/
podcast

Das Konzept der Agilität funktioniert in Teilbereichen oft hervorragend. Doch der Erfolg im Kleinen lässt sich nicht ohne Weiteres im Großen wiederholen: Unternehmen, die versuchen, ihre gesamten Strukturen auf agil umzustellen, holen sich oft böse Blessuren, manche fallen gar krachend auf die Nase. Das liegt meistens daran, dass ein entscheidender Faktor zu wenig berücksichtigt wird: der Mensch.

Modethema im Realitätscheck

Die Grenzen der Agilisierung

Preview

- **Natürliches Hindernis:** Warum die meisten Menschen von ihrem Wesen her nicht agil sind
- **In der psychologischen Zwickmühle:** Die ungeklärte Rolle von Führungskräften im Agilisierungsprozess
- **Lockerung des sozialen Korsetts:** Warum agile Strukturen konflikreicher sind als zumeist angenommen
- **Wo gehöre ich dazu?** Warum agile Strukturen einem der stärksten menschlichen Bedürfnisse per se nicht gerecht werden
- **Der Reifefaktor:** Warum die wichtigsten Fähigkeiten für agiles Arbeiten in kaum einem Unternehmen ausreichend entwickelt sind

Agilität gilt vielen als bester bekannter Weg für Unternehmen, um der Dynamik der disruptiven Welt zu begegnen. Nicht wenige halten ihn gar für alternativlos, für die Ultima Ratio der Organisation. Dass es sich jedenfalls nicht nur um eine Managementmode handelt, wie sie immer wieder einmal aufpoppt, scheint mittlerweile klar zu sein. Dafür führt das Konzept bereits zu lange die Managementhitlisten an, dafür hat es sich bereits zu sehr ins kollektive Bewusstsein der Organisationswelt eingebrannt. Man könnte fast sagen, Agilität hat mittlerweile mythische Züge angenommen. Übrigens auch insofern, dass – wie bei Mythen üblich – auch jene viel darüber reden, die mehr Glauben daran als Wissen darüber besitzen.

Doch das Positive an all dem guten Glauben daran: Am Mythos ist wirklich was dran. Das Konzept hat sich in der Praxis bereits vielfach bewährt: So weisen etwa Kundenprojekte, die nach agilen Prinzipien umgesetzt werden, oft eine deutlich höhere Erfolgsquote auf. Vor allem deshalb, weil sie im Gegensatz zu traditionell geführten Projekten eine permanente Integration des Kunden sicherstellen und damit nicht nur für eine klare Zielorientierung des Projektteams sorgen, sondern auch dafür, dass die Erwartungshaltung des Kunden gegenüber dem Ergebnis stets realistisch bleibt.

Ermutigt durch solche agilen Erfolge im Kleinen auf der einen und dem mythischem Ruf der Agilität auf der anderen Seite, versuchen sich mittlerweile immer mehr Unternehmen am großen Wurf und stellen nicht mehr nur Teilbereiche, sondern die gesamte Organisation auf agile Strukturen um. Doch statt dem fest erwarteten Erfolg stellt sich zumeist (erst einmal) das Gegenteil ein: Chaos, unzufriedene Mitarbeitende, von denen viele oft sogar abwandern, stockende Prozesse, bis hin zu nahezu kompletter organisationaler Lähmung. Einige Unternehmen haben den agilen Weg aus solchen Gründen sogar bereits wieder verlassen und einen U-Turn hingelegt. Alles auf agil und einmal zurück. Primäre Mitnahmeeffekte: viele blaue Flecke.

Agilität als Organisationskonzept

Die Nutzung agiler Tools und Methoden machen eine Organisation noch lange nicht agil. Agilität als Organisationskonzept bedeutet weit mehr. Das sind die wichtigsten Elemente:

- Während klassische Organisationen nach einer Art Baulogik konstruiert sind, folgen agile Organisationen einer **Systemlogik**. Der organisationale Fokus liegt auf dem Funktionieren des Systems „Unternehmen" und dessen kontinuierlicher Weiterentwicklung.
- Herzstück der agilen Organisation sind **einige wenige klare Prozesse und Regeln**. Jedes Organisationsmitglied kennt sie, jedes hält sie ein. So entsteht der Herzschlag des agilen Systems.
- Die Verteilung der Arbeit folgt nicht einer Stellenlogik, sondern einer **modularen Rollenlogik**. Kleinere Aufgabenpakete werden geschnürt und inklusive der zur Erledigung notwendigen Verantwortlichkeiten an bestimmte Rollen gebunden, die flexibel von verschiedenen Personen besetzt werden können.
- Die Rollen geben vor, was erledigt werden muss, aber nicht oder nur bedingt das „Wie". Vielmehr wird auf **Selbststeuerung, Selbstorganisation** und **Selbstverantwortung** gesetzt.
- Damit alle Mitarbeitenden selbstgesteuert, selbstorganisiert und selbstverantworlich im Sinne der Organisation handeln können, benötigt es ein hohes Maß an **Transparenz**. Alle relevanten Informationen zur Unternehmenssteuerung werden daher offengelegt.
- Damit die Organisationsmitglieder eigenverantwortlich im Sinne der Organisation handeln können, gibt es zudem **ein klar herausgearbeitetes Organisationsleitbild**, an dem sich ihr Handeln ausrichtet.
- Gemäß dem Organisationsleitbild bringen sich alle Mitglieder in die **kontinuierliche Weiterentwicklung der Organisation** ein.

Quelle: www.managerseminare.de

Schaut man sich diese Beispiele genauer an, wird zweierlei deutlich. Das Offensichtliche: So gut und stimmig das Konzept der Agilität in sich ist, so gut es in kleinen Einheiten funktioniert, stößt es als Organisationsmodell doch an seine Grenzen. Das weniger Offensichtliche: Es sind letztlich immer die gleichen Fallstricke, über die groß angelegte Agilisierungsoffensiven stolpern. Das heißt nicht, dass es sich für Unternehmen nicht lohnen kann, sich in Richtung Agilität aufzumachen. Ganz im Gegenteil. Doch sollten sie sich dabei der Grenzen des Weges bewusst sein und vor allem auf besagte Fallstricke achten. Diese lassen sich zwar nicht überspringen, aber zumindest gibt es Routen, auf denen sie langsam und vorsichtig umgangen werden können.

Fallstrick 1

Die (eingeschränkte) Agilität des Menschen

Im Grunde haben alle Fallstricke mit jenem Faktor zu tun, an den die Vordenker des agilen Ansatzes – das Konzept der Agilität stammt aus der Softwareentwicklung – naturgemäß nicht oder kaum gedacht haben: dem Menschen. Das Hauptproblem: Nicht jeder Mitarbeitende ist dafür geschaffen und auch gewillt, selbstorganisiert zu arbeiten, sich immer wieder auf neue Teams einzulassen, regelmäßig Entscheidungen zu treffen und sich permanent weiterzuentwickeln. So anpassungsfähig wir Menschen auch sind, die Mehrheit von uns ist von Natur aus nicht agil im konzeptionellen Sinne.

Hinzu kommt: Die meisten Beschäftigten wurden nicht nur nicht agil geboren, sondern in den Unternehmen auch nicht agil sozialisiert. Fallen im Rahmen von Agilisierungsoffensiven plötzlich jene Beschränkungen weg, die sie ihr Arbeitsleben lang kannten, verhalten sie sich oft wie Löwen, die lebenslang eingesperrt waren und sich in der neu gewonnenen Freiheit noch immer wie innerhalb des imaginären Käfigs bewegen. Sie fühlen sich von der Entscheidungs- und Handlungsfreiheit eher überfordert, was oft zu erheblichem psychischen Stress und letztlich dazu führt, dass einzelne Mitarbeitende wie paralysiert sind. Sie drehen sich im agilen Gefüge nicht mit und schon gerät das gesamte Räderwerk ins Stocken.

In zahlreichen Agilisierungsprojekten wird diese einfache Wahrheit oft vergessen: Ein Unternehmen kann nur so agil sein, wie die Menschen, die in ihm arbeiten. Und die meisten Menschen sind nun einmal von Natur aus eher nicht agil, und sie können es auch nicht von heute auf morgen werden. Vielmehr benötigen sie Zeit, um sich von der alten Arbeitsweise zu entwöhnen und um sich an agiles Arbeiten und die damit verbundene neue Freiheit zu gewöhnen. Wobei – auch das gehört zur Wahrheit – sich nicht alle Mitarbeitenden daran gewöhnen wollen und werden. Abwanderungen von Mitarbeitenden sind selbst im behutsamsten

Agilisierungsprozess unvermeidlich und müssen einkalkuliert werden.

Eine gute Möglichkeit zur agilen Eingewöhnung bieten Hospitanzen, wie sie manche Unternehmen ihren Mitarbeitenden anbieten, die Agilität eben nicht auf einen Schlag, sondern sukzessive einführen: zuerst in einzelnen kleinen freiwilligen Einheiten, also Teams oder Abteilungen. In diesen können dann Mitarbeitende aus anderen Bereichen phasenweise mitarbeiten. Die zeitliche Begrenzung nimmt den psychischen Druck – „Es ist ja nur für eine Weile und zum Ausprobieren" – und lässt die Hospitanten die Freiheit des agilen Arbeitens entspannter erleben und vielleicht sogar genießen. Positive Nebeneffekte: Die Hospitanten werden im besten Fall den agilen Geist in ihre Abteilungen tragen, Know-how wird über die Abteilungsgrenzen hinweg ausgetauscht und die Vernetzung der Beschäftigten im Unternehmen gefördert.

Fallstrick 2

Die (ungeklärte) Rolle der Führungskräfte

Betrachtet man „Agilisierung" allein aus der Konzeptlogik heraus, könnte man die Führungskräfte oder genauer gesagt die Führungsfunktionen im Unternehmen abschaffen. In rein agilen Systemen sind solche Funktionen nicht notwendig und in der Theorie auch nicht vorgesehen. In der Praxis ist das natürlich nicht oder nur begrenzt möglich. Allein schon deshalb, weil Organisationsmodelle nicht das geltende Recht ersetzen können, formale und disziplinarische Verantwortung und Haftbarkeit eben immer an Personen gebunden werden müssen. Und selbst umfangreichere Auflösungen von Führungsfunktionen sind in Agilisierungsprozessen selten. Schließlich will man nicht riskieren, dass das Gros der Führungskräfte mit ihrem Wissen und ihrer Erfahrung das Unternehmen verlässt.

Da es nicht ohne, aber irgendwie auch nicht richtig mit ihnen geht, geraten Führungskräfte im Agilisierungsprozess häufig in eine Art undefiniertes Dazwischen, das vor allem durch eine psychologische Zwickmühle gekennzeichnet ist: Auf der einen Seite fühlen sie sich weiterhin für die Prozesse verantwortlich, auf der anderen

Stoppt den Methoden-Wahnsinn

Dietrich, Sabine
Jedes Jahr eine neue Sau
Wie Manager den Methodenwahn durch Souveränität ersetzten

2019. 250 Seiten. Gebunden
19,99 €
ISBN: 978-3-527-50971-3

Ohne rationale Abwägungen werden neue Trends und Methoden eingeführt und am Ende werden doch nicht die erwünschten Ergebnisse erzielt.

Sabine Dietrich zeigt wie und warum Manager aus dieser unheilvollen Hatz aussteigen und ihren unternehmensspezifischen Ansatz entwickeln sollten.

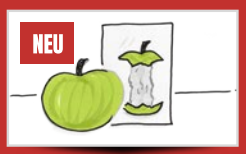
www.wiley-business.de

WILEY

trainerkoffer
www.trainerkoffer.de

jetzt 4.000 digitale Inhalte

Bildstark!
Ab sofort:
200 neue Motive



Gratis für **Training** *aktuell* Abonnenten!
www.trainingaktuell.de/testen

Die wichtigsten Fähigkeiten für agiles Arbeiten

Agiles Arbeiten erfordert mehr als ein Verständnis agiler Rollen und die Beherrschung agiler Methoden. Es fordert dem Einzelnen eine ganze Reihe von Fähigkeiten ab, die vor allem ein Produkt persönlicher Reife sind.

Verantwortungsbewusstsein: Ein zentrales Element des agilen Arbeitens ist die Selbstorganisation. Diese funktioniert nur, wenn die Mitarbeitenden bereit sind, sowohl für ihr eigenes Handeln die Verantwortung zu übernehmen als auch unternehmerische Verantwortung zu tragen. Zu letzterer gehört es, unternehmerische Ziele vor die eigenen zu stellen und sie konsequent zu verfolgen.

Selbstmotivierung: In agilen Strukturen ist explizite extrinsische Motivation nicht vorgesehen. Jeder ist gefordert, sich – wenn nötig – selbst zu motivieren. Dafür bedarf es zum einem des Wissens, was man wirklich gerne macht und darüber hinaus auch gut kann. Und zum anderen der Bereitschaft und Fähigkeit, sich mit übergeordneten Zielen (vor allem dem Unternehmenssinn) auseinanderzusetzen und sich in den Dienst einer höheren Sache zu stellen.

Reflexionsvermögen und Kritikfähigkeit: Agile Prozesse verlaufen in iterativen Schleifen, die dazu da sind, (Zwischen-)Ergebnisse permanent zu testen und zu verbessern. Dazu benötigt es ein besonderes Maß an Reflexionsvermögen sowie die Fähigkeit, Kritik sachlich zu äußern und nicht persönlich zu nehmen.

Konsequenz und Durchhaltevermögen: Auch wenn Agilität darauf abzielt, Dinge möglichst effizient erledigt zu bekommen, ist agile Arbeit niemals wirklich „fertig". Die Prozesse werden immer wieder reflektiert und angepasst. Selbst jene, die augenscheinlich gut funktioniert haben. Sich dazu immer wieder aufzuraffen, erfordert ein hohes Maß an Konsequenz und Durchhaltevermögen.

Kommunikationsfähigkeit: Da in agilen Strukturen das Miteinander nicht mehr durch Hierarchien oder feste Funktionen geregelt ist, müssen die Menschen in diesen *wirklich* miteinander reden, sich austauschen, Dinge vereinbaren, miteinander und sich gegenseitig reflektieren, einander ermutigen und kritisieren. All das stellt neue, sehr hohe Ansprüche an die Kommunikationsfähigkeit eines jeden Einzelnen.

Wertschätzung und Selbstwertschätzung: Agiles Arbeiten ist niemals isoliertes Arbeiten, sondern immer echte Zusammenarbeit im Team oder genauer gesagt in verschiedenen Teams. Die funktioniert auf Dauer nur, wenn sich die Teammitglieder einander echte Wertschätzung entgegenbringen, ihren Blick auf die Stärken der anderen richten statt auf deren Schwächen und – das ist die Grundvoraussetzung um andere Menschen wertschätzen zu können – ihre eigenen Schwächen kennen und sich auch selbst schätzen und mögen.

Beziehungsfähigkeit: Für die intensive Zusammenarbeit in agilen Strukturen ist zudem Beziehungsfähigkeit von besonderer Bedeutung. Diese kennzeichnet sich vor allem dadurch, dass Menschen anderen auf Augenhöhe begegnen, sich nicht ständig im Wettbewerbsmodus befinden und andere übertrumpfen wollen und in der Lage sind, eigene Standpunkte nicht nur zu hinterfragen, sondern auch aufzugeben, wenn die Standpunkte anderer überzeugender sind.

Quelle: www.managerseminare.de; Thomas Würzburger: Die Agilitätsfalle, Vahlen 2019.

Seite wissen sie aber auch, dass sie sich heraushalten müssen, um Selbstorganisation und Selbststeuerung eine Chance zu geben, sich zu etablieren. Das kann mit der Zeit äußerst belastend werden und nicht allen gelingt das auf Dauer: Viele ziehen irgendwann doch wieder sukzessive Prozessverantwortung auf sich und (zer)stören so das agile System. Und die anderen? Die beschränken sich, zugespitzt ausgedrückt, darauf, für ihre Mitarbeitenden Kaffee zu holen, ab und an ein Stück Kuchen auszugeben und gelegentlich ein paar vermeintlich motivierende Worte fallen zu lassen.

Dabei hätten sie durchaus Wichtigeres zu tun: Denn Führung und Selbstorganisation schließen sich keinesfalls aus. Im Gegenteil, die richtige Form der Führung kann sogar zum Motor der Selbstorganisation werden. Tatsächlich gibt es für so eine „richtige Form" bereits eine ziemlich gut ausgearbeitete Vorlage: das Konzept der Führungskraft als Coach. In dieser Rolle unterstützt die Führungskraft mit gezielten Fragen ihre Mitarbeitenden darin, unter Zuhilfenahme ihrer persönlichen Stärken eigene Wege zu finden, um Herausforderungen zu meistern und Probleme zu lösen. Klingt im ersten Moment vielleicht nicht nach Hexenwerk, ist aber äußert anspruchsvoll und muss gelernt und trainiert werden (siehe dazu auch Lesetipp „Mitarbeiterentwicklung: Der Chef als Coach").

Fallstrick 3

Das (unterschätzte) Konfliktpotenzial

Ein Vorteil agiler Strukturen, auf den oft verwiesen wird: Sie senken das Konfliktpotenzial im Unternehmen. Zum einen deshalb, weil es in diesen keine festen Abteilungen gibt – und damit keine Abteilungsegoismen und kein Silodenken. Zum anderen bringen sie menschliche Interaktion in klarere Strukturen und führen sie immer wieder auf die Sachebene zurück. Entsprechend harmonisch sehen zumeist die Bilder aus, die agiles Arbeiten darstellen: Lächeln-

de Menschen, die bei einer Tasse grünem Tee im Rahmen ihres Daily Scrums die Vorgehensweise für die nächsten Tage besprechen.

Was jedoch weniger bekannt ist oder zumindest kaum thematisiert wird: Agile Strukturen wirken nicht nur konfliktsenkend, sondern genauso auch konfliktfördernd. Hauptgrund ist das Prinzip der Selbstverantwortung, auf dem sie wesentlich fußen. Denn je mehr Verantwortung jeder Mitarbeitende im Projekt trägt, desto mehr steigt der Erwartungsdruck und – je mehr er sich mit diesem identifiziert – desto eher ärgert er sich auch über aus seiner Sicht schlechte oder falsche Herangehensweisen anderer, die die Qualität „seines" Projekts beeinträchtigen, und desto stärker ist er daran interessiert, jeweils den Weg, den er für den besten hält, auch gegen Widerstände durchzusetzen. Es ist mehr Impetus im Spiel, alle sind mit mehr Emotionen dabei – und die können bekanntlich hochkochen, da können die Kommunikationsprozesse so sachorientiert ausgerichtet sein, wie sie wollen.

Hinzu kommt: Bei der Umstellung klassischer Strukturen auf agile verschwinden bestehende interpersonelle Konflikte im Unternehmen nicht plötzlich. Im Gegenteil verstärken sie sich oft sogar. Denn wenn hierarchische Strukturen und Abteilungsgrenzen aufgelöst werden, wird damit auch das Korsett gelockert, das das soziale Miteinander im Zaum hält. Einfacher ausgedrückt: Die Hemmschwelle, den anderen persönlich anzugreifen und ihm endlich mal die eigene Meinung zu geigen, ist geringer, wenn dieser nicht mehr einer anderen Abteilung angehört oder auf einer anderen hierarchischen Stufe steht. Und ebenso wenig verschwindet das klassische Gerangel um Zuständigkeiten im agilen System völlig. Nur geht es jetzt eben nicht mehr darum, welcher Abteilung oder welchem Bereich die Verantwortung zugeschrieben wird. Sondern etwa darum, wer sich als Product Owner den Hut aufsetzen darf.

Dass das Konfliktpotenzial in agilen Systemen systematisch unterschätzt wird – nicht selten wird sogar die Meinung vertreten, dass agile Strukturen Konflikte, sollten sie denn hochkochen, autonom lösen –, ist in fast allen Agilisierungsprozessen zu beobachten. Und fast immer führt das zu Problemen. Darüber hinaus greifen auch die entsprechenden Lösungsansätze oft zu kurz. Ein typischer: Bestimmten Rollen im System – wenn mit dem Framework Scrum gearbeitet wird, ist das oft der Scrum Master – wird zusätzlich die Aufgabe des Konfliktmoderators übertragen. Vielleicht können die Inhaber dieser Rollen bei der Lösung kleinerer Konflikte unterstützen. Bei größeren oder tieferen Konflikten stoßen sie aber allein schon deshalb an Grenzen, weil sie Teil des Systems sind und ihnen somit die notwendige Allparteilichkeit und Äquidistanz fehlen. Diese besitzen dagegen speziell geschulte Agile Coachs und Mediatoren, was mit ein Grund ist, warum sich solche im Agilisierungsprozess als extrem wertvoll erweisen können. Noch wertvoller: die systematische Entwicklung der Konfliktkompetenz – und zwar nicht nur einzelner Personen, sondern aller Menschen, die im System arbeiten.

Fallstrick 4

Das (unerfüllte) Bedürfnis nach Zugehörigkeit

Das Online-Handelshaus Zappos hat vor einigen Jahren als eines der ersten großen Unternehmen den großen agilen Wurf gewagt: Angeführt durch seinen charismatischen CEO Tony Hsieh hat sich das Unternehmen auf Holacracy „umgestellt". Holacracy ist eine Organisationsform, in der die Arbeit streng aufgabenorientiert organisiert ist, Macht und Entscheidungen entlang sogenannter Circles organisiert und den Mitarbeitenden ein Höchstmaß an Selbstbestimmung zugestanden wird. Der geistige Vater des Ansatzes, Brian Robertson, bediente sich bei dessen Entwicklung wesentliche Ansätze aus der Soziokratie und dem agilen Arbeiten und trieb sie auf die Spitze – Agilität in höchster Form sozusagen.

ACADEMY
4
EXCELLENCE
Agile. Individual. Leadership. Coaching.

**Excellence is not a skill.
It's our attitude.**
Ira Rueder

Ausbildungen
Kompakt & Master Class:

Agile Coach

Agile Change Manager

Agile Innovator

Agile Leader

Business Coach

Business Mediator

Business Moderator

Business Trainer

Psychology@Work

Communication@Work

www.academy4excellence.de
Hamburg

Mehr zum Thema

Thomas Würzburger: Die Agilitätsfalle – Wie Sie in der digitalen Transformation stabil arbeiten und leben können.
Vahlen 2019, 21,99 Euro.
Was bedeutet Agilität im Kern? Wie und vor allem inwieweit können Unternehmen sich agilisieren? Was muss der Einzelne fürs agile Arbeiten mitbringen und wie lassen sich die entsprechenden Fähigkeiten und Eigenschaften erwerben? Und welche Stolpersteine und Fallen lauern auf dem agilen Weg? Ein ausführliches Konzeptbuch für den organisationalen wie individuellen Aufbruch in die Agilität.

Nico Rose: Relationale Energie im Unternehmen – Die Kraft der Beziehungen.
www.managerseminare.de/MS260AR08
Agiles Arbeiten ist immer hochgradig vernetztes Arbeiten. Damit das im Unternehmen gelingt, ist es essenziell, dass die Mitarbeitenden gute Beziehungen zueinander pflegen. Wie Unternehmen dafür den Boden bereiten können und aus positiven Beziehungen eine positve Energie, sogenannte relationale Energie entsteht, die die Organisationsmitglieder regelrecht beflügeln kann.

Susanne Nickel: Co-created Change – Im goldenen Zirkel zum Purpose.
www.managerseminare.de/MS256AR04
Agile Strukturen erfüllen das menschliche Bedürfnis nach Zugehörigkeit per se weniger als klassische. Umso wichtiger ist es in agil aufgestellten Unternehmen, dass es einen Unternehmens-Purpose gibt, mit dem sich alle Mitarbeitenden identifizieren können und über den sie sich verbunden fühlen. Wie sich ein solcher Purpose im Kollektiv entdecken lässt.

Svenja Hofert: Mindshifting für die neue Arbeitswelt – Tapetenwechsel im Kopf.
www.managerseminare.de/MS256AR01
Agile Arbeitsformen funktionieren nach anderen Prinzipien als die klassischen. Jene, die sie anwenden, müssen daher erst einmal lernen, sie auch gedanklich zu füllen, was zuallererst bedeutet, dass sie ihre bisherigen Muster erkennen und überwinden lernen müssen. Beschrieben werden sieben sogenannte Mindshifts, mit denen das Um- und Neudenken gelingen kann. Dazu gibt es Übungen für das mentale Selbstcoaching.

Bernd Wildenman: Mitarbeiterentwicklung – Der Chef als Coach.
www.managerseminare.de/MS215AR02
In agilen Strukturen ergeben sich für Führungskräfte andere Ansprüche. Statt zu delegieren, Probleme zu lösen oder zu motivieren, sind sie dort gefordert, die Selbststeuerung und Selbstorganisation der Mitarbeitenden zu fördern. Am besten gelingt ihnen das, wenn sie dazu in die Rolle der coachenden Führungskräfte schlüpfen. Wie der Rollenwechsel gelingt und wie coachende Führung funktioniert.

Die Transformation bescherte Zappos erhebliche Aufmerksamkeit. Jedoch nicht nur aufgrund ihrer Radikalität und weil das Unternehmen mit dieser ziemliches Neuland betreten hatte. Sondern auch deshalb, weil der Prozess zu erheblicher Unzufriedenheit unter den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen führte. Hollie Danny, eine ehemalige Zappos-Mitarbeiterin, brachte eines der Hauptprobleme in einem Blogbeitrag auf den Punkt. Als der Umbauprozess weitgehend abgeschossen und sie noch mit an Bord war, schrieb sie: „Eigentlich habe ich keinen Job mehr.“ Damit rekurrierte sie nicht nur darauf, dass ihr bisheriges Aufgabenfeld weitgehend aufgelöst worden war. Sondern auch auf das viele andere, was sie darüber hinaus verloren hatte: ihre Abteilung, ihr Team, ihre Funktion, ihre Routinen ... alles Dinge, die ihr bislang etwas sehr Wesentliches geliefert hatten: ein Gefühl von Zugehörigkeit.

Das Bedürfnis nach Zugehörigkeit gehört zu den menschlichen Grundbedürfnissen, ist also so universell wie essenziell. Nicht von ungefähr verwendet das Gehirn dieselben neuronalen Netzwerke wie bei der Schmerzverarbeitung, wenn der Mensch einen Verlust von Zugehörigkeit erfährt. Das Problem bei agilen Strukturen im Vergleich zu klassischen: Mit ihrem Prinzip der rotierenden Rollen und ihren fluiden Teamstrukturen bieten sie für die Mitarbeitenden deutlich weniger Ansätze zur Befriedigung dieses Grundbedürfnisses. Weshalb sich Mitarbeitende wie Hollie Danny als Folge der agilen Transformation oft „lost“ fühlen und die Veränderungen im wahrsten Sinne des Wortes als schmerzhaft erleben.

Der bislang einzige sinnvolle bekannte Weg – der von vielen Unternehmen in der agilen Transformation nur leider oft nicht konsequent genug gegangen wird –, das auf individueller und Gruppenebene verlorene Zugehörigkeitsgefühl zu kompensie-

Download des Artikels und Tutorials:
QR-Code scannen oder
www.managerseminare.de/MS261AR01

Tutorial

Den Fallstricken der Agilisierung ausweichen

Unternehmen stolpern bei groß angelegten Agilisierungsprozessen immer wieder über die gleichen Fallstricke. Fünf Tipps, wie sich diese umgehen lassen.

1. Agilität sukzessive einführen
Wenn Unternehmen ihre Prozesse auf agil umstellen, sind viele Mitarbeitende im Unternehmen vor allem eines: überfordert. Hauptgrund: Die plötzliche Forderung nach Selbstverantwortung und Selbstorganisation konterkariert deren natürliches Bedürfnis nach Sicherheit und Stabilität. Daher ist es sinnvoll, nicht mit einem Schlag das Gros der Prozesse auf agil umzustellen, sondern Agilität sukzessive einzuführen. Etwa erst einmal in einzelnen (freiwilligen) Teams oder Abteilungen, in denen die Mitarbeitenden ohnehin bereits vergleichsweise selbstständig arbeiten. Wichtig: Die agilen Piloteinheiten sollten über ihre Arbeitsweise berichten. So lernt die Organisation das Konzept der Agilität langsam kennen und eine Bereitschaft zum agilen Arbeiten kann entstehen. Eine gute Möglichkeit, um diesen Prozess zu beschleunigen, sind Hospitanzen: Mitarbeitende aus anderen Bereichen arbeiten in den agilen Einheiten eine Zeit lang mit, atmen dort idealerweise den agilen Geist ein und tragen ihn dann auch in ihre Abteilungen.

2. Coachende Führung fördern
Führungskräfte geraten in Agilisierungsprozessen oft in die psychologische Zwickmühle. Auf der einen Seite fühlen sie sich nach wie vor für die Prozesse verantwortlich – und sind es in den meisten Fällen de facto ja auch. Auf der anderen Seite wissen sie, dass sie sich zurückhalten müssen, um Selbstverantwortung und Selbstorganisation eine Chance zu geben. Typische Reaktionsmuster: Während die einen die Prozesse nach und nach (wieder) an sich reißen, ziehen sich die anderen zunehmend zurück. Beides ist letztlich kontraproduktiv. Der bessere Weg: Die Führungskräfte werden für die Rolle der coachenden Führungskraft qualifiziert. In dieser unterstützen sie mit gezielten Fragen ihre Mitarbeitenden darin, unter Zuhilfenahme ihrer persönlichen Stärken eigene Wege zu finden, um Herausforderungen zu meistern und Probleme zu lösen. So kann Führung zum Motor der Selbstorganisation werden.

3. Konfliktkompetenz entwickeln
Agile Strukturen gelten als weniger konfliktreich als klassische. Das stimmt so pauschal formuliert allerdings nicht. Denn während sie auf der einen Seite zwar potenzielle Konfliktherde wie Abteilungsegoismen ersticken, bergen sie auf der anderen Seite neues Konfliktpotenzial. Etwa aufgrund der größeren Selbstverantwortung, die auch dazu führt, dass alle mit mehr Impetus und Emotionen bei der Sache sind. Gefühle können daher leicht hochkochen. Ob daraus ein ernsthafter Konflikt entsteht, hängt vor allem von der Konfliktkompetenz der Beteiligten ab. Daher ist es sinnvoll, in Agilisierungsprozessen die Konfliktkompetenz aller Mitarbeitenden gezielt zu entwickeln.

4. Den Unternehmenspurpose herausarbeiten
Abteilungen werden abgeschafft, seit langer Zeit zusammenarbeitende Teams aufgelöst – Agilisierungsprozese wirken oft dem Bedürfnis nach Zugehörigkeit der Mitarbeitenden entgegen. Viele fühlen sich gar regelrecht „lost". Mit der Steigerung des Gemeinschaftsgefühls im Unternehmen lässt sich dem entgegenwirken. Ein wichtiger Baustein in diesem Prozess ist die Entwicklung oder besser gesagt Entdeckung eines gemeinsamen Purpose, also eines übergeordneten Unternehmenssinns, mit dem sich alle Organisationsmitglieder identifizieren können.

5. Fokus auf Persönlichkeitsentwicklung
Arbeiten in agilen Strukturen stellt an alle Organisationsmitglieder hohe Anforderungen. Zu diesen gehören unter anderem Eigenverantwortung, Kritikfähigkeit, die Fähigkeit zum „tiefen" Zuhören und „wirklichen" Eingehen auf die Punkte des Gegenübers und dessen Absichten dahinter, die Fähigkeit zur Selbstreflexion sowie eine ausgeprägte Beziehungsfähigkeit. All diese Fähigkeiten sind vor allem eines: ein Produkt persönlicher Reife. Durch Maßnahmen zur Persönlichkeitsentwicklung lässt sich der notwendige „Reifungsprozess" fördern.

Quelle: www.managerseminare.de; Grafik: Stefanie Diers, www.trainerkoffer.de

Führungskräfte geraten in der Agilisierung häufig in eine Zwickmühle: Auf der einen Seite fühlen sie sich für die Prozesse verantwortlich, auf der anderen Seite wissen sie, dass sie sich heraushalten müssen, um Selbstorganisation eine Chance zu geben.

ren, besteht darin, es auf höherer Ebene zu stärken: durch die Förderung des Gemeinschaftsgefühls aller Mitarbeitenden im Unternehmen. Ein wichtiger Baustein in diesem Prozess ist die Entwicklung oder besser gesagt Entdeckung eines gemeinsamen Purposes, also eines übergeordnetem Unternehmenssinns, mit dem sich alle Organisationsmitglieder identifizieren können. Am besten lässt sich ein solcher Purpose im co-kreativen Prozess entdecken (siehe dazu auch Lesetipp: „Im goldenen Zirkel zum Purpose“).

Fallstrick 5

(Mangelnde) persönliche Reife

Wenn im Zuge der Agilisierung Anweisungen und Kontrolle durch Führungskräfte verschwinden und Regelwerke zurückgefahren oder gar aufgehoben werden, entsteht ein Vakuum, das nur durch Eigenverantwortung gefüllt werden kann. Diese Eigenverantwortung meint nicht nur eine Verantwortung sich selbst und den eigenen Leistungen gegenüber, sondern auch Verantwortungsübernahme gegenüber dem Unternehmen. Diese drückt sich etwa darin aus, dass die Ziele des Unternehmens loyal verfolgt, stets im Sinne des Unternehmens gehandelt und die Unternehmenswerte beachtet werden.

Arbeiten in agilen Strukturen bringt den Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen also nicht nur Freiheiten, sondern stellt auch hohe Anforderungen. Neben der Eigenverantwortung gehören dazu insbesondere Kritikfähigkeit, die Fähigkeit zum „tiefen“ Zuhören und „wirklichen“ Eingehen auf die Punkte des Gegenübers *und* dessen Absichten dahinter, die Fähigkeit zur Selbstreflexion sowie eine ausgeprägte Beziehungsfähigkeit. All diese Fähigkeiten sind vor allem eines: ein Produkt persönlicher Reife, heißt, die meisten Menschen entwickeln sie – wenn überhaupt – im Verlaufe ihres Lebens nur sukzessive (siehe auch Kasten „Die wichtigsten Fähigkeiten für agiles Arbeiten“).

Zwar ist es theoretisch vorstellbar, dass alle Mitarbeitenden den für agiles Arbeiten erforderlichen Reifegrad mitbringen, in der Praxis dürfte das – vielleicht mit Ausnahme von sehr kleinen Unternehmen – allerdings nie der Fall sein. Allein schon aus diesem Grund werden agile Strukturen nie so reibungslos funktionieren, wie das in der Theorie häufig beschrieben wird. Das ist kein Argument dafür, dass es sich grundsätzlich nicht lohnt, agile Strukuren einzuführen. Denn in welchen Strukturen, in denen Individuen arbeiten, läuft schon alles rund? Vielmehr ist es ein Argument dafür, den persönlichen Reifegrad der Mitarbeitenden und Führungkräfte kritisch in den Blick zu nehmen, bevor man mit der Agilisierung startet.

Und es macht deutlich, dass die Einführung agiler Strukturen und die Arbeit in diesen, kontinuierlich durch Maßnahmen zur Persönlichkeitsentwicklung begleitet werden sollte. Wobei neben den genannten Fähigkeiten dabei vor allem auch die Entwicklung eines sogenannten agilen Mindsets, das sich u.a. durch Offenheit für Neues sowie Stärken- und Chancenorientierung auszeichnet, in den Blick genommen werden sollte (siehe dazu Lesetipp „Tapetenwechsel im Kopf“). Dass beides in der Praxis bis dato viel zu wenig gemacht wird, ist wahrscheinlich der wichtigste Grund, warum so viele Agilisierungsprozesse sich so schwierig gestalten oder gar gänzlich scheitern.

Thomas Würzburger

Foto: Christoph Huber, Steiermark in Österreich

Der Autor: **Dr. Thomas Würzburger** ist promovierter Jurist und Wirtschaftswissenschaftler, Mediator und Projektmanager. Nach einer bunten Karriere quer durch die Führungsetagen verschiedener Branchen arbeitet er heute als Berater, Trainer und Speaker. Seine Schwerpunktthemen: Personal- und Organisationsentwicklung sowie Konflikt- und Projektmanagement. Kontakt: www.thomaswuerzburger.com

managerSeminare
PROFIPAKET

Wissen aufbauen

Training *aktuell* + managerSeminare – das Duo für Profis

nur 9 Euro
zusätzlich im Monat*

Nach ihrem Profi-Upgrade erhalten Sie weiterhin managerSeminare und nutzen alle Zusatzservices

außerdem

- **12 x jährlich Training** *aktuell*
- **Vollzugriff auf das digitale Archiv von Training** *aktuell*
- Sie sparen bis zu **20 %** beim Einkauf von **Fachbüchern** der Edition Training aktuell und **Trainingskonzepten.**
- Als Profipaket-Abonnent nutzen sie die Flatrate auf alle **Tools, Bilder, Inputs** und **Verträge** von **www.trainerkoffer.de**.
- Jährlich eine **Marktstudie** als eBook gratis.

Jetzt upgraden:
www.managerseminare.de/profipaket
E-Mail: abo@managerseminare.de
Telefon: 0228/97701-23

*Jahresabo **managerSeminare** = 125,60 Euro
Profipaket Jahresabo = 234 Euro