

Interview mit Frauke von Polier über agiles Arbeiten und digitalen Wandel im Industrieunternehmen

Auszug auf dem Buch [Achtsamkeit und emotionale Intelligenz in Organisationen](#) (2023) von Svea von Hehn & Johanna Rauls

Zur Person

Frauke von Polier ist seit März 2021 Chief People Officer und Mitglied des Executive Board der Viessmann Gruppe, einer der weltweit führenden Anbieter von nachhaltigen Klimalösungen mit mehr als 14.500 Mitarbeitenden. Hier gestaltet sie einen Kulturwandel, der traditionelle Industriekultur mit New Work und agilen Arbeitsformen verbindet. 2022 wurde sie vom Personalmagazin zum „CHRO of the Year“ gewählt. Sie beschäftigt sich leidenschaftlich mit Menschen und Organisationen in einer digitalen Welt und ist davon überzeugt, dass alle geschäftlichen Herausforderungen mit den richtigen Menschen, der richtigen Führung und der richtigen Kultur gelöst werden können.



Welches Mindset muss man mitbringen, um agile Techniken anzuwenden?

Ich habe den Wunsch, die neuen Geschäftsmodelle und Business-Veränderungen stark zu unterstützen - mit den richtigen Arbeitsweisen und neuen technologischen Möglichkeiten. Die Digitalisierung ermöglicht uns ein menschenzentrierteres Arbeiten mit stärkerem Fokus auf den Bedürfnissen der Kundinnen, aber auch der Mitarbeitenden. Neue Arbeitsweisen machen uns besser, mit weniger transaktionalen Tätigkeiten und der Möglichkeit, stärker wertschöpfenden Tätigkeiten nachzugehen. Darum geht es bei New Work, nicht um Wohlfühlthemen.

Welches Menschenbild ist nötig, um agil zusammenzuarbeiten?

Es ist zentral, mit welchem Menschenbild Herausforderungen angegangen werden. Meine Überzeugung und das Menschenbild, mit dem ich arbeite, ist, dass alle Menschen etwas gestalten und hinterlassen wollen. Dieser Wunsch ist zwar nicht bei allen gleich stark ausgeprägt, jedoch glaube ich daran, dass alle mitmachen und etwas bewegen wollen.

Worum geht es bei Selbstorganisation?

Bei Selbstorganisation denken die Leute: ich selbst organisiere mich. Es geht aber darum, dass die Teams sich organisieren, um performant zu sein. Es geht um Solidarität und die Reife, Verantwortung zu übernehmen, nicht um die Individualkultur oder Selbstoptimierung. Wir müssen insgesamt mehr hin zum Teamgedanken, der in der Selbstorganisationsdebatte verloren gegangen ist. Das größte Problem rund um New Work ist, dass die Ebenen Organisation und Individuum häufig im Fokus stehen, wobei viel öfter auf Teamebene angesetzt werden sollte.

Wie stellst Du die Brücke zwischen traditioneller Industriekultur und der neuen Arbeitswelt her?

Wir gehen die Herausforderung im Industrieunternehmen an, indem wir Altes mit Neuem verbinden. Die Herkunft mit der Zukunft zu verknüpfen, bedeutet zu verstehen, wo wir herkommen bei 150 Jahren Unternehmensgeschichte, damit wir wissen, wo wir hingehen. Es ist notwendig, sich auch disruptive und sichtbare Moves zu trauen und im Transitionsprozess explizit zu machen, wie die Kultur aussehen soll. Max Viessmann hat zum Beispiel alles auf *Googlesuit* umgestellt und ein monatliches Format eingeführt, in dem der Vorstand über aktuelle Themen erzählt und alle Mitarbeitenden die Möglichkeit bekommen, Fragen zu stellen.

Die Ansprache „Sie“ und „Du“ ist z.B. ein tiefes sprachliches Kulturthema in Deutschland. Bei Viessmann haben wir dafür eine für uns passende Lösung gefunden: In Verträgen steht „Liebe Frau von Polier, liebe Frauke“ und ab dann wird geduzt. Was ich so schön daran finde, ist diese ganz elegante Art, eine Geschichte zu erzählen. Wie ein Symbol, dass wir die Herkunft verstehen und zeigen, dass das Siezen immer noch dazu gehört. Die Leute müssen spüren, dass verstanden wird, woher sie kommen.

Müssen sich Menschen trotz Digitalisierung heute noch in Präsenz begegnen?

Auch bei Viessmann beschäftigen wir uns mit der Frage der Remote Arbeit und inwieweit sich Leute in Präsenz begegnen sollten. Ein Beispiel dazu: Wir haben 14.500 Familienmitglieder.

- 50% sind in der Fertigung und Produktion und haben einen festen Arbeitsplatz („workplace enthusiasts“)
- 10% sind „digital nomads“, sie sind im Vertrieb und den ganzen Tag im Auto
- 40% sind „hybrid pros“ und haben die Wahl zwischen hybridem Arbeiten oder einem festen Arbeitsplatz. Mit einer Wahl kommt ein Privileg und mit einem Privileg kommt Verantwortung; z.B. die Verantwortung, sich gut abzustimmen im Team.

Wir sind alle ein Team. Die Debatte, ob nur von zuhause gearbeitet wird oder nicht, kann dementsprechend nicht nur für Hälfte der Menschen geführt werden, sondern muss für 14.500 geführt werden, denn die Hälfte hat bei dieser Debatte eine ganz andere Wahl. Selbstorganisation und New Work heißt im besten Sinne Verantwortung zu übernehmen im eigenen Team. Das ist Zeichen echter Reife und in vielen Stellen bereits impliziert: Wenn mein Job näher in der Produktion ist, muss ich eben öfter vor Ort sein.

Welchen Tipp hast Du für Menschen, die in ihrem Team agiler werden möchten?

Wichtig ist immer, sich zunächst Gleichgesinnte zu suchen, die auch Lust auf Veränderung haben. Im nächsten Schritt kann man sich zusammenschließen und gemeinsam, mit viel Fingerspitzengefühl, Impulse einbringen. Hilfreich ist auch immer, Feedback zu erbitten und die Zusammenarbeit im Team regelmäßig zu reflektieren.