

AGILITÄT ALS ZENTRALE HERAUSFORDERUNG FÜR DIE PERSONALMANAGEMENT-BERATUNG

Wir müssen uns den Herausforderungen einer neuen Wettbewerbsdynamik stellen. Flexibilität und Anpassungsfähigkeit werden verlangt. Das gilt sowohl für unsere Kunden als auch für uns als Unternehmensberater. Vorhandene Gewissheiten zählen nicht mehr. Das Festhalten an alten Übereinkünften führt nicht zum gewünschten Erfolg. Die Idee, alles mitmachen zu wollen, ist aber auch nicht die Lösung. Gibt es Alternativen zu endlosen Abstimmungs-, Planungs- und Umplanungsprozessen, die immer noch Unternehmensrealität sind? Gibt es einen Gegenpol zu dem verbreiteten Phänomen der Paralyse durch Analyse?

Agilität wird als Lösung für diese Problematik immer wieder ins Spiel gebracht. Auch wenn manches, was unter der Überschrift Agilität transportiert wird, fragwürdig sein mag, Agilität ist eine zentrale Herausforderung für die Personalmanagement-Beratung. Was sind die Voraussetzungen, damit Agilität funktioniert? Welchen Beitrag können Berater in einem agilen Umfeld leisten, wenn sie sich vergleichbaren Herausforderungen stellen müssen wie ihre Kunden? Was tun, wenn sich Beratungskompetenzen genauso stark verändern, wie die Führungskompetenzen im Unternehmen? In diesem Positionspapier stellen wir acht Thesen für die Beratungsarbeit in einem agilen Umfeld vor.



8 THESEN FÜR DIE PERSONAL-MANAGEMENT-BERATUNG IN EINEM AGILEN UMFELD:

Agilität ist eher Haltung als Methode

Personal- und Managemententwicklung müssen Agilität stärker unterstützen

Agilität ist abhängig von der Unternehmenskultur

Agile Konzepte lassen sich nicht beliebig skalieren

Die Führungsrolle ändert sich dramatisch

Das Vorgehen ist entscheidend für den Beratungserfolg

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen die neuen Freiheiten annehmen

Beratung im agilen Umfeld ist Entwicklungscoaching

AGILITÄT IST EHER HALTUNG ALS METHODE

„Allem voraus geht ein Menschenbild, das sich sehr stark an dem des autonomen Mitarbeiters orientiert!“ lautet eine markante Aussage von Agilitätsexperten und -expertinnen. Dies setzt aber die grundsätzliche Bereitschaft bei allen Beteiligten voraus, sich zu engagieren, Verantwortung für Entscheidungen zu übernehmen und gewährte Freiräume eigenverantwortlich zu gestalten. Diese Haltung, dieses „agile mindset“ ist es, was für den Erfolg von Agilität entscheidend ist, nicht methodische Exzellenz.

Die Bereitschaft zu lernen und an herausfordernden Problemen zu arbeiten gehört genauso dazu wie die Bereitschaft, monokausale und lineare Denkansätze zu verlassen und sich dem VUCA- Umfeld zu stellen. Unternehmen müssen „native craziness“ fördern. In Unternehmen gibt es mehr Gründermentalität als man denkt.

Man muss sie nur fördern und zulassen. Agilität hat viel mit gemeinsamen Gestalten zu tun, mit neuen Formen der Kollaboration, bei denen Erfolge sich nicht mehr eindeutig zurechnen lassen.

AGILITÄT IST ABHÄNGIG VON DER UNTERNEHMENSKULTUR

Agilität ist nicht mit jeder Unternehmenskultur zu vereinbaren. Entscheidend sind offene Kommunikation, Ehrlichkeit, Mut, Vertrauen, Transparenz und Respekt; Werte, die auch heute noch nicht selbstverständlich sind. So gerne sie propagiert werden, die Organisationsrealität sieht häufig anders aus. Mehr als eine Fehlerkultur braucht es eine „Mutkultur“ (Fehler macht niemand gerne): Mut zum Hinterfragen, zum Verstehenwollen und zum Experimentieren, mit der Bereitschaft, Fehlschläge als Lernchancen zu begreifen.

Um ein „agile mindset“ im Unternehmen entstehen zu lassen und neue Ideen ins Leben zu rufen, haben Autonomie, das Ausnutzen von Freiheitsgraden und die Wahrnehmung von Eigenverantwortlichkeit Vorrang vor der Suche nach Synergien. Ansonsten werden Entwicklungsprozesse blockiert, die Veränderungsgeschwindigkeit und -bereitschaft massiv gebremst. Synergien stellen sich in einem agilen Umfeld zu einem späteren Zeitpunkt von selbst ein.

Realisieren lässt sich diese neue Unternehmenskultur nur, wenn Freiräume geschaffen werden, in denen die Werte erlebt werden können. Diese Werte-Erlebnisse zu schaffen, ist die zentrale Aufgabe der Führungskräfte.

Und wenn diese neue kulturelle Ausrichtung auf das Alte prallt? Ein Experte, dessen Unternehmen als Vorreiter in Agilität gilt, antwortete in einem Gespräch auf diese Frage: „Lass die alte Kultur alte Kultur sein und baue parallel das Neue auf!“ Die Attraktivität agiler Arbeitsweisen entfalte ihre eigene Sogwirkung.

▀ DIE FÜHRUNGSROLLE ÄNDERT SICH DRAMATISCH?!

Führungskräfte müssen lernen, zurückzutreten und die Rolle eines Lernbegleiters ihrer Mitarbeiter einzunehmen. Voraussetzung ist, dass sie den eigenen Entwicklungs- und Lernbedarf akzeptieren und auch gegenüber ihren Mitarbeitern dazu stehen.

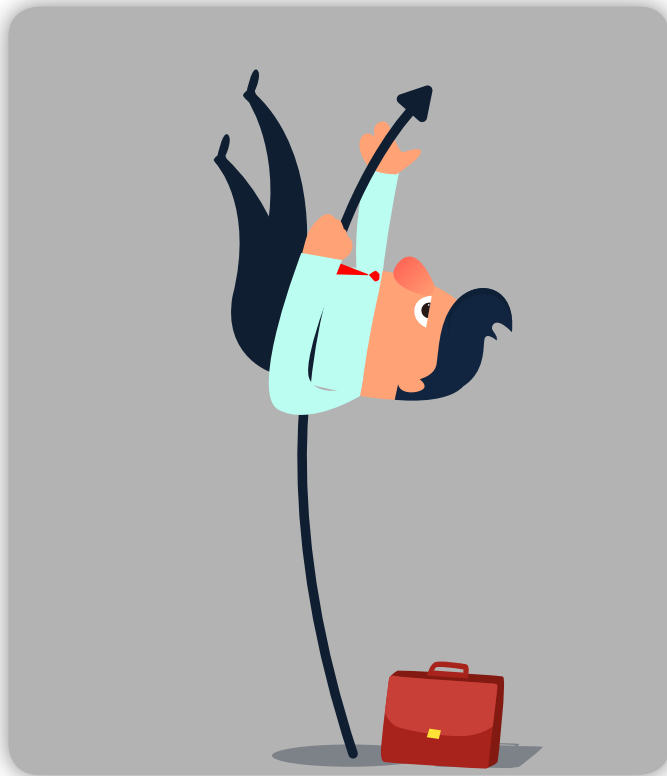
Aushandlungsprozesse rücken in den Mittelpunkt des Führungshandelns. Commitment zu erzeugen wird wichtiger. Führungskräfte sind dafür verantwortlich, dass gemeinsame Bilder von dem Zweck und der zukünftigen Entwicklung des Unternehmens entstehen. Sie wechseln aus der Rolle des universellen Gestalters in die Rolle des Coaches. Sie müssen ihren Mitarbeitern Zeit für den Aufbau von Autonomie, Eigenverantwortlichkeit

und das Aneignen agiler Arbeitsmodelle gewähren. Zeitdruck führt zur Blockade in den erforderlichen Entwicklungsprozessen. Kein einfacher Rollenwechsel für die Führungskräfte! Es reicht auch nicht, das Neue zu propagieren, man muss Führungskräfte in diesem Veränderungsprozess begleiten.

▀ MITARBEITERINNEN UND MITARBEITER MÜSSEN DIE NEUEN FREIHEITEN ANNEHMEN!

Agile Arbeitsmodelle werden nicht durch alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter begeistert aufgenommen. Der Beitrag eines jeden Einzelnen wird transparent. Ein „Verstecken“ hinter Hierarchien oder fehlender Information ist nur noch eingeschränkt möglich. Man wird „gläsern“. Auch die immer wieder gewünschten Werte wie Autonomie, Offenheit und Freiheit stoßen im Arbeitsalltag auf Skepsis, weil sie Verantwortungsbereitschaft und ausgeprägte Eigeninitiative voraussetzen.





© iStock.com/sesame

PERSONAL- UND MANAGEMENTENTWICKLUNG MÜSSEN AGILITÄT STÄRKER UNTERSTÜTZEN

Menschen sind der zentrale Stellhebel. „We hire for attitude, not for skills!“ Mit dieser Aussage wird die neue Ausrichtung des Personalmanagements beschrieben. Skills kann man erwerben, bei Einstellungen und Haltungen ist das deutlich schwerer! Dazu gehören die bisherigen Karriere- und Auswahlmodelle in der Personalentwicklung auf den Prüfstand. Denn wie gelingt heute in der Unternehmenspraxis der Weg an die Spitze? Vorrangig durch Macht und Dominanzstreben, Verhaltensweisen die mit einem „agile mindset“ nicht vereinbar sind.

AGILE KONZEPTE LASSEN SICH NICHT BELIEBIG SKALIEREN

Wenn man versucht, Einzelerfolge auf die Gesamtorganisation zu übertragen, kommt es zu schein-agilen Konzepten, zu Zombie-Agilität. Projektmeetings werden zu Stand-ups, Meilensteine in Sprints umgetauft ... Damit kann man zwar in der Außenkommunikation glänzen; intern sind sie aber wirkungslos und sorgen für Frustration.

Wenn Agilität auf das gesamte Unternehmen übertragen werden soll, dann muss auch die Business Verantwortung nach agilen Prinzipien gestaltet werden. Die Organisation muss Gesamtverantwortung und Autonomie erlauben, auf Fähigkeiten basieren und eine Mutkultur aufbauen. Der Unternehmenszweck steht im Mittelpunkt. Alle im Unternehmen müssen diesen Zweck kennen, verstehen und sich – im besten Fall – zu eigen machen; erst dann ist eine Purpose Driven Company möglich. Wenn Menschen der zentrale Stellhebel für die Verwirklichung eines agilen Unternehmens sind, dann muss die Entwicklung von Menschen und Business synchronisiert werden.

DAS VORGEHEN IST ENTSCHEIDEND FÜR DEN BERATUNGSERFOLG

Die Einführung agiler Arbeitsmodelle ist ein anspruchsvoller Veränderungsprozess mit kritischen Facetten. Wenn Mitarbeiter durch agile Vorgehensweisen stärker eingebunden werden sollen, wenn eigenverantwortliches Handeln gefordert wird, dann stellt sich nahezu zwangsläufig die Machtfrage: Sind Führungskräfte bereit loszulassen und den Mitarbeitern Einfluss und die erforderliche Autonomie zu gewähren?

Die Geschwindigkeit, mit der agile Prozesse vorangetrieben werden, und der Verlust von Gewohntem erzeugt erhebliche Ängste und fördert Rigidität. Neue Formen der Kollaboration werden als Grenzüberschreitung wahrgenommen und es entsteht der Wunsch an Bewährtem festzuhalten. Verstärkt werden diese Effekte wenn Agilität in Unternehmen als Generationenkonflikt ausgetragen wird. Fronten werden aufgebaut, zumal, wenn unzureichende Kommunikationsprozesse Orientierungslosigkeit zur Folge haben. Nicht abgeglichene Vorstellungen von Agilität lassen unterschiedliche Bilder im Kopf entstehen, was zu Frustration aller Beteiligten führt. Andererseits geht von Agilität eine erhebliche Faszination aus. Eigenverantwortlichkeit, Autonomie und die Möglichkeit der Selbstentwicklung führen zu Wohlbefinden und Zufriedenheit. Auf das Vorgehen kommt es an!

BERATUNG IM AGILEN UMFELD IST ENTWICKLUNGSCOACHING

Was bedeuten diese Entwicklungen für die Unternehmensberatung? „Von externen Beratern erwarten wir agile Erfahrungen und ein Vorleben des „agile mindset“. Diese Forderung wird von Kunden deutlich artikuliert. Berater brauchen eine glaubwürdige Kompetenz für die Beratung agiler Projekte. Sie müssen eine klare Vorstellung darüber entwickeln, für welche Probleme Agilität eine Lösung ist und mit welchen Problemstellungen Kunden in Zukunft auf sie zukommen werden. Sie müssen eine klare Vorstellung entwickeln, was sie unter „agil“ verstehen. Nur so können sie Impulsgeber sein und bei Kunden die Bereitschaft entwickeln, sich mit agilen Arbeitsweisen auseinander zu setzen. Die Werte offene Kommunikation, Ehrlichkeit, Mut, Vertrauen, Transparenz und Respekt müssen sich in den Beratungsprozessen widerspiegeln.

Beratung wird zu einer Lernpartnerschaft mit dem Kunden. Zumindest verbal hat „Coach“ den „Berater“ bei agilen Projekten abgelöst. Glücklicherweise ist es ein zentrales Selbstverständnis von prozessorientiert arbeitenden Beratern, auch die Rolle eines Entwicklungscoaches zu übernehmen. Die Personalmanagement-Beratung bleibt auch im agilen Umfeld relevant.

Über den BDU-Fachverband Personalmanagement

Das vorliegende Positionspapier ist das Ergebnis der Arbeit eines Arbeitskreises des BDU-Fachverbandes Personalmanagement. Der Fachverband Personalmanagement wurde bereits vor über 30 Jahren gegründet. Der permanente Veränderungsdruck auf Unternehmen lässt diesen Bereich heute zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor in der Wirtschaft werden. Die Mitglieder dieses BDU-Expertenkreises haben es sich zum Ziel gesetzt, Unternehmen bei dieser wichtigen Aufgabe zu unterstützen. Dabei ist es dem Fachverband wichtig, einen Qualitätsstandard in der Beratung sicherzustellen, der den Erfordernissen der Wirtschaft einerseits und der besonderen Situation des jeweiligen Betriebes andererseits in hohem Maße gerecht wird.

Die Schwerpunkte der Arbeit der Mitglieder liegen in den Bereichen Unternehmens- & Personalstrategie, Digitale Arbeitswelten & Veränderungsmanagement, Personal- & Management Entwicklung, Führung & Selbstmanagement und Personalbetreuung & Mitarbeiterbindung

Im BDU sind aktuell über 500 Unternehmen aus der Management-, Personal- und IT-Beratungsbranche organisiert. Damit ist der BDU einer der weltweit größten und bedeutendsten Wirtschafts- und Berufsverbände für Unternehmensberater.

[☑ Zur Fachverbandsseite](#)