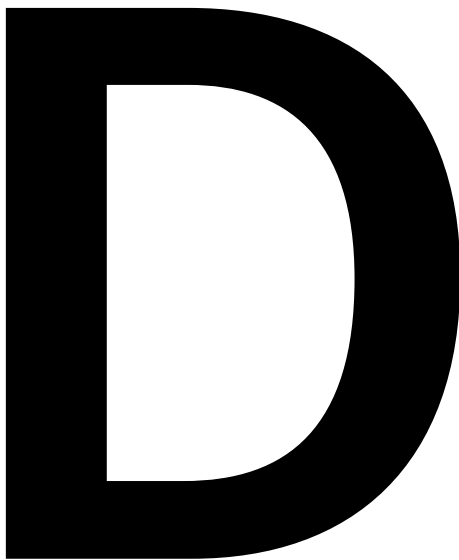


# Agilität?



Bodenständige Unternehmen brauchen keine Buzzwords. Sobald der Blick auf die Substanz hinter Begriffen wie Agilität und New Work geht, wird klar, wo man ansetzen kann. Die Firma Pfisterer zeigt, wie Führungskräfteentwicklung mit agilen Ansätzen, Feedbacktools und Bedürfnisorientierung funktionieren kann, auch indem sie einiges auf den Kopf stellt.

**Ja,  
aber  
passend**



Die Entwicklung und Förderung von Führungskräften ist eine wichtige Aufgabe, die oft im Kontext bestimmter Managementtrends steht. So gilt es in den vergangenen Jahren in Beraterkreisen als Notwendigkeit, Führungskräfte in Themen wie Agilität und New Work zu schulen. Einige Unternehmen schicken ihre Führungskräfte daher zu verschiedenen externen, offenen Seminarangeboten, in denen Wissen von der Stange vermittelt wird, was mal mehr, mal weniger relevant und/ oder anwendbar ist und mal mehr, mal weniger zum eigenen Unternehmen passt.

### Maßgeschneiderte Programme

Für die Pfisterer Unternehmensgruppe war es von Anfang an klar, dass sie kein Programm von der Stange, sondern etwas entwickeln will, das auf der Identität von Pfisterer aufsetzt, die Stärken der Organisation fördert und die konkreten Bedürfnisse aufgreift. Pfisterer ist eines der weltweit führenden Technologieunternehmen für Anschluss- und Verbindungstechnik der Energiebranche, das mit über 1.100 Mitarbeitenden Innovationstreiber bei der Umstellung auf erneuerbare Energien und beim Ausbau und der Modernisierung des Stromnetzes ist.

Passgenaue Führungskräfteentwicklung erfordert dafür Maßschneidern und nicht zuletzt ein Verknüpfen mit der Vision und den Werten des Unternehmens. Wie beispielsweise kann gegenwärtigen und zukünftigen Herausforderungen gezielter begegnet werden? Wie steht es um die Führungsdichte? Wie spürbar sind die Führungskräfte heute und welchen täglichen Mehrwert schaffen sie für die Organisation und ihr Team? Fokussieren sie auf die richtigen Führungstätigkeiten und Stellschrauben? Werden Teams in Richtung Hochleistung entwickelt und systematisch Kompetenzen aufgebaut? Werden die Prioritäten an der Zukunft der Organisation ausgerichtet und ein modernes und motivierendes Arbeitsumfeld geschaffen? Und: Welche Rolle sollen Konzepte wie Agilität und New Work in einem solchen unternehmensspezifischen Lernangebot spielen?

### Intentionen der Führungskräfteentwicklung

Die erste Frage, die ich als Beraterin für Führungskräfteentwicklung dem HR-Team von Pfisterer stellte, war, warum eine Führungskräfteentwicklung denn überhaupt angedacht ist. Hierauf hatte Tobias Liedl, Global HR-Director der Pfisterer Unternehmensgruppe, eine überraschend einfache Antwort: „Bei Pfisterer bewältigen wir Herausforderungen gemeinsam. Uns ist es sehr wichtig, unsere Führungskräfte hierbei zu unterstützen und in ihre Entwicklung zu investieren.“

Mir gab dies einen ersten Eindruck von dem, was das Unternehmen Pfisterer ausmacht. Hier geht es nicht vorrangig um Defizite und Kompetenzgaps bei den Führungskräften, und es ging auch nicht darum, bei einem Trend aufzuspringen. Hier ging es darum, anzuerkennen, was die Führungskräfte gerade in den vergangenen Jahren geleistet hatten und gleichzeitig anzuerkennen, dass man im Gegenzug nur wenig getan hatte, um die Führungskräfte zu unterstützen oder zum Teil auch nur einzubeziehen, wo Umstände schnelle Reaktionen erforderten. Das sollte sich jetzt aber ändern. Ein Fall von Organisationsentwicklung – aber nicht von Transformation. Denn einen grundlegenden Wandel braucht es hier gar nicht.

### Verbesserung der Führungsarbeit zeigt Effekte

Mittlerweile haben bereits mehr als 100 Führungskräfte ihr Training begonnen und knapp die Hälfte des Inhalts des auf 2,5 Jahre ausgelegten Programms hinter sich. Zeit, die ersten Erfahrungen auszuwerten. Begonnen hat es mit der Auswahl der Rahmenbedingungen und der Inhalte. Die typische Zielgruppe sieht wie folgt aus: Manche Führungskräfte tragen seit zehn, 15 Jahren für die Firma ihren Teil der Verantwortung. Sie geben ihre oft herausragenden fachlichen und Marktkenntnisse weiter und versuchen ihre Mitarbeitenden zu fördern – also ein guter Chef oder eine gute Chefin zu sein. Andere tun das Gleiche, aber erst seit zwei, drei Jahren und sind sich etwas unsicher dabei, ob sie das überhaupt alles richtig machen. Sehr viele machen das gut, intuitiv, einige wenige nicht. In jedem Fall: Selbst eine kleine Verbesserung, eine kleine Anpassung, eine etwas gezieltere Führungsarbeit

kann spürbare Auswirkungen haben: auf die Mitarbeitermotivation und -bindung, die Leistung der Teams und die Zukunftsfähigkeit der Organisation.

## Agilität im Zielbild

Pfisterer ist ein Unternehmen mit einer über einhundertjährigen Geschichte. Ein relativ traditionell aufgebautes Unternehmen, dessen Struktur und Prozesse auf Qualität und Stabilität ausgerichtet sind. Teams berichten an ihre jeweiligen Teamleiter oder -leiterinnen, diese an die Abteilungsleiter- oder leiterinnen



## Thema Agilität und New Work als Trainingsinhalte

Agilität handlungsorientiert zu behandeln bedeutet, sich von dem Buzzword zu lösen und dahinter zu blicken. Folgende Fragen eignen sich als Grundlage für den Trainingsaufbau.

### Für agiles Führen:

- Welche Führungskompetenzen haben an Bedeutung gewonnen, und wie wird sich dieser Trend weiterentwickeln?
- Was konkret muss eine Führungskraft denn heute anders machen, und welche Verhaltensweisen sind dabei besonders wichtig?

### Für agile Kultur:

- Wie muss sich die Arbeitsweise und die Art der Zusammenarbeit verändern, um schneller und effektiver auf Veränderungen reagieren zu können?
- Was konkret brauchen Teams, um agil arbeiten zu können?
- Was braucht es nicht/ was sollte abgebaut oder vermieden werden?

### Für New Work:

- Was können wir aus psychologischer Forschung zur optimalen Gestaltung der Arbeit lernen?
- Welche Kompetenzen, vor allem »Soft Skills«, braucht es verstärkt in der neuen Arbeitswelt, und wie entwickle ich diese selbst und helfe meinen Mitarbeitenden dabei?
- Was konkret kann jede/r tun, damit Arbeit motivierender und erfüllender wird?

und diese wiederum an einen Direktor oder eine Direktorin und der Direktor oder die Direktorin schließlich an den Vorstand. Nach Agilität, wie sie sich viele vorstellen mit flacher oder keiner Hierarchie, wenig und dann auf Flexibilität ausgerichteten Strukturen und Prozessen, hört sich das erstmal nicht an. Gerade in den vergangenen Jahren aber war die Pfisterer-Geschichte eine sehr dynamische. Es hat sich gezeigt: Das Unternehmen kann reagieren und ist bereit, Dinge in Frage zu stellen und sich dort neu zu erfinden, wo der Kontext es erfordert oder neue Chancen birgt. Während das Wort „Agilität“ in der Organisation nicht wirklich verwendet wird, wird Agilität auf Organisationsebene demonstriert. Ein Bild, was mir in Organisationen dieser Größe häufig begegnet.

## Führen in die Zukunft

Dies spiegelte sich auch in Pfisterers Vision für das Führungsprogramm wider: Das Zielbild ist eine Organisation, in der Menschen mitdenken, mitsteuern und Verantwortung übernehmen, und zwar auf allen Ebenen. Menschen sollten befähigt, motiviert und dann auch bemächtigt werden, eine aktive Rolle in der Gestaltung der Zukunft des Unternehmens einzunehmen. New Work und Agilität klinken sich hier ein, aber nicht über eine Schulung zu agilen Werten oder ähnlichen populären Ansätzen, sondern aufbauend auf der Unternehmensidentität und -kultur und der Marktrealität.

Das Programm wurde „Führen in die Zukunft“ genannt. Wie gelingt es den Führungskräften, ihren Teil dazu beizutragen, das Unternehmen in die Zukunft zu führen? Wenn wir uns die Herausforderungen der Zukunft ansehen, dann finden wir viele Antworten unter dem Begriff der Agilität. Aber nicht nur dort. Im Grunde ging es und geht es darum, Menschen zu gemeinsamer Leistung zu motivieren und zu befähigen, den Herausforderungen unserer Zeit und in Zukunft effektiv zu begegnen, sie also in ihrer Handlungsfähigkeit zu bestärken.

## Agile Instrumente im Training

Gearbeitet haben wir zum einen mit einem empirisch fundierten und verhaltensbezogenen Modell agiler Führungskompetenz (HAVE-Modell des Global Centers for Digital Business Transformation, übersetzt in Führungsverhaltensweisen von Puckett & Neubauer, 2018) – darin stecken die vier Kompetenzen agiler Führung: Humility (Bescheidenheit), Adaptability (Anpassungsfähigkeit), Visionary (Visionär) und Engagement – zum anderen mit einem Modell zu den Grundpfeilern agiler Arbeitsweise (TEC-Modell, Puckett, 2020). Dahinter steht der Code agiler Organisationen: Transparenz, Empowerment und Kollaboration (TEC). Die Inhalte beider Modelle sind in das Programm aufeinander aufbauend eingearbeitet und integriert in die Arbeit am Führungsverständnis, -verhalten und der Führungssituation.

Nun ist es gängig, die Themen auf die einzelnen Hierarchieebenen abzustimmen. Themen wie „Strategie“ und „Vision“ werden beispielsweise üblicherweise erst auf mittlerer und oberer Führungsebene behandelt, während einige grundlegende Führungsmodelle und Ansätze nur auf der unteren

Führungsebene Thema sind. Das HR-Team von Pfisterer stellte diesen Ansatz auf die Probe – es sollten auf allen Ebenen die gleichen Themen behandelt werden. Das war ein Wunsch der Führungskräfte und gleichzeitig ein gutes Zeichen gemessen an der Vision für das Programm. Eigentlich stellt dies auch eine konsequente Ableitung des Ziels des Programms, getreu den Prinzipien des TEC-Modells, welches auch Teil der Fortbildung ist.

### Gezielter Einbau der Grundpfeiler von Agilität

Die drei Elemente in dem „Code agiler Organisationen“ sind Transparenz, Empowerment und Kollaboration. Nicht zuletzt das unkonventionelle Denken des HR-Teams sorgte dafür, dass die Zukunft der Arbeit für Pfisterer nicht nur gepredigt wird, sondern auch ganz konkret passiert.

#### Transparenz

Nicht nur werden die gleichen Inhalte auf allen Ebenen geschult, die Unterlagen sind auch für den Rest der Organisation zugänglich. Sie sind so aufbereitet, dass auch Teams sich Anregung holen können. Regelmäßiges Feedback aus den Kursen,



»Uns ist es sehr wichtig, unsere Führungskräfte zu unterstützen und in ihre Entwicklung zu investieren.«

Tobias Liedl, Global HR-Direktor der Pfisterer Unternehmensgruppe

AB DEZEMBER  
EINSCHREIBEN,  
AB MÄRZ  
STUDIERN

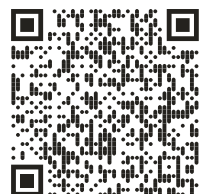
## MBA GLOBAL MANAGEMENT/HR (VERBUNDSTUDIUM)

iStock

Machen Sie den nächsten Karriere-Schritt! Übernehmen Sie HR-Verantwortung in Ihrem Unternehmen. Mit dem berufsintegrierten und modularen „**MBA-Studium Global Management/HR**“ an der Hochschule Ruhr West in Mülheim an der Ruhr erwerben Sie die passenden Qualifikationen.



NEVER STOP GROWING



aber auch aus der Vorstandsebene, von den HR-Kollegen und dem Betriebsrat macht die Effekte des Programms transparent und ermöglicht, iterativ darauf zu reagieren.

### Empowerment

Empowerment ist das Element, das in vielen Seminarkonzepten auf der Strecke bleibt. Inhalte werden konsumiert und der Teilnehmende ist dann mit der Umsetzung alleine. Das ist bei Pfisterer anders. Die Teilnehmenden in die Gestaltung des Trainings einzubeziehen, regt zum aktiven Einbringen und zur Verantwortungsübernahme an. Jede Führungskraft überlegt sich außerdem ein Führungsmeisterstück – ein Vorhaben, das ein Problem löst, einer zentralen Herausforderung begegnet oder die Weichen für künftigen Erfolg stellt und gleichzeitig die Entwicklung der individuellen Führungskompetenz fordert und fördert. Bei dem Vorhaben werden die Führungskräfte in den Modulen mit kollegialer Beratung und zwischen den Modulen in Lerngruppen unterstützt. Die Unterstützung von den Vorgesetzten wird in einem moderierten Sechsaugengespräch zwischen Führungskraft, Vorgesetzter oder Vorgesetztem und Trainerin oder Trainerin sichergestellt.

Empowerment wird außerdem dadurch gefördert, dass die Führungskraft – gemäß dem Transparenzziel – informierte Entscheidungen treffen und ermöglichen kann. Dies geschieht auf Basis von Daten. So wird mit einem wissenschaftlich validierten Persönlichkeitstest die „Eichung“ des eigenen Führungsverhaltens ermöglicht. So wie wir heute beim Autofahren nicht auf ein Navigationssystem verzichten, verzichtete man bei Pfisterer nicht auf eine datengestützte Navigation für die persönliche Entwicklung der Führungskräfte. Zusätzlich erfolgte der datenbasierte Einbezug des Umfelds, der den Führungskräften und ihren Teams gezielte Veränderungen ermöglicht. Hierzu wurde ein – ebenfalls auf wissenschaftlicher Basis entwickeltes – 360-Grad-Verfahren eingesetzt. Mir war dabei wichtig, auch für dieses Instrument maximale Flexibilität zu haben, um individuelle Schwerpunkte für Pfisterer berücksichtigen zu können. Dies gelingt dadurch,



**DR. STEFANIE PUCKETT** begleitet Unternehmen in der Entwicklung ihrer Führungskräfte und der Führungskultur. Die Psychologin ist Autorin mehrerer Fachbücher, Gründerin des Beratungsunternehmens **Psychology 4 Agility** und Geschäftsführerin von **Synergy Mind Consulting**. Vor ihrer Selbstständigkeit war sie international in verschiedenen Beratungsunternehmen tätig.

dass bestimmte Dimensionen und offene Fragen zusätzlich erfasst werden konnten.

### Kollaboration

Hinter dem dritten Element, Kollaboration, verbirgt sich auch die Flexibilität, auf sich verändernde Bedürfnisse auf individueller und auf Organisationsebene zu reagieren. Hier hat das HR-Team von Anfang an den notwendigen Spielraum eingerichtet, um auf die Bedürfnisse, die sich in den einzelnen Gruppen herausbilden, reagieren zu können. Ganz praktisch wird die unternehmensweite Kollaboration dadurch gefördert, dass die Gruppen aus Teilnehmenden von unterschiedlichen Standorten und Abteilungen zusammengestellt wurden und eine maximale Diversität entstand. Ein Learning aus den Feedbacks war eine weitere unkonventionelle Idee: einzelne Teilnehmende rotieren zu lassen.

## Inhalte an Herausforderungen ausrichten

Theoretische Ansätze zum Thema Führungs- und organisationaler Agilität wurden weniger unterrichtet und mehr direkt Teil der Teilnehmererfahrung. Und dies ohne auch nur Agilität als Buzzword als Aufhänger zu nutzen. Hier hinter verbirgt sich ein weiterer Schlüssel zu dem Erfolg des Programms. Pfisterers konkrete Herausforderungen wurden in den Mittelpunkt gestellt, der individuelle Kompetenzaufbau und die Entwicklung der Führungskräfte und ihrer Teams. Auf dieser Basis wurden agile Konzepte und Ansätze über Bestandsaufnahmen eingeführt, die die Führungskräfte zur Reflexion ihrer individuellen Situation nutzten. Ein persönlicher Bezug zu agilem Führen wurde über Ableitungen aus einem Persönlichkeitsprofil ermöglicht. Zusätzlich war es wichtig, auch breiter zu schauen, was für Pfisterers Führungskräfte aktuell im Fokus steht. Hier hat das Team die Themen „Work-Life-Balance“ und „Psychologische Sicherheit“ aufgenommen.

## Iterative Entwicklung

Gleich zu Beginn wurden bei Pfisterer die internen Kunden einbezogen: Führungskräfte auf den verschiedenen Ebenen, der Betriebsrat und auch der Vorstand. Für mich und mein Team ermöglichte dies ein umfassendes Verständnis der Situation, den Bedürfnissen und Zielen. Gemäß agilen Prinzipien wurde das Konzept so in enger Abstimmung mit Tobias Liedl und seinem Team sowie unter Einbezug der Endkunden, der Führungskräfte, erstellt – zunächst als grober Plan mit einer klaren Vision. Die Ausgestaltung der insgesamt vier bis fünf zweitägigen Module erfolgte und erfolgt iterativ, sodass Feedback aus der Organisation direkt umgesetzt werden kann. So wird außerdem sichergestellt, dass auf Veränderungen in der Situation von Pfisterer reagiert werden kann, indem neue Themen hinzugenommen oder anders priorisiert werden, oder sich auch das Format leicht ändert oder auch die Teilnehmerzusammensetzung.

Die Entscheidungswege bei Pfisterer sind kurz, und der HR-Bereich zeichnet sich durch Offenheit für neue Ideen und den Mut, Unsicherheit auszuhalten und neue Wege zu gehen, aus. Direkt auf Feedback und neue Ideen zu reagieren, war

dadurch möglich. Da das Programm sich iterativ entwickelt, konnte experimentiert werden, und das Gelernte zeitnah umgesetzt werden.

## Feedback als zentrales Element

Eine Bestandsaufnahme der Anwendung agiler Prinzipien erfolgte datenbasiert über das 360-Grad-Feedbacktool. Hier wird systematisch Feedback zu den Verhaltensweisen hinter dem erwähnten HAVE-Modell erhoben. Das Trainingskonzept enthielt zwei weitere Elemente, die die Relevanz für den Berufsalltag und den Transfer fördern: Ein Teamworkshop und ein Sechsaugengespräch zwischen Teilnehmenden, Vorgesetzten und Trainer oder Trainerin. Das 360-Grad-Feedback hat so eine weitere Funktion: eine Gesprächsbasis wird geschaffen. Mit dem Handwerkszeug ausgerüstet haben die Führungskräfte mit ihren Teams mit dem Feedback gearbeitet. Allein dieser Schritt fördert eine Feedbackkultur und stößt eine Entwicklung zur Verantwortungsübernahme oder auch Selbstorganisation im Team an. Im Gespräch mit den Vorgesetzten wurden einzelne Erwartungen, Prioritäten und Verhaltensweisen durchgesprochen, die kritisch für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens sind, und dies im

Kontext der jeweiligen Rolle und Situation. Agilität war dabei ein großes Thema. Aber nicht als Buzzword und Trend, sondern als Weg, alten und neuen Herausforderungen noch effektiver zu begegnen.

## Erfolgsfaktoren

Rückblickend war es die genaue Anpassung der Inhalte an die Bedürfnisse bei Pfisterer und die Wahl eines Programmaufbaus, der die Kultur und gleichzeitig die Verbesserungsmöglichkeiten aufgreift, was das Projekt so erfolgreich machte. An Zukunftsthemen kommt der Mittelstand nicht vorbei. Das muss er auch nicht, denn er steckt bereits mittendrin. Themen wie Agilität und New Work aber auch Resilienz hier zu verankern, schafft Bewusstsein für das, was man schon geschafft hat, und zeigt, wie genau man hier ansetzen kann, um weiter in die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zu investieren. Das Trainingsdesign liefert dabei maximale Transferunterstützung und setzt Impulse, die eine nachhaltige Veränderung anstoßen, da sie genau da ansetzen, wo jede Veränderung beginnt: beim Individuum.

Wandel der Arbeitswelt:

# Kompetenzen für die Zukunft

Die Arbeitswelt verändert sich rasant. Als Führungskraft oder HR-Manager ist es entscheidend, Ihr Team fit für die Anforderungen von morgen zu machen.



Was heute als unverzichtbare Schlüsselkompetenz gilt, kann schon morgen veraltet sein. Das erfordert ständiges Lernen und Anpassungsfähigkeit. In dieser sich ständig wandelnden Arbeitswelt werden neue Kompetenzen von entscheidender Bedeutung sein. Wie können Sie sicherstellen, dass Ihre Mitarbeitende diese Fähigkeiten entwickeln?

Wir sind davon überzeugt, dass Lernen Freude bereiten und inspirieren sollte. Das gesammelte Wissen muss in der Praxis angewendet werden. Teams müssen dabei unterstützt werden, die notwendigen Skills zu entwickeln, um in dieser sich ständig verändernden Welt erfolgreich zu sein.

Business Action Games von PUNK sind mehr als trockene Theorie und fördern die praktische Anwendung und Entwicklung neuer Kompetenzen im Bereich Führung, Innovation oder künstliche Intelligenz. Unsere interaktiven, spielbasierten Lernmodule bieten praxisnahe Erfahrungen, bei denen Sie durch Learning by Doing in kurzen, flexiblen Einheiten à 30 Minuten aktiv werden. Das Ganze wird von erfahrenen Mentorinnen und Mentoren begleitet und in Gruppenreflexionen vertieft.

Investieren Sie in die Weiterentwicklung Ihres Teams und somit in die Zukunft Ihres Unternehmens. Kontaktieren Sie uns, um herauszufinden, wie unsere Kurse Ihr Team optimal auf die Herausforderungen von morgen vorbereiten können.

### Mehr Informationen unter:

[www.punkbywbs.de](http://www.punkbywbs.de). Kontaktieren Sie uns unter [hey@punkbywbs.de](mailto:hey@punkbywbs.de) oder Tel.: +49 (0)30 83799450 für weitere Informationen.

**PUNK**  
by WBS