



Drei Fragen an



Edgar Rodehack ist Organisationsberater, Agile Coach, Teamentwickler und Moderator. Ausbildung im Einzelhandel, danach geisteswissenschaftliches Studium und gleichzeitiger Einstieg in die Verlagsbranche als Redakteur (dtv). Studienabschluss und Auslandsaufenthalt in Dublin/Irland mit internationaler Vertriebs- und Projekterfahrung in der IT-Branche (u. a. IBM). Rückkehr nach Deutschland und Wiedereinstieg in die Verlagsbranche. Dort in zwölf Jahren in mehreren vertriebs-, service- und IT-nahen Positionen: Projektleiter, Key Account Manager, Abteilungsleiter (Holtzbrinck, Bonnier). Seit 2013 ist er branchenübergreifend freiberuflich tätig.

Agilität in Unternehmen: „Das kommt auch den Menschen zugute – vor allem aber der Wertschöpfung!“

Herr Rodehack, was genau bedeutet „Agilität“ in Unternehmen, und warum ist sie wichtig? Sind agile Unternehmen das Modell der Zukunft?

Edgar Rodehack: Agilität in Unternehmen bedeutet, dass sich Teams, Abteilungen, ja ganze Firmen in ihrer Zusammenarbeit so organisieren, dass sie möglichst schnell, effektiv und effizient agieren können. Dafür nutzen sie vorgeprägte organisatorische Arbeitsrahmen wie Scrum, Kanban oder auch Design Thinking.

Was diese Arbeitsrahmen verbindet, ist das Ziel, zu jeder Zeit die maximale, aktuell mögliche Wertschöpfung zu realisieren: Ohne Verschwendung wird der maximale Kundennutzen angestrebt. Dazu werden die Abläufe ständig überprüft. Sind sie verschwenderisch oder nicht zielgerichtet, werden sie so lange geändert, bis sie maximal zur Wertschöpfung beitragen oder diese so wenig wie möglich schmälern.

Anders als die hierzulande noch vorherrschenden hierarchisch geprägten Kulturen baut Agilität auf Selbstorganisation, Arbeiten auf Augenhöhe, auf klare Rollenverteilung und auf permanentes organisatorisches Lernen durch Feedback in kurzen, getakteten Abständen. Das ist der Rahmen, innerhalb dessen die Teammitglieder eigenständig Entscheidungen treffen und sich als Gruppe kontinuierlich verbessern können.





Lange „Genehmigungsverfahren“ werden so verhindert, die individuelle Motivation wird gefördert, die Eigenverantwortung gestärkt. Das macht agile Organisationen so schnell so gut und auch so leistungsstark. Und ja, agile Unternehmen sind deshalb die kurz- und mittelfristige Zukunft. Sie wirtschaften momentan schlicht besser als ihre hierarchisch organisierten Wettbewerber.

Wie kann die Transformation stattfinden?

Edgar Rodehack: Wenn die Unternehmensführung es wirklich will, findet der Wandel hin zur Agilität in der Regel relativ schnell statt. Das liegt daran, dass Menschen zwar vielleicht ein wenig ängstlich sind, ihre gewohnten, vermeintlich sicheren hierarchischen Pfade und Muster zu verlassen. Gleichzeitig erleben aber viele Menschen oft schon sehr lange, dass die Strukturen in ihren Firmen wirklich gute Ergebnisse und/oder persönliche Zufriedenheit verhindern. Belastete Strukturen, schwierige Kommunikationswege und langsame Entscheidungsprozesse erschweren nun mal die Zusammenarbeit und verhindern oft den maximal möglichen Erfolg. Ganz zu schweigen von Statusgehabe, Übervorteilung oder Seilschaften. Die Menschen fühlen sich in ihrem Leistungswillen, ihrer Expertise oder auch in ihrer Kreativität behindert und sind deshalb frustriert. Umso mehr freuen sie sich, wenn sie in agilen Arbeitsrahmen all das wieder einbringen dürfen, ja, sogar müssen. Da ist viel Aufbruchstimung im Spiel.

Wie jeder Umbruch ist aber natürlich auch der agile Wandel konfliktbehaftet. Schließlich wird darum gerungen, was der richtige Weg ist. Und da sind wir Menschen eben emotional. Vor allem jene, die etwas erreichen wollen. Also: alle. Dies wertschätzend aufzugreifen und die entstehende Energie in eine positive Richtung zu lenken, ist eine Aufgabe für alle Beteiligten. Ungewohnt. Macht aber wirklich Spaß! Und Spaß dürfen wir ja schon auch haben, wenn wir arbeiten.

Was bedeutet das für die Mitarbeiter des Unternehmens – einerseits für die Führungspersönlichkeiten, andererseits für die Mitarbeiter im Team? Und wie verändern sich die Beziehungen?

Edgar Rodehack: Agilität stützt sich auf die Erkenntnisse der modernen positiven Psychologie: Alle Menschen sind von sich aus motiviert (z. B. um ihren Lebensunterhalt zu sichern und sich selbst zu verwirklichen). Sie sind soziale Wesen und wollen den Teamerfolg. Und: Agilität nutzt das Wissen darum, dass Lernen – auch das organisatorische – nur dadurch





möglich wird, dass regelmäßig Fehler (Experimente) gemacht werden und diese ebenso regelmäßig, ehrlich und angstfrei ausgewertet werden. Eine wirklich offene, ehrliche, wertschätzende, status- und zwangfreie Feedbackkultur ist notwendig. Für uns alle ist dies sehr ungewohnt, weil wir hierzulande eben entgegengesetzt sozialisiert werden.

Führungskräfte müssen deshalb lernen, eine klare Richtung vorzugeben, einen guten Arbeitsrahmen zu schaffen und Verantwortung für Dinge außerhalb ihrer Zuständigkeiten abzugeben (Mikromanagement ist tabu!). Ohne zwanghafte Reflexe sind sie gefordert, nun auch kritisches Feedback von Mitarbeiter*innen entgegenzunehmen. Die wiederum können sich nicht mehr aus ihrer Verantwortung stehlen. Sie haben es ja schon immer besser gewusst? Wenn man sie nur mal entscheiden ließe? Jetzt ist es soweit! Als Experten ihrer eigenen Arbeit haben sie sich einzubringen.

Wie gesagt, Konflikte sind da nicht zu vermeiden. Genau dadurch aber werden die Beziehungen vertrauensvoller, leistungsfähiger, gesünder. Um es ein wenig drastisch auszudrücken: So hilft Agilität Organisationen, Schritt für Schritt die durchaus gängigen ungesunden psychosozialen organisatorischen ko-abhängigen Zwangsmuster abzulegen. Das kommt auch den Menschen zugute – vor allem aber der Wertschöpfung! Denn solch ungesunde Muster schmälern die Produktivität. Sie kosten viel Energie und Geld, das wir Agilisten lieber in Wettbewerbsfähigkeit investieren.

