

PROFESSIO und der Hype um die Agilität

Entwicklung von Mindset und Kultur sind für uns die Erfolgsschlüssel – schon immer



PROFESSIO
Professionalisieren. Beraten. Bewirken.

PROFESSIO ist ein renommierter Anbieter von Beratung und Qualifizierung mit einer Tradition von rund 25 Jahren. Wenn man die Anfänge mitzählt, so sind es sogar fast 30 Jahre. In dieser Zeit wurden von uns viele Veränderungen in der Branche und bei unseren Kunden mitgestaltet. Neue Ansätze in der Organisations- und Führungskräfteentwicklung kamen und gingen. Was sich bewährte, blieb. Der derzeitige Hype um die Agilität ist für unsere erfahrenen BeraterInnen und (Lehr-) TrainerInnen ein weiteres Beispiel für eine Bewegung, die sie schon mehrfach in ihre Arbeit integriert haben. Gesellschaftliche und unternehmerische Veränderungen, Bedürfnisse und Ängste machen ein „Immer-weiter-wie-bisher“ unmöglich. Ein neuartiger Lösungsansatz erscheint dann als „der“ Ausweg aus der „Zwickmühle“. Ein Hype entsteht. Und wie üblich entwickelt sich nach einiger Zeit die Gegenbewegung, die die Schattenseiten einer einseitigen Ausrichtung offenlegt. Zuletzt wurde bekanntlich einiges kontrovers bis negativ diskutiert bezüglich des Umbaus von gewachsenen, hierarchischen Unternehmen hin zu agilen Organisationen.

Die folgenden Fragen und Antworten verdeutlichen, wie wir von PROFESSIO uns beim Thema „Agilität“ positionieren, wie wir damit arbeiten – und wie Sie als unser Kunde (m/w) mit Ihrer Organisation davon profitieren können.

- **Was versteht PROFESSIO unter „Agilität“?**

Wir verstehen darunter die Fähigkeit einer Organisation und der zugehörigen Menschen, sich schnell verändernden Rahmenbedingungen (VUKA) so anzupassen, dass der Geschäftserfolg nachhaltig gewährleistet ist. Diese Fähigkeit setzt sich aus den folgenden drei „Zutaten“ zusammen:

1. **Agiler Mindset**
2. **Agile Werte und Prinzipien**
3. **Agile Formate, Methoden und Steuerungssysteme**

Wir betrachten Agilität somit nicht einseitig, sondern als ein „Framework“, das den produktiven Rahmen bildet aus Haltungen und Verhaltensweisen, die in der VUKA-Welt zielführende Impulse und Orientierung bieten. Strenggenommen „arbeiten“ wir von PROFESSIO bereits seit unseren Anfängen „agil“. Denn schon immer wenden wir für aktuelle Fragestellungen unserer Kunden kurzfristige Methoden an, die wir mit langfristigem Lernen verbinden und mit einem neuen Mindset dauerhaft in die Organisation integrieren. Damit schaffen wir nachhaltig wirksame Lösungen. So steht die Essenz von Agilität durchaus in der Lehr- und Beratungstradition von PROFESSIO.

- **Weshalb hat PROFESSIO das Portfolio mit agilen Prinzipien und Tools erweitert?**

Der Hintergrund, vor dem der Ruf nach mehr Agilität laut wurde, ist Realität bei unseren Kunden. Organisationen sind von der Dynamik der VUKA-Welt betroffen. Die Megatrends Digitalisierung und Globalisierung etc. mit den daraus folgenden Verwerfungen, die mit exponentiellem und fortlaufendem Change einhergehen, sind real und nicht gehypt. Es stimmt, dass Unternehmen mit Hilfe von agilen Methoden bei komplexen Zusammenhängen die Chance haben, schneller und wandlungsfähiger zu werden. Weil sie es müssen. Typisch für einen Hype sind allerdings Dramatisierung und Vereinfachung. Letzteres ist nicht unser Weg. Vielmehr haben wir aus Tradition das zu bieten, was die erfolgreiche Umsetzung von Agilität bei der Führungskräfte- und Organisationsentwicklung erst dauerhaft ermöglicht. Wir arbeiten schon immer nicht allein auf der methodischen Ebene, sondern setzen uns für ein optimales Zusammenspiel von Business und Unternehmenskultur ein. Agilität wird erst dann erfolgreich wirksam, wenn ein neuer Mindset in einer Organisation Einzug gehalten hat.



- **Wann und wie wendet PROFESSIO agile Prinzipien zusammen mit dem Kunden an?**

Aus Tradition arbeitet PROFESSIO gleichzeitig auf den drei Ebenen „Person-Profession-Organisation“ oder auch „System-Menschen-Teams“. Wir haben unsere Wurzeln in der Transaktionsanalyse und der systemischen Beratung und bauen daher schon immer auf eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe. Methodisch haben wir unsere Toolsets und unser Know-how aktualisiert, erweitert und verfeinert, zum Beispiel mit Scrum, Quantenphysik und Systemaufstellungen.

Agile Prinzipien spielen in unserer Arbeit inzwischen durchgängig eine Rolle:

- in der Auftragsklärung, indem wir vom präsentierten Problem (Kundenwunsch) zu den relevanten Anliegen kommen (Kundenbedürfnis);
- indem wir uns darauf fokussieren, dass unsere Kunden mit ihren Kunden erfolgreich sein können;
- im co-creativen Entwerfen von Change-Architekturen im Dialog mit unseren Kunden;
- durch systemische Simulationen (hypothetische Fragen, Lösungsfokussierungen, Probehandeln);
- indem wir im Beratungsprozess Feedbackschleifen nutzen, um aus schnellen Feedbacks zu lernen;
- indem uns die agile Denkweise dabei hilft, in der Beratung mit kürzeren Absprachen und schärferem Blick schneller auf den Punkt zu kommen (z.B. mittels User Stories);
- durch Storytelling und durch den Einsatz von agilen Methoden, wo sie Sinn machen (nämlich in komplexen Umgebungen, in denen klassische Herangehensweisen nicht greifen);
- oder einfach immer dann, wenn die agilen Prinzipien sinnvoll Spaß machen oder helfen, Schwieriges leichter zu erforschen, zu verstehen und zu lösen.

Unserer Kunden benötigen unsere Unterstützung heute teilweise sehr kurzfristig. Zeit ist knapp, und der Orientierungswunsch ist groß. Zum Beispiel tragen wir diesen Bedürfnissen mit dem neuen Angebot der [Change-Kompetenz-Bausteine](#) Rechnung. Es handelt sich um kurze, passgenaue Module, die auf eine rege Beteiligung der TeilnehmerInnen bauen. Sie erhalten für ihre Praxisthemen Hilfestellungen, Impulse und eine Landkarte zur Orientierung. Sie nehmen konkrete Handlungsempfehlungen mit und können so direkt wirksam werden.

Aber auch in den Curricula von längerer Dauer (v.a. [Coaching- und Change-Weiterbildung](#)) vermitteln wir die Fähigkeit zur Agilität im VUKA-Kontext. Unsere systemische Denkweise schlägt sich in einem agilen und gleichzeitigen kontrakt- und zielorientierten Vorgehen nieder. Dabei haben wir die „normale“ Wirklichkeit und zugleich den realen, komplexen Arbeitsalltag des Teilnehmenden im Blick und konzentrieren uns auf Bewältigungsstrategien und Interventionen, die sowohl die Person als auch das Unternehmen unterstützen.

- **PROFESSIO schreibt sich auf die Fahne, „bestmöglich klassisch und agil zu verbinden“. Was heißt das?**

Grundsätzlich bieten wir unseren Kunden und Klienten Orientierung im agilen Zeitalter. Mit unserer Unterstützung können sie wirksame Veränderungsimpulse vom reinen Hype unterscheiden. Wir kombinieren den „klassischen Lernstoff“, wie systemische Arbeitsweisen, Übungen und Interventionen mit konkreten Fallberatungen zu aktuellen Firmenthemen und -fragen. Wir betrachten die Ziele unserer Kunden möglichst unvoreingenommen. Wir blicken sehr weit auf die verschiedenen Facetten einer Organisation. Wir schauen auf die aktuelle Struktur, die Prozesse, die Führung, die Unternehmensstrategie und die Kultur. Mit diesen Insights fokussieren wir gemeinsam die verschiedenen Szenarien ihrer Zielsetzung und beraten, wie in diesem Kontext bestmögliche Wirkung erzielt werden kann. Wir ermitteln, inwieweit hier eine klassische, eine agile oder gemixte Vorgehensweise die bestmögliche Wirkung entfaltet. Denn selten erzielt „rein agil“ die

PROFESSIO und der Hype um die Agilität

Entwicklung von Mindset und Kultur sind für uns die Erfolgsschlüssel – schon immer



PROFESSIO
Professionalisieren. Beraten. Bewirken.

beste Wirkung. Dies hängt gerade auch vom Können und Wollen der jeweiligen Organisation ab, eine Veränderung von Mindset und Kultur zuzulassen. Wobei wir dem Kunden ebenfalls ein Bewusstsein dafür vermitteln, dass der agile Mindset auch klassische Organisationen sehr gut unterstützen kann. Denn er stimuliert eine co-kreative Haltung und ein lösungsorientierteres Mitwirken des Klientensystems im Prozess. Reibungsverluste und Widerstände werden vermindert, wovon auch hierarchische Unternehmen profitieren. Unsere Stärke liegt grundsätzlich im Finden der jeweils geeigneten Kombination aus klassisch und agil, was inzwischen auch als „hybride“ bezeichnet wird.

- **Wie unterstützt PROFESSIO Organisationen auf ihrem Weg von „klassisch“ nach „agil“?**

Hierarchien einfach abzuschaffen ist unserer Erfahrung nach nicht der richtige Weg hin zu einer agilen oder Netzwerk-Organisation. Gut funktionierende Netzwerke brauchen zwar nicht mehr Führung durch „Command and Control“, wohl aber Führung durch Richtung, Ziele und gemeinsame Werte. Es braucht Regeln, aber keine starren Vorschriften. Regeln sind zudem gemeinsam zu entwickeln. Es geht aus unserer Sicht weniger um einen Wechsel von einer Organisationsstruktur zur anderen. Sondern vielmehr um eine Anreicherung der Kultur auf der Ebene von Mindset, Werten und Prinzipien. Die Einführung agiler Methoden gelingt Organisationen unserer Erfahrung nach durch ein experimentelles Ausprobieren in Workshops und im Alltag. Vor allem echtes Erleben trägt dazu bei, gerade auch von ersten (kleinen) Erfolgen.

Wir setzen den co-evolutionären Ansatz alltagstauglich um. Um dies zu erreichen, erarbeiten wir eine sehr genaue Bestandsanalyse, spiegeln unsere Eindrücke mit dem Kunden und stellen eine Rückkopplung her. Wir halten die Ziele im Blick und schauen gemeinsam, was ein Schritt in die neue Richtung sein kann, ohne ins Stolpern zu geraten. Wir schauen auf die Ressourcen, und wie diese gestärkt werden können. Erfolgsentscheidend ist die Bereitschaft des Kunden, ganzheitlich auf die eigene Organisation zu blicken, und an verschiedenen Stellen gleichzeitig Impulse zu setzen. Dabei holen wir immer wieder in kurzen Schleifen Feedback ein, um genau zu beobachten, wie die Impulse wirken. Das erfordert zugleich Mut beim Kunden, einen liebevollen Blick auf die Widerstände zu entwickeln, die kommen werden. Und vor allem braucht es den Mut, die eigenen Verhaltensmuster und Überzeugungen zu beobachten und einen Weg zu finden, konstruktiv damit umzugehen.

Beispielsweise lassen wir unsere Kunden agile Methoden oder Frameworks wie Scrum erleben. So können sie tiefer verstehen, was dahintersteckt. Und sie können beispielsweise leichter erkennen, welche Scrum-Elemente zum jetzigen Zeitpunkt Tempo und Ergebnis verbessern können. Es werden Impulse gesetzt, die eine stärkere Kundenorientierung und die Übernahme von mehr Verantwortung initiieren. Besonders wertvoll ist, wenn von innen heraus die Bereitschaft entsteht, an einem echten Kulturwandel zu arbeiten, der über kurzfristige Änderungen hinausgeht. Hier setzen wir speziell auch mit Leadership-Programmen an, weil die Führungskräfte eine maßgebliche Rolle dabei spielen. Das Top-Management strahlt auf das gesamte Führungs- und Arbeitssystem aus. Mehr Agilität drückt sich auch in neuen Lernarchitekturen aus, die Lernen in Echtzeit ermöglichen, z.B. Action Learning, Kooperations-Workshops, Kollegiale Beratung, Mentoring, Feedbackschleifen, u.v.a. Dabei geht es uns vor allem darum, selbstorganisierte Formate zu unterstützen und (neue) Netzwerke in der Organisation an den Start zu bringen. All das ebnet den Weg in das agile Zeitalter, auf organische Weise und ohne in die Einseitigkeit eines Hypes zu verfallen.