

INTERVIEW

LET'S DISCUSS: Aufbruch mit neuen Methoden – Wie sieht die Organisation der Zukunft aus und welche DNA hat sie?

Ein Gespräch über die Notwendigkeit, tradierte Strukturen in Kanzlei- und Inhouse-Teams aufzubrechen und über die Chancen, die neue Methoden dabei bieten, geführt von Dr. Dierk Schindler.



Sabrina Dick
HR Director SAP, Central & Eastern Europe

Seit 14 Jahren arbeitet sie für SAP und hatte verschiedene Rollen im Finance und Consulting Bereich inne, bevor sie Teil der HR Organisation wurde. Seit 3 Jahren ist sie Personalleiterin für den Bereich Central & Eastern Europe, der bei SAP 16 Länder umfasst.

Anna Engers
Diversity Coach, Rednerin & Autorin

Nach ihrem Jura-Studium konnte sie ihre kommunikative Stärke als freie Redakteurin beim ZDF und als Beraterin in einer internationalen Kommunikationsagentur zum Einsatz bringen. Später übernahm Anna Engers die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit für die deutschen Standorte einer renommierten internationalen Wirtschaftskanzlei und arbeitet nun seit 9 Jahren als Diversity-Coach.

Claudia Pichlmeier
LL.B. und Organisationsgestalterin

„Konsequent interdisziplinär und vielfältig arbeiten - Organisation nachhaltig gestalten.“ Das ist das Motto von Claudia Pichlmeier. Aktuell ist sie auf dem Weg zum Master für Organisationsmanagement mit weiterer Berufserfahrung bei einem großen Automobilbauer in den Bereichen Corporate Governance und Technische Entwicklung

Die Schlagworte „Change“ und „Transformation“ sind in aller Munde – auch und gerade im Rechtsmarkt. Legal-Tech-Projekte und Hackathons scheinen ein wesentlicher Schlüssel für uns Juristen zu sein, um die Tür zur Zukunft aufzustoßen. Gleichzeitig experimentieren wir mit neuen Methoden wie Agile, Legal Design Thinking und mehr, da diese auch für andere Professionen gut funktioniert haben. Vor dem Hintergrund all dieser guten und wichtigen Initiativen reift jedoch die Erkenntnis, dass wir uns einer viel fundamentaleren Frage stellen müssen: Wie sieht die Organisation der Zukunft aus und welche DNA hat sie?

Können neue Methoden ein Schlüssel sein, um traditionelle und starre Strukturen in Organisationen nachhaltig zu verändern und damit Platz zu schaffen, nicht nur für die vielbeschworene (Business-)Transformation, sondern auch für Kreativität, Diversität und die dafür notwendige Offenheit und Flexibilität? Dazu habe ich ein aufschlussreiches und inspirierendes Gespräch mit drei Kolleginnen geführt, deren Fokus seit Jahren auf der Veränderung und der Entwicklung von Organisationen liegt: Sabrina Dick, HR Director SAP, Central & Eastern Europe, Anna Engers, Diversity Coach, Rednerin & Autorin, und Claudia Pichlmeier, LL.B. und Organisationsgestalterin.

SD — Sabrina Dick
 AE — Anna Engers
 CP — Claudia Pichlmeier
 DS — Dr. Dierk Schindler

DS Bevor wir den Hebel der Veränderung ansetzen und neue Methoden an den Start bringen, möchte ich eine Grundsatzfrage an Sie stellen: Passen heutige Unternehmensstrukturen noch in die Zeit des schnellen Wandels, der massiv durch die Digitalisierung, aber auch durch gesellschaftliche Veränderungen vorangetrieben wird?

SD Gerade in Großunternehmen sind Strukturen durchaus notwendig, um Prozesse abzubilden, Compliance zu wahren und um sicherzustellen, dass Mitarbeiter einen Platz in einem Team, bei einem Manager haben, zu dem sie fest gehören und auf das sie sich immer berufen können. Hier spiegelt sich jedoch gleichzeitig eine Spannung zu agilen Arbeitsansätzen wider: ‚Ich gehöre zu einem Team. Ich habe einen Chef bzw. eine Chefin. Ich mache (m)einen Job tagein, tagaus.‘ Nein, so geht das nicht mehr. Hier müssen Unternehmen flexibler werden. Gerade die durch die Corona-Pandemie hervorgerufene Krisensituation in den vergangenen Monaten hat uns gezeigt, dass wir schnell reagieren müssen und kurzfristig Experten aus verschiedenen Bereichen zu neuen Teams vereinen müssen, um Lösungen zu erarbeiten, die den Stillstand des Unternehmens in solchen Zeiten verhindern. Und diese Teams haben sich mittlerweile teilweise wieder aufgelöst oder arbeiten in anderer Konstellation an langfristigen Lösungen der neuen Situation „mit COVID leben und arbeiten“. Dabei berichten im flexiblen System alle weiterhin an potenziell verschiedene Manager, obwohl sie im Grunde ganz andere Day-Jobs haben. Aber das zählt nicht. Was zählt, ist die Expertise, die sie mitbringen, zu dem Zeitpunkt, in dem man sie braucht, um schnell zu agieren.

Kurzum, Strukturen sind notwendig, um Unternehmen gemäß den Compliance-Anforderungen richtig zu steuern. Die Menschen hinter der Struktur müssen es jedoch ermöglichen, den Arbeitsalltag so zu gestalten, dass das Potenzial der Mitarbeiter und damit des Unternehmens maximal gehoben wird.

AE Wenn es um das Thema Diversity geht, ein klares Nein. Obwohl es – und das möchte ich betonen – gar nicht viel braucht, um wirkliche Diversity in Unternehmen zu leben. Die Unternehmen müssen sich dieses Umstandes erst einmal bewusst werden und sich fragen: Was bedeutet Diversity in unserem Unternehmen? Was brauchen wir und was brauchen wir nicht? Diversity ist immer anders. Was bei den einen funktioniert, passt nicht unbedingt bei den anderen. Bewusst machen heißt auch, dass die Strukturen in Unternehmen oft sehr alt und nicht immer planvoll gewachsen sind. Ich will das Thema Diversity dabei nicht nur auf das Gender-Thema reduzieren. Dennoch arbeiten viele Organisationen immer noch mit Strukturen, die von Männern für Männer gemacht wurden. Das ist meist gar nicht böswillig, nur passen sie oft nicht mehr und behindern Frauen. Wollen Unternehmen also mehr weibliche Belegschaft, sollten sie tatsächlich zuerst einen Blick auf ihre Strukturen werfen. Das bedeutet vielleicht Veränderung, manchmal sogar viel Veränderung. Doch dieser Dynamik müssen sich Unternehmen in einer immer komplexer werdenden Welt ohnehin stellen. Die Unternehmen, die sich darauf gut vorbereiten, gehen den besseren Weg, denn Komplexität kann man nicht vorausplanen. Man kann nur gut vorbereitet sein. Ein Schlüssel dafür liegt in diversen Teams, denn vielfältige Gruppen finden bessere Lösungen für komplexe Probleme.



Investieren wir in Vor- und Querdenken! Eine durchdachte Organisation und Strukturen, die „atmen“ können, liefern erfahrungsgemäß die beste Basis für Transformation.

CP Aus meiner Sicht stellt sich vor allem folgende Frage: Passt die Struktur zu den jeweiligen Zielen des Unternehmens? Wir nehmen unter anderem einen starken Wandel zur kundenorientierten Wertschöpfung wahr und gleichzeitig geht der Trend zur Individualisierung und Beschleunigung sowie auch zur Nachhaltigkeit. Mitarbeiter haben eine bestimmte Vorstellung, in welchen Organisationen sie arbeiten möchten, und Kunden davon, wo sie einkaufen möchten. Unternehmen und ihre Business-Modelle unterliegen darüber hinaus immer häufiger Disruptionen, die es erforderlich machen, sich schnell und zuverlässig an neue Gegebenheiten anzupassen. Einige Transformationen sind nicht vorherzusehen und einige bedürfen eines großen Aufwandes mit beträchtlichen Folgen. Digitalisierung und Wettbewerbslage sind die zusätzlichen Treiber in dieser Dynamik. Diese Rahmenbedingungen erfordern eine passende, vor allem aber auch eine anpassbare Struktur und damit eine resiliente Organisation, für die „Neues“ etwas Positives ist.

DS Frau Engers, beim Stichwort „Offenheit für Neues“ sind wir unmittelbar beim Thema Diversität, einem Schwerpunkt Ihrer Arbeit. Warum tun sich Unternehmen, oft gerade auch im Rechtsmarkt, so schwer damit?

AE Es ist immer noch eine sehr konservative und tradierte Branche. Beim Berufsbild des Juristen schwingen Prestige, alte Werte und Rollenbilder mit. Der Rechtsmarkt ist keine Branche, von der wir gesellschaftliche Veränderung oder Innovation erwarten. Also verhalten sich Juristen oft auch dementsprechend. Zudem verdient die Anwaltschaft ihr Geld damit, den Fehler oder ‚das Problem‘ zu finden. Daraufhin werden Juristen ausgebildet und im Beruf perfektionieren sie diese Art zu denken dann nahezu vorbildlich. Hinzu kommt noch, dass das Recht ‚angewendet‘ und nicht neu erfunden wird. Natürlich gibt es immer Raum für Innovation, aber das wird von den Rechtsschaffenden im Allgemeinen nicht erwartet. Kreativität ist nur im engeren Sinne gefragt: „Löst unsere Probleme!“. Aber dabei muss immer noch der große Rahmen, das geltende Gesetz, eingehalten werden. Traditionell wird also das Denken immer wieder begrenzt. Ich will die Aufgabe und Verantwortung von Juristen nicht kleinreden. Es ist oft sehr kompliziertes und präzises Denken, das dort abverlangt wird und auch entsprechend honoriert werden muss. Aber wenn es um Veränderungen und Innovationen geht, müssen wir den Rechtsmarkt dazu brin-

gen, ‚anders‘ zu denken. Weg davon, möglichst schnell den Fehler oder das Problem zu finden. Das schafft keinen Raum für Neues! Weg von dem „Geht nicht, weil...“ hin zu „Könnte gehen, weil...“. Das ist eine völlig andere Perspektive. Frei und ohne in Grenzen zu denken, daraufhin werden Juristen nicht ausgebildet und daher traditionell auch nicht in einer Führungsrolle gesehen.

DS Frau Pichlmeier, Sie sind das Paradebeispiel einer Juristin, die sich viele andere Kompetenz- und Berufsfelder erobert hat. Sind wir Juristen in puncto Innovation zu stark auf Legal Tech fokussiert und müssten wir uns nicht noch viel stärker mit anderen Kompetenzen und Sichtweisen befassen?

CP Ja! Und das lohnt sich! Legal Tech und die damit verbundenen Möglichkeiten sind eine Chance, um im Markt voranzukommen und um sich neue Geschäftsmodelle oder sogar Alleinstellungsmerkmale zu erschließen. Was mich vor allem angetrieben hat, mehrere Disziplinen miteinander zu kombinieren, war zunächst das Interesse – an den Methoden und Techniken, aber vor allem an den unterschiedlichen Denk- und Herangehensweisen. Ich habe im Laufe der Zeit gelernt, wo die verschiedenen Methoden miteinander verknüpfbar sind und wo nicht. Im Prinzip habe ich die verschiedenen ‚Sprachen‘ der Disziplinen erlernt und mir damit die Akzeptanz und die Förderung eines schnelleren gemeinsamen Verständnisses eröffnet. Auch hier war und ist ‚mein Schlüssel‘ Offenheit, Interesse und Unvoreingenommenheit. Das wiederum versetzt mich in die Lage, darauf basierend neue Methoden zu entwickeln, weil ich meine Kunden umfassender und damit besser verstehe. Mit dieser Toolbox kann ich in Kombination mit Legal Tech flexibel und nachhaltig auf die Kundenwünsche eingehen. Ganz persönlich kann ich daher das ‚Über-den-Tellerrand-Schauen‘ uneingeschränkt empfehlen.

DS Frau Dick, aus Ihrer Erfahrung in der Personalführung und Personalentwicklung: Sind die Juristen hier zu passiv oder zu wenig mutig?

SD Bei uns im Unternehmen sehe ich große Veränderung im Aufgabenbereich der Juristen. Zu den vormals allgemeinen rechtlichen Beratern in den zum Teil sehr vielfältigen, lokalen Angelegenheiten gesellt sich nun auch eine Spezialisierung in den Bereichen, die dem Geschäft den meisten Mehrwert bringen und wo wir vor allem

auch schnelle Entscheidungen benötigen. Andere Bereiche wie zum Beispiel das Arbeitsrecht decken wir mit externen Juristen in den jeweiligen Ländern ab, so zumindest in Osteuropa. Mit anderen Worten, auch hier machen wir uns Spezialistentum zunutze, da, wo und wenn wir es benötigen. So hat sich über die Jahre hinweg auch die Rolle unserer Inhouse Lawyers gewandelt und angepasst.



**Wir müssen weg vom
„Fehler-Modus“ hin zum
„Alles-ist-möglich-Modus“.
Dann entsteht Raum für
kreatives Denken.**

Wenn ich darüber nachdenke, wie wir mit externen Anwälten über Arbeitsrecht in den vielen Ländern in meinem Zuständigkeitsbereich diskutieren, sehe ich starke Unterschiede. Sehr oft bekomme ich auf eine Frage ein seitenlanges Dokument, das mir weder eine direkte Richtung vorgibt noch eine Lösung. Es gibt aber auch Beispiele, da macht die Zusammenarbeit richtig Spaß: Wir diskutieren zusammen an einem Fall – meistens sind das nicht sehr erfreuliche Themen –, wobei die Anwälte sich ein umfassendes Bild von der Situation im Unternehmen machen und uns und unsere Kultur mit einbeziehen. In diesen Kontext stellen sie dann einen Überblick über das lokale Recht. Gemeinsam stellen wir dann Lösungsansätze auf und bewerten sie zusammen anhand bestimmter Risikofaktoren, die sich in der Praxis nie ganz ausschließen lassen. Das sind die Ansätze, die wir benötigen. Es heißt also: Kommt raus aus Eurer Komfortzone Recht und dessen Limitierungen! Werdet zu Lösungsanbietern für komplexe (arbeits-)rechtliche Belange der Unternehmen und wandelt Euch zu einem wertvollen Dienstleister, dem wir vertrauen und von dem wir wissen: egal welches Thema es betrifft, wir finden einen Weg zusammen!

DS Dann lassen Sie uns diskutieren, wie man es angehen kann. Was sind die Grundvoraussetzungen, die ich als Führungsteam schaffen muss, damit neue Methoden, die solches Denken befördern, erfolgreich Einzug halten können?

CP Im Zusammenhang mit agilen Methoden ist häufig die Rede von dem ‚erforderlichen, bestimmten Mindset‘. Erfahrungsgemäß kann man das nicht ‚anordnen‘. Wie schon angesprochen sind die Schlüsselwörter für mich Offenheit, Aufgeschlossenheit, Interesse und Akzeptanz, also das Gegenteil von ‚Schubladendenken‘. Diese vermeintlich einfachen Denkweisen sind gar nicht so leicht zu erzeugen. Wir tragen bestimmte Erfahrungen, Erwartungen, Werte und Bedürfnisse in uns, die wir gelernt haben oder die sich aus unseren Erfahrungen entwickelt haben. Im ersten Schritt sollten Sie sich als Führungskraft dieser Tatsache bewusst sein. Im zweiten Schritt geht es darum, das entsprechende Umfeld herzustellen, in welchem Transparenz, Offenheit und das Interesse an Neuem und Anderem gefördert werden. Dazu bedarf es zunächst einer authentischen Atmosphäre, in der im Team Vertrauen und eine gesunde Fehlerkultur wachsen können, sodass sich Mitarbeiter mit ihren Stärken bestmöglich einbringen können und vor allem wollen. Wenn ich als Mitarbeiter weiß, wofür ich etwas tue, wird das am besten gelingen. Wenden Sie agile Methoden so an, dass sie zum Team passen. Und berücksichtigen Sie bei der Einführung, dass Ihre Mitarbeiter die unterschiedlichsten Kontexte, Denkweisen und Bedürfnisse mitbringen und diese nicht falsch, sondern nur anders sind. Genau darin liegt ein großes Potenzial für den Erfolg Ihrer agilen Methoden. Wechseln Sie öfter aus der Führungs- in die Moderatorenrolle und leben Sie die Methoden vor und lassen Sie auch Zeit für Kreativität. Agile und kreative Methoden zeichnen sich, auch dem Namen nach, dadurch aus, dass sie sich flexibel gestalten, kombinieren und anwenden lassen und dass das Team sie aktiv mitgestaltet. Darin liegen gleichermaßen die Herausforderung und der Erfolgsfaktor für die Führung.

AE Wir haben es bereits gesagt. Wir müssen weg vom ‚Fehler-Modus‘ hin zum ‚Alles-ist-möglich-Modus‘. Nur dann entsteht Raum für kreatives Denken. Dazu hilft ein Team, das möglichst vielseitig, also divers ist. Unterschiedlichste Menschen aus den verschiedensten Bereichen – nicht nur Alt-Jung, Frau-Mann, homo- oder heterosexuell, nein, ein Team zusammengesetzt aus

den verschiedensten Fachabteilungen, vielleicht auch völlig ‚fachfremde‘ Mitarbeitende. Letztere stellen oft jene Fragen, die wir uns gar nicht mehr stellen, die aber wichtig sind, weil sie das Offensichtliche einmal mehr wieder beleuchten und hinterfragen. Es gilt also, den Fokus auch auf die verhaltensimmanente Diversity zu richten: Wie arbeiten andere Beschäftigte? Wie gehen sie Probleme an? Wie entwickeln sie Lösungen? Diese Kompetenzen im Unternehmen „ans Licht zu bringen“, auch das ist Diversity. Denn oft sind Gruppen, die nach außen hin sehr homogen erscheinen, diverser als wir glauben. Hier können Führungskräfte gut ansetzen und das schafft auch automatisch mehr Wertschätzung für die Mitarbeiterschaft. Und ja, ich höre schon den Einwand: Das kostet zu viel Zeit und auch Geld. Ja stimmt, aber: Es lohnt sich! Denn das Ergebnis ist viel besser und es ist vor allen Dingen robuster. Das erweist sich in dieser Welt nicht gerade von Nachteil.



Ich bin mir sicher, dass wir in zehn Jahren Organisationen haben, die nach außen hin viel simpler aussehen und in denen sich Mitarbeiter sehr viel freier bewegen werden.

SD Führungskräfte müssen Flexibilität vorleben. Wir können nicht unseren Mitarbeitern sagen, sie können in verschiedenen agilen Teams mitarbeiten, wenn wir darauf bestehen, dass sie weiterhin ihren Day Job in der gleichen Priorität tun. Und wir können nicht verlangen, dass sie die Themen nach altem Muster mit uns abstimmen, von denen wir tendenziell nicht sehr viel Ahnung haben, bzw. sie uns um Erlaubnis bitten, bestimmte Dinge zu tun.

Ich verstehe, dass es schwierig ist, zu verstehen, dass im System vielleicht zehn Mitarbeiter sind, die alle eine bestimmte Rolle in meinem Team haben, und am Ende arbeiten sie noch mehreren anderen zu. Wie habe ich denn da noch die Kontrolle über diese Mitarbeiter? Führungskräfte

dürfen sich nicht mehr als Kontrolleure sehen, sondern vielmehr als Richtungsweiser und Coaches, die neue Möglichkeiten aufzeigen und für das Team da sind, wenn es sie braucht. Denn seien wir ehrlich, auch für viele Mitarbeiter, die sich in Strukturen wohlfühlen, ist dieser Wandel eine Herausforderung. Wo gehöre ich hin, inwieweit darf ich einfach entscheiden, was passiert, wenn ich etwas falsch mache? Beschützt mein Manager mich überhaupt noch? Nur wenn wir den Wechsel im eigenen Team anstoßen, Themen verteilen, um den Mitarbeitern Freiraum zu geben, um Dinge selbst zu gestalten und in gewissem Rahmen Entscheidungen zu treffen und ihnen immer den Rücken stärken, auch wenn dabei mal etwas schief geht, erst dann bilden wir Vertrauen in uns, aber eben auch in die agilen Methoden und bereiten Teams optimal vor für die neue Art des Arbeitens.

DS Machen wir es konkret, Frau Dick. Warum sind aus Ihrer Sicht agile Methoden – der Strauß ist ja im Detail sehr groß – immer stärker im Fokus als Kernbestandteil von Change-Prozessen?

SD Die letzten Monate haben uns noch einmal sehr deutlich gezeigt, dass man Change nicht immer planen kann. Situationen entstehen und wir müssen reagieren, und zwar jetzt. Wir können nicht Wochen damit verbringen, Teams zusammenzustellen, Manager zu kreieren, die sich dann um ein Thema in den nächsten zwei Jahren kümmern. Es gibt sicher Beispiele, bei denen das noch funktioniert, aber nicht bei einer Pandemie, bei einem plötzlichen Wegfall eines Bereichsleiters, einer schnellen Änderung der Unternehmensstrategie, um den Fortbestand des Unternehmens zu sichern. Hier müssen Unternehmen in der Lage sein, schnell zu handeln, kurzfristig neue Teams zu bilden, die eventuell keine direkte Führung haben. Mitarbeiter arbeiten plötzlich zusammen, die sich vorher nicht einmal kannten, aber deren Expertise sie zu einem perfekten Match für die Lösungserarbeitung des kurzfristigen Problems macht. Manager müssen diese Mitarbeiter dann auch hierfür „freistellen“, ihnen die Sicherheit geben, dass sie sich auf das Thema konzentrieren können und dafür sorgen, dass ihnen der Rücken in ihrem normalen Job freigehalten wird. Sie müssen für die Mitarbeiter da sein, wenn diese nicht gleich in der neuen Situation zurechtkommen, eine Idee mal kurz diskutieren möchten oder einfach einen Rat benötigen. In dem Projektteam wird es dann



auch Strukturen geben, Workstream Leads zum Beispiel, Expertenteams zu einem bestimmten Teil des Themas. Aber auch diese können sich ändern und sind nicht starr. Es wird sich entwickeln, so wie sich die Lösung entwickelt, und in wenigen Tagen oder Wochen kann sich das Team schon wieder auflösen oder komplett ändern, weil der Fokus nun ein anderer ist. Trotz allem gehören die Mitarbeiter originär zu ihrem Manager, gehen dann auch wieder dahin zurück und freuen sich hoffentlich auf das nächste Thema, das nicht lange auf sich warten lassen wird.

DS Deckt sich das mit Ihrer Erfahrung, Frau Pichlmeier? Und welche der agilen Methoden würden Sie ganz oben auf die Auswahlliste setzen?

CP Ein eindeutiges Ja, weil agile Methoden meist sehr unterschiedlich auf die Beteiligten wirken und allein dadurch individuell andere Blickwinkel eröffnen und so insgesamt neue Perspektiven fördern. Wobei auch hier sehr wichtig ist, dass die Methode(n) zur Organisation, den Teams und letztlich zu den handelnden Personen passen. Sicher gibt es bestimmte Methoden, die häufiger gewählt werden und die ich direkt einsetzen würde. Sie ergeben sich über die Erfahrung aus Workshops und der aktuellen Organisationsberatung. Gern werden Elemente aus klassischen Methoden wie Scrum und Kanban, agile kundenorientierte Organisationsformen und Design

Thinking implementiert. Immer häufiger ergeben sich aus den Beratungsprojekten Methodeneinführungen wie z. B. Reflecting Teams oder Open Space, die angeblich schon „alte Hüte“ sind, aber in den neuen, agilen Kontexten eine wunderbare Ergänzung sind. In letzter Zeit kommen in meinen Projekten auch häufiger derzeit noch „exotischere“ Methoden wie z. B. Unternehmens- und Mitarbeitertheater zum Einsatz. Zeitgemäß und technisch umgesetzt, z. B. als eigene Lehr- und Erklärfilme, flankieren sie Change- und Transformationsprozesse, bringen nachhaltigen Transfer und fördern die Identifikation.

DS Frau Engers, das Thema Diversity steht natürlich klar und fest auf dem modernen Wertekanon in einem Unternehmen. Erlauben Sie mir dennoch zwei Fragen dazu, was es ‚bringt‘: Erstens, warum ist Diversity auch und gerade im Rahmen einer Transformation so wichtig und zweitens, warum sind agile Methoden und Diversity so eng miteinander verzahnt?

AE Grundsätzlich will ich die zahlreichen Studien, die belegen, dass Unternehmen mit diversen Teams erfolgreicher sind, nicht mehr zitieren. Darüber sind wir hinweg, das ist Fakt. Gleichwohl kann ich ein Unternehmen nicht transformieren, ohne meine Mitarbeiterschaft zu involvieren. Also muss ich einerseits ein Ohr für die Nöte und Ängste haben, andererseits muss

ich die Qualifikationen, die jede einzelne Person mitbringt, nutzen. Wenn ich meiner Belegschaft die Transformation als eine Chance für etwas ganz Neues – und zwar Positives – darlege und sie auffordere, sich einzubringen, kommen vielleicht Talente und Wissen zum Vorschein, von denen keiner gewusst hat. Bei Transformationsprozessen muss das Glas immer halbvoll und nicht halbleer sein. Dann verschwinden auch die Ängste vor Veränderung. Der Belegschaft muss klar sein, dass sie aktiver Teil davon ist und nicht über sie hinweg entschieden wird.

Und genau dazu führen agile Methoden, um zum zweiten Teil der Frage zu kommen. Agilität kennt meist keine Hierarchien im klassischen Sinne. Die Person, die am besten für das jeweilige Projekt, die konkrete Aufgabe geeignet ist, führt. Aber eben nur in diesem Projekt oder Moment. Hier steht dann das Können der jeweiligen Person im Vordergrund. Und schon ist es egal, ob sie ein Mann oder eine Frau, alt oder jung, „Lawyer“ oder „Non-Lawyer“ oder sonst etwas ist. Da müssen wir hin! Nicht die Merkmale, die wir qua Existenz mitbringen (personenimmanente Diversity), sondern die gerade benötigte Qualifikation der Person muss im Vordergrund stehen. Dann wird Diversity gelebt!

DS Schauen wir nach vorne. Wie sehen Organisationen in fünf bis zehn Jahren aus und gibt es dann überhaupt noch ‚die Organisation‘ oder möglicherweise sehr unterschiedliche Ausprägungen je nach Unternehmensbereich und -größe sowie Phase der Unternehmensentwicklung?

SD Ich bin mir sicher, dass wir in zehn Jahren Organisationen haben, die nach außen hin viel simpler aussehen und in denen sich Mitarbeiter sehr viel freier bewegen werden. Unternehmen werden flexiblere Wege finden, den Mitarbeitern den Raum zu bieten, den sie benötigen, um Themen effektiv weiterzuentwickeln, und ihnen die Freiheit geben, dabei auch Fehler zu machen. Es wird weniger die traditionellen Teamziele geben, sondern Mitarbeiter werden stärker ihre eigenen Themen setzen und selbst managen. Führungskräfte sind Teil des Teams und müssen für die Mitarbeitenden da sein und ihnen helfen, sich nicht zu überarbeiten und den Überblick zu behalten.

Ich denke schon, dass es weiterhin Strukturen geben muss, die eine Organisation am Laufen halten, die es beispielsweise ermöglichen, Gehälter korrekt zu bezahlen oder bestimmte Prozesse zu

dokumentieren (Stichwort: Compliance), denn nur so kann man ein großes Unternehmen im Sinne aller Stakeholder steuern und den Überblick behalten.

CP Zusammengefasst haben wir heute darüber gesprochen, dass die Entwicklungsphasen durch digitalen und gesellschaftlichen Strukturwandel und häufigere Umbrüche immer kürzer werden und wie man dem begegnen könnte. Daraus haben die meisten Unternehmen bereits für sich erkannt, dass es Organisationen und Strukturen bedarf, die anpassungs- und widerstandsfähig sind. Ich denke, die Organisationen der Zukunft sind dezentraler, spezialisierter und diverser, damit sie auf geänderte Rahmenbedingungen schneller reagieren können. Es werden sich flachere Hierarchien und neue Führungsmodelle ausbilden, um den Ansprüchen der Mitarbeiter gerecht werden zu können, um die Mitarbeiter zu halten und deren aktive Beteiligung zu fördern. Die Methoden werden individueller, passend zur aktuellen Lage angewendet und die Organisationen selbst werden sich öfter verändern.

DS Ist das auch ein wichtiger Teil von „Diversity“, Frau Engers, dass sich Unternehmen und ihre Bereiche viel stärker und vor allem immer wieder erneuern, auch methodisch, und diese Fähigkeit zum Teil ihrer DNA machen?

AE Absolut! Wir dürfen Diversity nicht als ein Thema verstehen, das wir abarbeiten können. Diversity endet nie. Wo immer Menschen zusammenkommen, haben wir es mit Komplexität zu tun. Verschiedene Kulturen, verschiedene Arbeitsweisen, verschiedene Denkmuster usw. führen immer zu Unvorhersehbarem. Wir wissen nie ganz genau, was passiert. Aber wir können versuchen, uns so gut es geht darauf vorzubereiten. Einerseits indem wir Strukturen schaffen, die diversen Qualifikationen und Talenten erlauben, sich zu entfalten, und andererseits, indem wir uns eine Haltung zulegen, bei der wir offen, positiv und neugierig auf Menschen sind. Ja, wir alle haben unbewusste Vorurteile, die uns leiten und ja, wir denken und handeln oft in festgefahrenen Denkmustern. Wenn wir uns aber immer wieder bewusst machen, dass wir offen und neugierig auf Menschen zugehen sollten, geschieht Vielfalt. Davon profitieren wir alle – als Menschen und als Unternehmen!

DS Vielen Dank für das Gespräch. ■