

# Agilität: Wenn der Vorgesetzte zum Coach wird

➤ Agiles und flexibles Arbeiten wird in der modernen Arbeitswelt immer wichtiger, sei es um kundenorientiert zu handeln oder um Mitarbeiter langfristig zu halten. Personalabteilungen stehen vor der Herausforderung, Strukturen zu schaffen, um neue Arbeitsmethoden einführen zu können. Weshalb sie ebenso auf das Mindset der Mitarbeiter und Führungskräfte achten sollten, erklärt André Domscheit im Interview



André Domscheit, Gründer und Inhaber von Domscheit Training & Coaching, ist Experte für Organisations- und Personalentwicklung.

## Was bedeutet Agilität konkret für Sie, Herr Domscheit?

**André Domscheit:** Agilität bedeutet wendig zu sein; flexibel und insbesondere sehr kundenorientiert auf die Bedürfnisse der internen und externen Kunden einzugehen. Diese besondere Kundenscheifen bedürfen auch durchaus außergewöhnliche Methoden, wie Scrum oder Ähnliches.

## Was empfehlen Sie, wie Mitarbeiterführung und Agilität verbunden wird?

**André Domscheit:** Eine wahrhaftige agile Unternehmenskultur beschreibt die Rolle der Führungskraft. In der Regel wird aus dem klassischen Vorgesetzten ein agiler Coach, der die Mitarbeiter zu mehr Eigeninitiative auffordert und fördert, um letztendlich noch mehr unternehmerisch zu denken und zu handeln.

## Welche Führungsansätze sind erfolgreich in einer agilen Unternehmenskultur?

**André Domscheit:** Die Führungskräfte sollten verstehen, dass die Rollen in den agilen Projekten klar definiert sind. Außerdem sollten die Mitarbeiter die Chance haben, eigenverantwortlich bestimmte Phasen in agilen Projekten zu gestalten. Daher wird die Führungskraft vielmehr der Moderator sein, der die Projektteilnehmer fördert und fordert.

## Wie verändert sich die Personalentwicklung dadurch?

**André Domscheit:** Die Personalentwicklung hat die große Herausforderung, die unterschiedlichen Rollenverständnisse in ihre Systeme zu integrieren. Viele unserer Kunden gehen daher weg vom klassischen Zielvereinbarungsgespräch, Jahresgespräch und Beurteilungsgespräch hin zu einer besonderen Art der Feedbackkultur.

## Wie holen Sie die Führungskräfte und Mitarbeiter in diesem Prozess ab und welche Herausforderungen sehen Sie?

**André Domscheit:** In erster Linie werden die Führungskräfte und Schlüsselkräfte im Unternehmen an der Konzeption des Veränderungsprozesses beteiligt. In gemeinsamen Veranstaltungen lernen alle Beteiligten, was

Agilität bedeuten kann. Dabei werden gemeinsam die spezifischen Aspekte von Agilität für ihr Unternehmen entwickelt. Denn eins ist auch klar, nicht alle agilen Methoden passen zu jeder Unternehmenskultur. Das heißt, man muss immer sehr genau schauen welche Werkzeuge und Tools passen.

## Wann wird Agilität im Unternehmen nicht funktionieren?

**André Domscheit:** Wenn die Führungskräfte und Mitarbeiter Agilität als Modeerscheinung verstehen. Viele sprechen zurzeit von Agilität und benutzen Schlagwörter wie ‚Ab jetzt sind wir agil‘, was natürlich nicht der Realität entspricht. Einige Unternehmen, die uns buchen, möchten Agilität einführen, aber wenn wir dann die Frage stellen, was sie unter Agilität verstehen, bekommen wir häufig die Antwort ‚Das machen doch alle‘. Deswegen hilft es nicht, Wände zum Design Thinking Prozess, schöne Sessel und Sitzecken oder einen Kicker aufzustellen. Das sind lediglich Möchtegern-Symptome einer agilen Welt. Die wahrhaftige Agilität ist gekennzeichnet durch Kreativität, Mut zum Ausprobieren, offen für neue Wege sowie Flexibilität und Loslassen von eingefahrenen hierarchischen Strukturen. **U**