



Svenja Hofert

Führen in die postagile Zukunft

Die Arbeitswelt sinnvoll gestalten
und mutig vorangehen

EBOOK INSIDE

 **Springer** Gabler

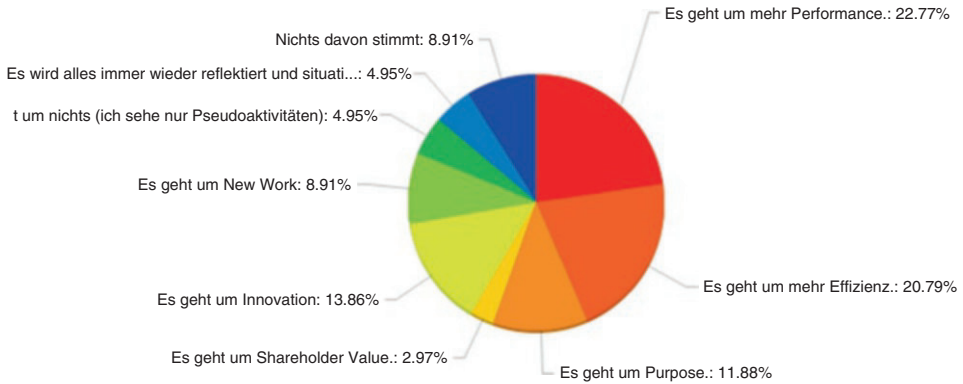


Abb. 1.12 Mit welchem Mindset (Handlungslogik) treibt Ihr Unternehmen Agilität?

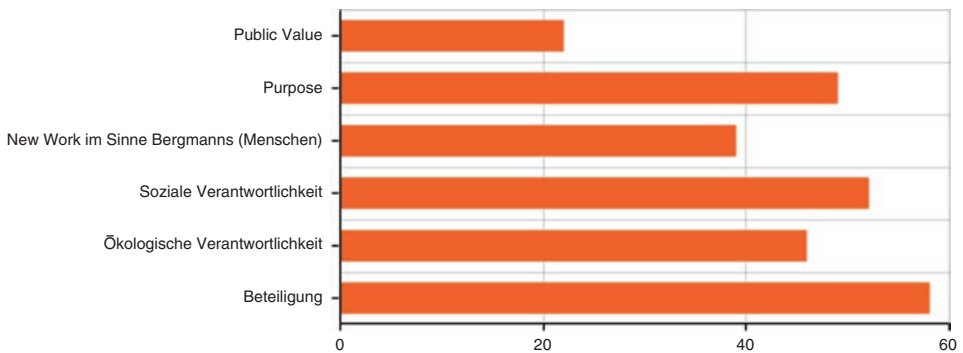


Abb. 1.13 Angenommen, Agilität käme an Grenzen. Was müsste postagiles Denken vor allem berücksichtigen?

1.3.3 Interview mit Ulrike Blumenschein: Eingefahrene Denk- und Handlungsmuster zu durchbrechen braucht Zeit

Ein paar Worte zu Dir ...

Ulrike Blumenschein, Transformationsteam DB Systel, Mediatorin, Trainerin, Coach. In Teams stelle ich mich als Reisebegleiter und -berater vor.

Wie erlebst Du das Thema Agilität in Deinem Umfeld?

Agilität erlebe ich im Verständnis und Tun sehr heterogen. Agilisten mit fast missionarischem Eifer und Fokus auf ausschließliche Anwendung agiler Methoden; andere sehen Agilität eher als philosophischen Ansatz zur Veränderung der Arbeitswelt. Agilität als Haltung im Sinne großer innerer und äußerer Flexibilität mit einer hohen Übereinstimmung der agilen und persönlichen Werte, und wieder andere hoffen, dass dieses „soziale Experiment hoffentlich bald ein Ende hat“ und wir in ihre frühere Welt zurückkehren.

Was hat sich im Vergleich zu den Anfangszeiten Deiner Beobachtung nach geändert?

Der Veränderungsdruck in diesem Transformationsprozess ist für viele Menschen sehr hoch, weil es um eine Veränderung von Denk- und Handlungslogik geht. Das führt zu Spannungen, Reibungen, Konflikten. Wurden diese vor einigen Jahren noch unter den Teppich des Schweigens und Vergessens gekehrt, ist das in sich selbst organisierenden Teams nicht mehr möglich. Teams werden schneller dysfunktional, wenn etwas zwischen ihnen steht. Konflikte, Konfliktmuster – insbesondere strukturelle Konflikte und ihre Übertragungen auf der Beziehungsebene werden transparent und daran und damit kann gearbeitet werden. Das ermöglicht eine lernende Organisation und Entwicklung. Entwicklung auch einer neuen Streitkultur im Unternehmen. Diese braucht ein Unternehmen, wenn es innovativ sein will – also Streit im Sinne von Diskurs. Gute Entscheidungen entstehen durch das Ringen um beste Lösungen im Diskurs des unterschiedlichen Denkens, durch die Vielfalt der verschiedenen Persönlichkeiten. Nicht das Auftreten von Konflikten ist eine Herausforderung, sondern der Umgang mit ihnen. Und somit geht es nicht nur um Etablierung von Metakommunikation, sondern auch Metamediation im Systemdesign einer neuen Organisation. Mitarbeiter in der Organisation trauen sich zunehmend, diese Spannungen und Konflikte anzusprechen und zu benennen, weil sie einen Beitrag und sinnvolle Arbeit leisten wollen. So tragen sie zur Entwicklung der Organisation insgesamt und zu ihrer eigenen Entwicklung bei. Auch wenn es ein anstrengender, von starken Emotionen begleiteter Prozess für alle Beteiligten sein kann. Gleichzeitig wird von außen die Zunahme der Konflikte als kritisch betrachtet, weil viele von klein auf im „Du sollst nicht streiten“-Modus erzogen sind und sie lieber weiter auf ihrer künstlichen Harmoniewolke schweben wollen, die Stagnation erzeugt und nicht Stabilität, die Menschen brauchen, um sich entwickeln zu können.

Wie erlebst Du den Umgang der Führung mit Themen wie Servant und Host Leadership?

Servant Leadership wird gerne als Metapher herangezogen für gute Führung. In der Diskussion fällt es Führungskräften schwer, sich mit dem „Dienen“ anzufreunden, weil im deutschen Sprachgebrauch das Dienen und der Diener nicht mit Augenhöhe und Gleichwertigkeit in Verbindung zu bringen sind. In unseren Trainings biete ich zusätzlich zur Metapher des Servant Leaders den Host Leader in der Reflexion zum Führungsverständnis an. Die Führungspersönlichkeit als Gastgeber. Das Konzept wurde vor einigen Jahren von McKergow und Bailey entwickelt. Die Führungspersönlichkeit als Gastgeber hat sechs Rollen in vier verschiedenen Positionen – das eröffnet eine große Varianz an Möglichkeiten der Führung aus verschiedenen Perspektiven. Mit der Rolle als Gastgeber können sich viele ad hoc identifizieren, weil sie diese Rolle bereits aus dem privaten Kontext kennen und eine Erfahrung damit verknüpfen: Für das Wohl der Gäste sorgen, Gäste vernetzen, der Gastgeber, der mittendrin ist und nicht nur dabei, die Regeln des Miteinanders vorgibt und auch als Türsteher fungiert, Störungen achtsam vermeidet oder verhandelt, der initiiert und inspiriert. Dieses Bild können viele schneller für sich adaptieren als den Servant Leader. Mit Inspiration meine ich die Unterstützung bei der Sinnfindung für

den Einzelnen wie für das Team und beim Finden motivierender Ziele. Ein gemeinsames „Wohin und Wozu?“ spornt an, und in meiner Vorstellung geht der Servant Leader als Weiterentwicklung im Host Leader auf. Führung zeigt sich im Bestimmen der Richtung und Intervenieren in kritischen Situationen und der Übernahme von Verantwortung. Ich erlebe, dass es vielen schwerfällt, in diesem Sinne in kritischen Situationen zu führen und Verantwortung zu übernehmen. Nicht jede Situation lässt sich kooperativ und wertschätzend lösend. Mediatives Konfliktverständnis heißt ja auch nicht Konfliktlösung und/oder Konfliktheilung. Letztlich sind wir in einer Organisation abhängig Beschäftigte. Ich nehme wahr, dass die selbst ernannten Agilisten sich zurückziehen, sobald es kritischer wird in einem Team, sich gerne auf ihre coachende Rolle berufen und dann die Menschen im Team sich selbst überlassen. Zwischen Sich-verlassen-Können und Verlassensein gibt es eine große Spannbreite der Interpretationen.

Was waren Deine wichtigsten Erkenntnisse im Prozess agilen Lernens und agiler Veränderung?

Agiles Lernen? Die größte Herausforderung für mich war und ist das Verlernen von Kindesbeinen an konditionierter Muster. Eingefahrene Denk- und Handlungsmuster zu durchbrechen, braucht Zeit. Häufig sehr viel mehr Zeit, als die Designer neuer Organisationsformen bereit sind, anderen Menschen in der Organisation zuzugestehen. Dies zu unterschätzen, kann zu einer für die Organisation gefährlichen Überforderung führen. Agiles Lernen ist gemeinsames Lernen und Entwickeln, auch wenn der Prozess des Lernens ein ganz individueller Prozess ist. Nur vor dem Hintergrund unserer eigenen Erfahrungen und Vorkenntnisse können wir Neues einordnen und bewerten. Für uns Menschen ist Lernen so selbstverständlich wie Atmen. Wir lernen permanent. Fortwährend nehmen wir Informationen auf und ziehen Schlüsse daraus. Alles Lernen hat das Ziel, neu auftauchende praktische Probleme zu lösen. Hier gilt es häufig auch, Menschen die Angst vor lebenslangem Lernen zu nehmen, weil für sie damit die Negativerfahrungen aus der Schulzeit verbunden sein können.

Was war aus Deiner Sicht gerade am Anfang das wertvollste Instrument, was die wichtigste Erkenntnis?

Regelmäßige Retrospektiven, also das gemeinsame Reflektieren im Team, waren und sind für mich das Wertvollste. Perspektivwechsel, andere Sichtweisen erweitern den eigenen Horizont. Das kritische Hinterfragen dessen, was gut und bewahrenswert ist und was es wert ist, verändert zu werden. Mir ist der bewusste Umgang mit Sprache wichtig. Sprache schafft Wirklichkeit. Sie ist mit Assoziationen und Bildern verknüpft. Was ich nicht benennen kann, kann ich nicht denken. Wer in alten Sprach- und Denkmustern (ver-)bleibt, findet keine neuen Lösungen. Deshalb sind sprachliche Präzision und Reflexion über den eigenen Standpunkt und die verwendeten Begriffe aus meiner Sicht so wichtig. Sonst bleiben wir in den Schleifen alter Denkmuster gefangen, ohne es zu merken. Zu selten weist uns jemand darauf hin. Ich nehme das als sprachliche Versatzstücke wahr, wie z. B.: Das haben wir schon immer so gemacht, das geht nicht, das ist unmöglich, das steht nicht in

unseren Zielen, das kann bei uns nicht funktionieren, das wird nicht mitgetragen, das wird der Kunde nicht akzeptieren, das kann man so nicht machen etc.

Was würdest Du anderen Organisationen/Bereichen/Führungskräften raten?

Nicht zu viel auf einmal zu wollen und genau zu schauen, was und wie priorisiert und fokussiert wird. Es kann nur ein Erstes geben. Stop Starting, Start Finishing. Führung ist verantwortlich für den Fokus, also das Bestimmen der Ausrichtung. Auch um „Nein“ zu sagen, Entscheidungen zu treffen und dafür Verantwortung zu übernehmen. Ich erlebe häufig auf allen Ebenen die Angst, etwas zu verpassen (FOMO – fear of missing out) und/oder die Angst, die falsche Entscheidung zu treffen, und somit wird gar keine Entscheidung getroffen ... Das führt zu einem Tanz auf zu vielen Hochzeiten, der sich im Laufe der Zeit anfühlen kann wie ein Tanz auf dem Vulkan. Das ermüdet, erschöpft Menschen, strengt an und erzeugt Stagnation. Hier kann und muss Führung greifen und Verantwortung übernehmen – und das heißt vor allem Fokussierung auf die Fragen: Wozu? Was ist mir/uns wichtig?

1.4 Acht Einsichten auf dem Weg ins Postagile

Ich sehe innerhalb der Agilität derzeit zwei große Richtungen, die sich in den Grundannahmen fundamental unterscheiden. Nennen wir die eine Agilität 1.0 und die andere Agilität 2.0. Die dominierende 1.0 sieht Agilität als Wirtschaftsbeschleuniger und Effizienzmaschine.

Agilität 2.0 erkennt die Chance und Möglichkeit, das Thema Arbeit der Zukunft mitzudenken. Agilität 1.0 fokussiert auf die Wirtschaft und wirtschaftlichen Nutzen, Agilität 2.0 auf die Menschen und menschliche Würde. Agilität 1.0 endet dort, wo der Betrieb endet. Agilität 2.0 lässt gesellschaftliche Themen mit hinein. Die Grundannahme von Agilität 1.0 ist, dass Menschen dazu gebracht werden können, sich entsprechend den Anforderungen auf den Märkten neu zu organisieren und aufzustellen. Sie ist weiterhin der Ansicht, dass eine schnellere Reaktion die aktuellen Probleme lösen könnte. Sie ist eher auf Kurzfristigkeit ausgerichtet und zielt auf „Aktion“.

Die Grundannahme von Agilität 2.0 ist, dass es grundsätzliche Lösungen für die Arbeitswelt und die Wirtschaft braucht. Sie zielt auf Reflexion. Letztendlich braucht es beides. Den Gedanken der Dualität habe ich erstmals bei Christiane Prange gefunden, die an der Tongji Universität in China forscht. Sie sieht Reflexion aber weniger grundsätzlich.

Aus der grundsätzlichen Frage „wohin wollen wir mit Arbeitswelt und Wirtschaft?“ ergibt sich die Notwendigkeit, das Thema auf ein anderes Level zu heben, sozusagen „höher“ zu stellen und von oben darauf zu schauen, um Erkenntnisse zu gewinnen. Dabei helfen acht Einsichten.

Tab. 1.7 fasst die Einsichten zusammen, die im Folgenden weiter erläutert werden.