



Agilität ist die Gewandtheit, Wendigkeit oder Beweglichkeit von Organisationen und Personen bzw. in Strukturen und Prozessen. Es geht um eine flexible Reaktion auf unvorhergesehene Ereignisse und neue Anforderungen. In Bezug auf Veränderungen wird nicht nur reaktiv, sondern auch proaktiv gehandelt.

Der trügerische Schrei nach Agilität

Uns, Jörg Bachmann, Saskia Rickmeier und Monica Titos, verbindet, dass wir gerne sagen, was wir denken. Nicht in jedem Fall ist es das, was andere hören wollen. So möchten wir uns bei dem mittlerweile jahrelangen Schrei nach Agilität am liebsten die Ohren zu halten. Nicht als generelle Ablehnung, sondern als Widerstand gegen ein angebliches Allheilmittel. Das ist uns zu kurz gedacht. Daher diskutieren wir hier über die eher allgemeingültige Frage, was uns zukunftsfähig macht.

Saskia Rickmeier

Managementberaterin mit dem Schwerpunkt
Führen mit Sinn

Saskia Rickmeier: Zukunftsfähigkeit ist ein großes Wort und immer aus der aktuellen Perspektive zu betrachten. Was mir daran gefällt ist, dass Zukunftsfähigkeit meines Erachtens nichts mit Trends zu tun hat. Ich habe schon sehr häufig in meinem Leben das Gefühl gehabt, dass ein Trend aufkommt, dem dann viele Menschen folgen, ohne zu hinterfragen, wie viel Sinn das wirklich macht. Erschre-

ckend fand ich zum Beispiel zu Beginn meiner Karriere den Trend, sämtliche Inhalte in Power Point präsentieren zu müssen. Das war in vielen Fällen weder didaktisch zielführend noch besonders rezipienten- bzw. kommunikatororientiert. Es war lediglich eine mediale Präsentationsform, die plötzlich über alles gestülpt wurde.

Aber nehmen wir das Beispiel Agilität: Agile Unternehmen sind seit mehreren Jahren in aller Munde. Doch was genau ist eigentlich agil? Viele Unternehmen sehen Agilität als eine Art heiligen Gral, welcher alle Probleme lösen kann und vermischen den Begriff mit verschiedensten Dingen. Oft hören wir dabei den Satz: „Wir machen das jetzt agil.“ Wenn man dann nachfragt, was genau das im Einzelfall

bedeutet, bekommt man häufig die Antwort: „Flache Hierarchien – hier trägt jeder Verantwortung.“ Als Führungskräfte-Trainerin mache ich mir dann mit der provokanten Nachfrage, ob Agilität also bedeute, dass Führungskräfte überflüssig seien, nur selten Freunde.

Natürlich gibt es Definitionen des Begriffs Agilität, die in den meisten Fällen wahrscheinlich ähnlich klingen wie der Beginn dieses Artikels. Die erste Herausforderung liegt dann darin, die Definition auf die eigene Situation und Organisation zu übertragen. Und spätestens hier ist doch jedem klar, dass flexibles Reagieren auf unvorhergesehene Ereignisse und neue Anforderungen schwer zu definieren ist. Welche Erwartungshaltung an Unternehmen, Führungskräfte und Mitarbeiter steht dahinter? Wie misst man, ob diese Erwartungshaltung erfüllt wird? Und woran kann ich für mich selbst fest machen, ob ich in einer agilen Organisation arbeiten und der damit verbundenen und mehr oder weniger transparenten Erwartungshaltung gerecht werden möchte und kann.

Damit sind wir bei den Mitarbeitern. Pauschal heißt es, agile Unternehmen brauchen agile Mitarbeiter. Ich möchte hier gerne eine allgemeinere Formulierung in den Ring werfen: Zukunftsfähige Unternehmen brauchen zukunftsfähige Mitarbeiter. Das Arcadeon beweist seit vielen Jahren seine Zukunftsfähigkeit, wovor ich großen Respekt habe.

Die Frage, die ich an dich stelle, Jörg, lautet also: Ist das Arcadeon ein agiles Unternehmen mit agilen Mitarbeitern – und deshalb zukunftsfähig?

Jörg Bachmann

Geschäftsführer mit dem Schwerpunkt
Führen mit Haltung

Jörg Bachmann: Diese Frage stelle ich mir so normalerweise nicht. Die Bedeutung liegt für mich viel mehr in der Frage, wie sich die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens grundsätzlich herleitet. Da ist es besonders wichtig, auf die Haltung der handelnden Menschen zu schauen.

Was bedeutet in diesem Zusammenhang und für die Führung „Haltung“? Haltung resultiert aus Werten. Hier für zählen insbesondere die Werte Vertrauen, Freiheit und Verantwortung. Hierbei darf es nicht um Plattitüden gehen. Wie gehe ich als langjähriger Geschäftsführer des Arcadeon mit diesen 3 Eckpfeilern meiner eigenen Haltung so bewusst um, dass sie für jeden anderen Spieler tatsächlich als solche zu erkennen sind? Nur wenn es mir gelingt, diese Haltung auch sichtbar werden zu lassen, können andere sie erkennen und im besten Fall auch tei-

len und mittragen. Das bedeutet für alle bereits im Team befindlichen und alle Interessierten, dass sie genau diesen Raum für ein entsprechendes wertorientiertes Verhalten im Arcadeon finden. Dieser Raum ist ein markiertes Spielfeld mit definierten Grundregeln. Definierte Grundregeln bedeuten hier nicht ein eins zu eins genau vorgegebenes Verhalten. Die Handlungsoptionen sind vielfältig, solange allen klar ist, wann gewinnen wir, wann verlieren wir und wie haben wir uns untereinander zu verhalten. Wenn alle Beteiligten das verinnerlichen und im besten Sinne des Wortes einsehen, ist der erste Schritt getan.

Monica, wie siehst du das vor dem Hintergrund deiner Erfahrung als Führungskraft?

Monica Titos

Managementberaterin mit dem Schwerpunkt
Führen mit Klarheit

Monica Titos: Meine Erfahrungen nach 13 Jahren als Führungskraft in Wirtschaftsunternehmen sagen mir, dass Zukunftsfähigkeit mittel- und langfristiges Denken der Unternehmen erfordert und nur eine Eigenschaft einer Organisation, wie Agilität, nicht ausreicht.

Wenn ein Unternehmen heute gute Umsätze und Gewinne erzielt, müssen Manager bereits an Lösungen für die nächste Krise arbeiten, um zukunftsfähig zu bleiben. Der Trend zeigt allerdings, dass der Genuss der kurzfristig erzielten Hochphasen lieber ausgekostet wird, um vor der nächsten Krise das Unternehmen zu verlassen.

Daher werden Trends, die kurzfristig bewegen oder Veränderungen mit sich bringen, gerne befolgt, ohne zu prüfen, ob dieser Trend zu der jeweiligen Organisation passt. Mir fällt dazu das Beispiel der Großraumbüros ein. Das bekannte und zu behebbende Problem war die fehlende oder schlechte Kommunikation in Unternehmen als Lösung wurde das Großraumbüro benannt, dem Trend der Start-ups folgend: „Wir sitzen alle in einem Boot und tauschen uns aus“. Verschiedene Tätigkeiten, die unterschiedliche Arbeitsweisen erfordern, wurden nicht berücksichtigt. Teilweise wurden die Produktivität und die Stimmung schlechter, da Lautstärke und Unruhe zu Stress führten. Das Ergebnis ist, dass der Trend wieder rückläufig ist. Nachdem Büroeinrichter Unmengen an Budgets verschlungen haben, wird zum Teil wieder zurückgebaut.

Spannend ist aber, dass die Verantwortlichen nicht die Maßnahme hinterfragen, sondern der fehlenden Veränderungsbereitschaft und Flexibilität der Mitarbeiter die Schuld an dem Scheitern geben. Die Verantwortlichen glauben und vertrauen den Büroeinrichtern.

Es erinnert an das Märchen „des Kaisers neue Kleider“, wenn der Büroinrichter sagt, dass es durch Pflanzen und Stoffe nicht laut ist, beschwert sich der Mitarbeiter über Lautstärke nur, aufgrund seiner fehlenden Flexibilität und nicht, weil es tatsächlich laut ist. Ob der Büroinrichter nur sein Produkt verkaufen möchte, wird nicht hinterfragt.

Wir sind also wieder bei dem Thema Flexibilität bzw. Agilität, die, wie bereits erwähnt, als das Allheilmittel gesehen wird. Deshalb ist es DIE Anforderung an jeden Mitarbeiter und schmückt immer mehr Stellenprofile.

Nach meiner Erfahrung kommen Führungskräfte oft ihren Aufgaben nicht nach und übernehmen nicht die ihnen übertragene Verantwortung. Durch die fehlende Steuerung kommt es erfahrungsgemäß häufig zu Konflikten und zu gefühlter Ungerechtigkeit.

Der aktuelle Trend ist, die altbekannten Hierarchien aufzulösen und durch agile Management-Methoden für eine positive Zukunftsentwicklung und zufriedene Mitarbeiter zu sorgen. Also ungerecht empfundene Hierarchien aufzulösen und in einer agilen Organisation Verantwortung an jeden Mitarbeiter zu übertragen.

Hierbei stelle ich mir die Frage, welche Aufgaben von den Führungskräften stattdessen übernommen werden oder ob sie sich selbst abschaffen? Außerdem stellt sich die

Frage, ob jeder Mitarbeiter diese Beteiligung an Führung als gerecht und gerechtfertigt empfindet. Mir sind auch Mitarbeiter bekannt, die keine so große Verantwortung übernehmen wollen und sich schnell überfordert fühlen, die sich durch fehlende Steuerung unsicher fühlen und als Konsequenz die Motivation und Produktivität nachlässt.

Vielleicht handelt es sich hierbei nicht um die zukunftsfähigen Mitarbeiter in einem zukunftsfähigen Unternehmen? Sind möglicherweise nur Mitarbeiter mit den Attributen Verantwortungsbewusstsein, Kreativität und Veränderungsbereitschaft zukunftsfähig? Was passiert mit den anderen Mitarbeitertypen?

Als Führungskraft war bisher immer die individuelle Entwicklung meiner Mitarbeiter eine meiner Kernaufgaben. Mit der Beobachtung der Kompetenzen und Leidenschaften, die der Mensch mitbringt und der Frage, wie ich dies im Sinne des Mitarbeiters und des Unternehmens bestmöglich fördern und entwickeln kann, habe ich meine Abteilungen zukunftsfähig aufgestellt. Die Agilität war unterschiedlich ausgeprägt und dennoch oder gerade deshalb war es möglich, ein funktionierendes Team aufzubauen. Klarheit, Steuerung und eine ausgeprägte Feedback-Kultur bilden in meinen Augen die Basis für ein zukunftsfähiges Unternehmen.

von links: Monica Titos, Saskia Rickmeier und Jörg Bachmann



Saskia, du hast vorhin formuliert, dass zukunfts-fähige Unternehmen zukunfts-fähige Mitarbeiter brauchen.

Was genau meinst du damit?

Saskia Rickmeier: Mit der Frage, was Mitarbeiter brauchen, um zukunfts-fähig zu sein, beschäftige ich mich in meiner Tätigkeit als Führungskräfte-Trainerin mittlerweile seit 20 Jahren. Und ich komme immer wieder zu derselben Antwort: Sie müssen sich selbst gut kennen. Das gilt aus meiner Sicht auch nicht ausschließlich für die Rolle als Mitarbeiter, sondern für Menschen generell. Wenn ich eine realistische Einschätzung von meinem Wollen und meinem Können habe – und damit auch von meinem „Nicht-Wollen“ und meinem „(Noch)Nicht-Können“, dann ist es herzlich egal, was gerade Trend ist und welchen Begriff Unternehmen sich situativ auf die Fahne schreiben. Mit dieser Aufstellung bin ich für die Gegenwart und für die Zukunft definitiv gut gewappnet. Diese Form der Reflexion bietet mir eine sehr stabile Plattform für Entscheidungen.

Meiner Erfahrung nach können jedoch nur wenige Menschen die Frage danach, was sie im Leben am meisten antreibt oder die Frage, was sie am besten können, spontan beantworten. Oft antworten Menschen sogar zunächst: Nichts. Die Reflexion der eigenen Motive und Stärken kommt offensichtlich häufig zu kurz. Schulen könnten theoretisch ein Ort sein, um Motive, Talente und Stärken schon frühzeitig zu entdecken und zu fördern. Praktisch geht es in unserem Schulsystem oft noch um Noten und darum, zu funktionieren. Das setzt sich dann in der Ausbildung fort und gipfelt im Berufsleben. Hier kann das Feedback von Vorgesetzten und Kollegen zwar bei der Reflexion von Wollen und Können helfen – dafür muss es jedoch professionell erfolgen und es sollten ggf. Maßnahmen angeboten werden, die eine Entwicklung ermöglichen. In vielen Unternehmen herrscht jedoch immer noch keine professionelle und konstruktive Feedback-Kultur. Wir beherrschen die Pflicht also noch nicht, stürzen uns aber schon einmal auf die (Agilitäts-)Kür.

Ich bleibe dabei: Wir müssen nicht alle agil sein oder werden, um zukunfts-fähig zu sein. Wir sollten das tun, was wir am meisten wollen und am besten können. Es ist wichtig, dass Menschen und auch Unternehmen sich ihres Wollens und Könnens bewusst werden. Sie dar-

in bestmöglich zu unterstützen, empfinde ich für mich als einen sehr sinnvollen Beitrag zur Zukunfts-fähigkeit.

Monica Titos: Ich teile komplett die Einschätzung von Saskia. Meine Überzeugung ist, dass Unternehmen sich ihre eigene Individualität aufbauen bzw. erhalten müssen, um zukunfts-fähig zu sein.

Individualität bedeutet in meinen Augen nicht, dass ein Unternehmen mehr oder weniger individuelle Werte von einer Agentur formulieren lässt und auf der Homepage präsentiert, diese aber nicht lebt. Oder jedem Trend folgt, ohne zu prüfen, ob es für die eigene Organisation und Unternehmenskultur passend ist, bspw. nur, weil agiles Projektmanagement in IT-Gesellschaften gut funktioniert, bedeutet es nicht, dass es in jedem Unternehmen das Mittel der Wahl ist. Wenn Veränderungen in Unternehmen gewünscht sind, ist es aus meiner Erfahrung nicht erfolgsversprechend, wenn nur Maßnahmen entschieden werden ohne transparent mit den Mitarbeitern zu kommunizieren.

Je klarer das Unternehmensprofil ist, umso leichter ist es, die richtigen Mitarbeiter zu finden, die gemeinsam die Zukunft des Unternehmens gestalten.

Jörg Bachmann: Das heißt, es braucht beides, sinnstiftende Führung kann nicht ohne Klarheit stattfinden. Die Mitarbeiter des Arcadeons fordern diese Klarheit ein. Dieses Wechselspiel zwischen aktiver Steuerungs-intelligenz und passiver Schwarmintelligenz müssen wir alle – Mitarbeiter und Gäste – spüren können, wie einen Herzschlag, der uns unseren Rhythmus vorgibt. So verstanden, kann verantwortungsbewusste Führung den Raum geben, in dem Mitarbeiter so viel mehr sind als agil.

Wir, Jörg Bachmann, Saskia Rickmeier und Monica Titos werden uns auch weiterhin mit den vielen Grautönen dieser Welt auseinandersetzen, statt das schwarz-weiß Denken zu fördern. Hierzu freuen wir uns über Ihr Mitdenken, Ihr Feedback und Ihre thematischen Anregungen. Wenn Sie Interesse an Workshops, Seminaren oder Coachings zu diesen und weiteren Führungsthemen haben, freuen wir uns über Ihre Nachricht an imdialog@arcadeon.de

