

Agil ist eine Haltung

Mit Change hat der Transformationsprozess zu New Work und Agilität nichts zu tun, sagt Dominique Stroh, denn er lässt sich nicht abschließen. Organisationsentwicklung wird ab jetzt zum Dauerlauf, erklärt sie. Dafür braucht es eine Kultur, die von einer neuen Haltung geprägt ist. Um echtes agiles Arbeiten zu etablieren, ist neben einer zielgerichteten Personalentwicklung vor allem ein Bewusstsein für die Emotionen, Intuitionen und Kreativität der Menschen im Unternehmen nötig.

Frau Stroh, warum ist Agilität für Sie ein Mythos?

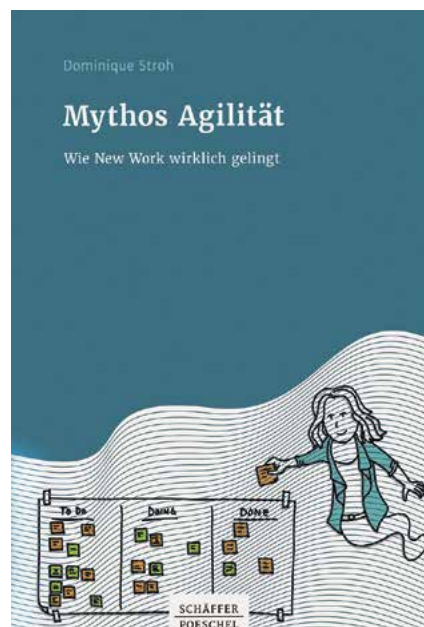
DOMINIQUE STROH Das Wort Mythos hat für mich etwas von Hörensagen, es ist ein bisschen dies und das, und keiner weiß etwas Genaues. Mythos ist etwas Geheimnisvolles mit einer wahren Geschichte im Kern, die aber vieles noch im Unklaren lässt. Dies zeigt sich auch immer wieder in den Diskussionen um Agilität.

Sind dadurch auch Missverständnisse über Agilität entstanden?

STROH Ich glaube schon, denn es gibt einen sehr großen Interpretationsspielraum. Unternehmen beschäftigen sich mit Agilität, lesen Bücher, ziehen Berater hinzu und suchen nach einem Weg, wie dies in die Praxis umgesetzt werden kann – was nicht immer gut läuft. Manche Unternehmen haben die Transformation bisher komplett verpennt, andere tragen erst mal weiße Sneaker zu ihrem Anzug. Und irgendwo dazwischen liegt die Antwort. Es gibt aber auch Unternehmen, die sehr weit auf ihrer agilen Reise sind. Hier entstehen meist intern Unklarheiten, wie Agilität nun weitergelebt werden soll, was das Ziel nach der strukturellen Transformation ist.

Sie sprechen in Ihrem Buch von der Agilitätslüge. Warum?

STROH Beispiel: Wenn als ein Unternehmenswert Transparenz definiert ist, aber gleichzeitig Kommunikationswege immer noch hierarchisch gestaltet werden, sodass



DOMINIQUE STROH ► Mythos Agilität.

Wie New Work wirklich gelingt.

Schäffer-Poeschel, 2021, 170 S., 29,95 €
ISBN 978-3-7910-5238-0

der Mitarbeiter alles als Letzter erfährt, dann empfinde ich das als nicht richtig ausgeübt, und ja, das Unternehmen belügt sich im Hinblick auf Agilität dann selbst. Dann beginnt man sich Geschichten und auch Entwicklungsprozesse schönzureden.

Wenn wir Entwicklung wirklich agil weiterdenken wollen, dann müssen wir auf die Plattformunternehmen schauen, die inzwischen stärker sind als unser Dax. Deutschland hat damit einen klaren Auftrag und somit auch die deutschen Unternehmen, denen das zu denken geben müsste. Fakt

ist aber, dass wir das Thema Schnelligkeit noch nicht verstanden haben, ohne die Agilität nicht wirklich gelebt werden kann.

Was haben Unternehmen versäumt, im Bestreben, um jeden Preis agil zu sein?

STROH Kultur, Kultur, Kultur... Die kommt den agilen Methoden nicht immer hinterher. Was ich grundsätzlich empfehle, ist: Fragen Sie Ihre Mitarbeiter. Denn in einem agilen Transformationsprozess geht es nicht nur um die Organisation, sondern auch um Emotion, Intuition und Kreativität.

Haben Unternehmen die Agilitätsrechnung ohne die Mitarbeiter gemacht?

STROH Meistens richten wir den Blick auf das Unternehmen als Ganzes. Auch die ganze Purpose-Diskussion wird immer noch zu sehr auf das Unternehmen bezogen. Aber da sind ja ganz viele Individuen drin, die sich umstellen müssen. Jeder von uns ist erst einmal Mensch. Wir versuchen mit allen Emotionen, die wir mitbringen, doch immer sehr geschäftlich zu sein. So entsteht unter Umständen eine Diskrepanz zwischen Privatmensch und Arbeitsmensch. Das macht es schwer, einander besser zu verstehen. Die Kraft des Wandels geht vom Individuum aus. Und Menschen handeln und entscheiden nicht nur rational.

Ist Persönlichkeit der entscheidende Faktor für Veränderung?

STROH Ich würde eher sagen: Persönlichkeit zu verstehen, ist der entscheidende



DOMINIQUE STROH ist studierte Betriebswirtschaftlerin mit einem Masterabschluss in Business Coaching und Change Management. Sie lehrt an der Hochschule Fresenius, Wiesbaden, und ist Unternehmensberaterin in Agilitätsfragen mit Schwerpunkt New Work, unter anderem als Chefberaterin bei der DB Systel GmbH, Frankfurt/M.

de Faktor für Veränderung. Das fängt beim Selbstbild an und führt dahin, auch das Bild, das andere von mir haben, zu verstehen und einzuordnen. Solange wir für menschliche Regungen am Arbeitsplatz, wie beispielsweise Eifersucht, kein Bewusstsein haben, können wir Agilität nicht wirklich leben. Vielleicht haben Kollegen Angst, in der Transformation ihre Rolle und ihr Ansehen zu verlieren. Manche bringen keine gute Leistung, weil sie vielleicht davon überzeugt sind, keine bessere Leistung bringen zu können. Wer begreift, was in einem Menschen vorgeht, kann Vertrauen schaffen. Daraus entsteht Interaktion.

Was hat Vertrauen mit Agilität zu tun?

STROH Die Basis für Offenheit ist Vertrauen. Wie soll ich denn transparent sein, wenn ich meinen Kollegen nicht vertrauen kann? Wie soll man ein Team auf Kurs halten, in dem sich die Kollegen nicht vertrauen? Eine Grundvoraussetzung für Vertrauen ist psychologische Sicherheit. So wie sie beispielsweise Amy Edmondson beschrieben hat. Dazu gehört unter anderem die Gewissheit, sich verletzlich zeigen zu können und für Fehler nicht bestraft zu werden.

Wie lässt sich echtes agiles Arbeiten dauerhaft etablieren?

STROH Es ist ein mehrstufiger Prozess, angefangen von der Frage: Was will ich als Unternehmen hin zu konkreten Zielen, die in Form von Initiativen über die Mitarbei-

ter gestaltet werden? Ganz entscheidend ist, sich den Unterschied zum Change Management bewusst zu machen. Change ist immer irgendwann abgeschlossen, zum Beispiel nach erfolgreicher Einführung neuer Systeme. Transformation lässt sich in dem Sinne nicht managen. Agil ist eine Haltung, keine Methode. Und Organisationsentwicklung ist von jetzt an ein Dauerlauf.

Welche Parameter sollten Unternehmen heranziehen, die den Status quo ihrer Agilität überprüfen wollen?

STROH Die Unternehmen sollten sich selbst fragen: An was machen wir eigentlich fest, dass wir agil sind? Jedes Unternehmen hat seine Leitplanken, an denen im Idealfall das Geschäft ausgerichtet werden soll. Ich sehe folgende Eckpunkte für einen agilen Transformationsprozess: Strategie, Struktur, Prozess, Lernen, Kultur.

Brauchen Unternehmen eine neue Lernkultur und eine Neuausrichtung der Personalentwicklung?

STROH Ein Unternehmen, das sich ständig lernend weiterentwickelt, schafft es auch, lange auf dem Markt zu bestehen. Davon bin ich überzeugt. Doch viele von uns müssen erst wieder das Lernen lernen. Dazu gehört auch eine Fehlerkultur, die Scheitern nicht bestraft. Was mit Events wie Fuck-up-Nights begonnen hat, zieht nun auch langsam in die Unternehmen ein.

Jeder Mitarbeiter sollte in die Lage versetzt werden, selbstorganisiert zu lernen.

Daraus sind ja schon viele tolle Initiativen entstanden, wie beispielsweise Working Out Loud. Die Personalentwicklung ist sicher ein entscheidender Hebel, der bei HR liegt.

Wie sehen Sie die Rolle von HR im Transformationsprozess?

STROH Leider wird an HR immer gerne zuerst gespart. So wurden auch gerade in der Coronazeit viele gute Projekte aus Kostengründen zurückgestellt. Wenn wir das HR der letzten Jahre angucken, glaube ich, dass HR es verdient, die Möglichkeit zu bekommen, sich ebenso neu zu erfinden wie die Geschäftsbereiche. Hinter vorgehaltener Hand herrscht jedoch immer noch die Meinung vor, die Linie habe das Sagen. HR wird nicht immer gut behandelt. Aber auch dort sucht man nach Antworten auf Fragen wie: Was heißt HR in Zukunft, und wo soll HR seinen Platz in der Organisation finden? Wie soll HR in einer lernenden Organisation aussehen? Diese Diskussion ist noch längst nicht in allen Unternehmen angestoßen worden. Ich glaube, man muss HR Raum geben, sich weiterzuentwickeln. Ich würde mir wünschen, dass die Stellung von PE und OE einen würdigeren Rahmen bekommt als bisher. Denn das ist das, was wir jetzt mehr denn je brauchen.

Frau Stroh, vielen Dank für das Gespräch! ●

Das Gespräch führte Sabine Schritt.