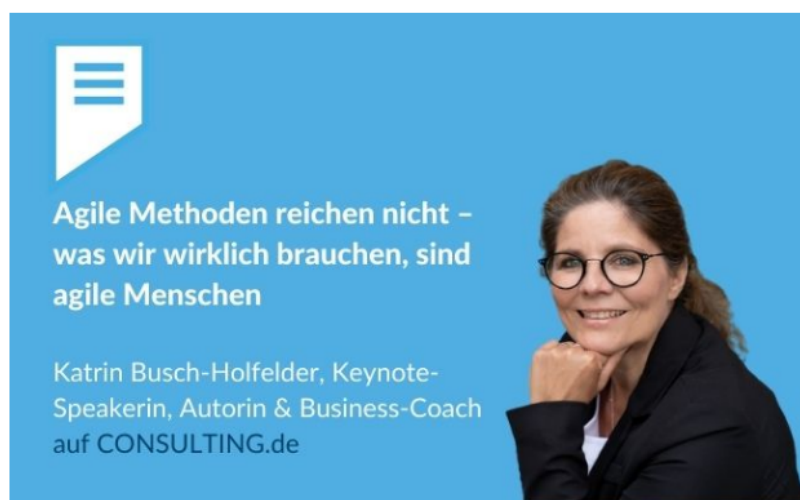


## So gelingen die ersten Schritte in Richtung New Work **Agile Methoden reichen nicht – was wir wirklich brauchen, sind agile Menschen**

Die Keynote-Speakerin, Autorin und Business-Coach Katrin Busch-Holfelder spricht über die Herausforderungen, die durch die Digitalisierung und Künstliche Intelligenz in der globalen Wirtschaft entstanden sind. Außerdem zeigt sie auf, worin die Schwierigkeiten liegen, diesen Herausforderungen mit festgelegten Strategien, vorhandenen Strukturen und bewährten Prozessen zu begegnen. Ist Agilität das Schlüsselwort?



Egal, ob Roboter als Lehrkräfte an Universitäten fungieren, im Seniorenheim Medikamenten verteilen oder lernende Systeme Produktionsprozesse und Serviceangebote komplett verändern - die Arbeitswelt dreht sich in allen Bereichen schneller als je zuvor. Natürlich gab es schon immer Wandel, allerdings hat die Geschwindigkeit durch die Digitalisierung und Künstliche Intelligenz in der globalen Wirtschaft solche Fahrt aufgenommen, dass es einfach nicht mehr wirksam ist, Herausforderungen mit festgelegten Strategien, vorhandenen Strukturen und bewährten Prozessen zu begegnen. Das war früher. Das Zitat von Peter Drucker, dem österreichischen Pionier der Managementlehre (1909-2005), bringt es auf den Punkt:

*"In times of change the greatest danger is to act with yesterday's logic."*

Wir brauchen ein anderes Vorgehen. Und die Lösung lautet aktuell Agilität.

Laut Gablers Wirtschaftslexikon steht Agilität für die "Gewandtheit, Wendigkeit oder Beweglichkeit von Organisationen und Personen bzw. ... in Strukturen und Prozessen. Man reagiert flexibel auf unvorhergesehene Ereignisse und neue Anforderungen". Agile Methoden wie Scrum, Design Thinking oder Business Model Canvas gehören inzwischen im Business zum guten Ton. Kundenzentrierte Methoden und iteratives Vorgehen lassen sich erlernen, wobei es für jeden Lerntyp die richtige Lernform gibt: Kurzworkshops, komplexe Ausbildungen, off- und online, hybrid, in kleinen oder in großen Gruppen. Sie finden an wunderbaren Lernorten mit Fatboys, Hängematten, großen Lernwandkarten, bunten Post-its und Sneakerfeeling statt. Unternehmen scheuen keine Mühe, den wirtschaftlichen Umwälzungen gerecht zu werden. Jeder weiß, für agile Methoden brauchen wir Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die all das nicht nur verstehen, sondern auch umsetzen können und wirklich leben wollen.



## Innerer Wandel ist gefragt

Damit Agilität wirklich funktioniert, erfordert es nicht nur ein Mindset, das flexibel und offen für Neues ist, sondern auch Menschen, die inneren Wandel zulassen. Dazu gehört etwa, Werte neu zu definieren und liebgewonnene und etablierte Verhaltensweisen über Bord zu werfen. Die Crux ist, dass es gar nicht so einfach ist, zum Beispiel Hierarchiedenken abzuschaffen, wenn Menschen in Familien groß geworden sind, die noch stark von hierarchischem Denken geprägt waren. Auch wie wir Fehlritte bewerten, ist tief in uns verankert. Fehler plötzlich als Lernchance zu begreifen und offen darüber zu sprechen, ist für viele eine große Herausforderung. Das gelingt nur, wenn Menschen Mut beweisen und ihre Komfortzone verlassen.

Weiter geht es mit dem Thema Verantwortungsübernahme. Gerade Sicherheitsliebhaber tun sich schwer damit, wenn ihre Arbeitsweise nicht mehr so gefragt ist: wenn Themen nicht tiefgründig recherchiert, intensiv getestet oder verlässliche Ergebnisse nicht mehr Teil der Entscheidungsgrundlage sind. Hinzu kommt, dass für viele Menschen Karriere nach wie vor die Treppe nach oben bedeutet und Erfolg mit Gehalt und Statussymbolen verknüpft ist. Gleichzeitig sollen wir auch noch allen vertrauen. Es ist nicht leicht, die gewohnten Denkstrukturen loszulassen und plötzlich in Teamrollen zu denken. Genau das wird aber im agilen Kontext erwartet - und ist faktisch auch möglich. Nur die persönliche Umsetzung gelingt eben nicht jedem auf Anhieb. Auf der anderen Seite gibt es natürlich auch Personen, die endlich so arbeiten können, wie sie es schon immer wollten - mit hoher Eigenverantwortung, hierarchiefrei, transparent und einer wertschätzenden, lösungsorientierten Kommunikation und echtem Miteinander, beweglich und flexibel.

## Agil werden braucht Zeit, ...

Alle, die mit Skepsis auf die neuen Herausforderungen schauen, sollten sich Zeit nehmen, die Veränderungen anzunehmen und ihr Mindset anzupassen. Als Business Coach lenke ich mit meinen Kundinnen und Kunden den Blick auf die eigene Persönlichkeitsstruktur. Und darauf, wie es gelingen kann, die persönliche Zukunft und die Zukunft der Unternehmen und Organisationen mitzugestalten. Von "außen" herangetragene Veränderungen werden nicht einfach automatisch Teil der eigenen Gefühls-, Gedanken- und Handlungswelt. Man wird nicht einfach "agil". All das braucht Disziplin, Durchhaltevermögen und den Willen, sich darauf einzulassen. Das ist ein gutes Stück Arbeit.

## ... Sinn und motivierende Ziele

Am leichtesten geht das, wenn Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen einen Sinn in all dem erkennen und Ziele vor Augen haben, die motivieren, Leidenschaft auslösen und Lust auf die Zukunft machen. Die eigene Prägung braucht schon richtig gute Gründe, Mut und Risikobereitschaft, um das neue Spiel auf unbekanntem Terrain mitzuspielen. Trotzdem ist alles kein Garant dafür, dass es funktioniert: Training und Dranbleiben sind gefragt. Der Vergleich zum Privatleben liegt nahe: endlich Sport machen, Abnehmen, weniger Alkohol, mehr Zeit für die Familie und Beziehungspflege ... Wir wissen, dass es das Richtige wäre, trotzdem sind Gewohnheiten schwer zu durchbrechen. Es muss uns schon etwas kraftvoll und nachhaltig in diese Richtung ziehen. Um Betroffene zu echten Beteiligten zu machen, ist es daher notwendig, ihnen einen klaren Sinn sichtbar zu machen: "Wofür machen wir das alles?". Außerdem ist es erforderlich, sich mit den Persönlichkeitsstrukturen und aktuellen Handlungsmaximen jedes Einzelnen wirklich auseinanderzusetzen. Zudem fordert es von allen ein hohes Maß an Selbstreflexion.



Agile Methoden lernen ist das eine - sich wirklich auf agiles, dynamisches Arbeiten einzulassen, das andere. Voraussetzung dafür, dass neue Methoden die erhoffte Wirkung entfalten, ist, jeden einzelnen Menschen mitzunehmen. Erst dann sind Tischkicker und Loungebereich im Büro nicht nur Ausdruck einer neuen Raumgestaltung, sondern Symbol für eine neue Arbeitswelt, die mit Sinn, Vertrauen, Eigenverantwortung und Freiheit einhergehen kann.

## Über die Autorin



*Katrin Busch-Holfelder ist Expertin für die Zukunftsfähigkeit von Menschen und Organisationen in Zeiten des Wandels. Als Keynote-Speakerin, Autorin und Business-Coach begleitet sie Menschen und Unternehmen bei der Lösung ihrer Herausforderungen und hilft ihnen, ins Handeln zu kommen und die eigenen Kräfte zu aktivieren. Sie weiß "Ohne zukunftsfähige Mitarbeiter ist auch die erfolgreiche Zukunft für Unternehmen nicht möglich." Katrin Busch-Holfelder greift auf ihre mehr als 20-jährige Berufserfahrung in internationalen Konzernen und im*

*öffentlichen Dienst zurück.*

## Das Buch zum Thema



Digitalisierung, Vernetzung, künstliche Intelligenz und Industrie 4.0 verändern unsere Arbeitswelt und unser Leben. Für die einen klingt das verheißungsvoll, für die anderen ist es nur anstrengend. Was können wir tun, um zukunftsfähig im Job zu bleiben? Was bedeutet "zukunftsfähig" überhaupt? Anhand der drei fiktiven Coachees Katharina, Ben und Yasmin zeigt Katrin Busch-Holfelder in ihrem Leitfaden, wie jeder mit den rasanten Veränderungen Schritt halten kann. Der Leser begleitet die drei Suchenden auf ihrer exemplarischen

Entwicklungsreise zu Regisseuren der eigenen Zukunft. Um sich fit für die Arbeitswelt von morgen zu machen, liefert die Autorin konkrete Hilfestellungen. Ihre Message: Der Wandel ist keine Bedrohung. Er ist vielmehr ein Prozess, den wir aktiv mitgestalten können.

cb

Veröffentlicht am: 23.09.2020

<https://www.consulting.de/hintergruende/meinung/einzelansicht/agile-methoden-reichen-nicht-was-wir-wirklich-brauchen-sind-agile-menschen/>