



10 THESEN

ZUM AGILITÄTS-MANAGEMENT IN ORGANISATIONEN

EXZERPT

aus dem Fachbuch

ÜBERLEBENSELIXIER AGILITÄT

Sebastian Olbert | Hans Gerd Prodoehl (Hrsg.)

erschienen im Springer Gabler Verlag

Wherever we are,
it is but a stage on the way
to somewhere else,
and whatever we do,
however well we do it,
it is only a *preparation*
to do something else
that shall be
different.

ROBERT LOUIS STEVENSON

ZUSAMMENFASSUNG

In diesem Kapitel werden, als Destillat der bisherigen wissenschaftlichen und praktischen Arbeiten der Autoren, zehn Thesen zum Agilitäts-Management vorgestellt. Diese zehn Thesen werden in den verschiedenen Artikeln dieses Buches eingehend beleuchtet. Die Thesen lauten: Agilität ist das Management-Paradigma für Organisationen im 21. Jahrhundert. Agilität stärkt die Wettbewerbs- und Leistungsfähigkeit von Unternehmen. Eine digitale Transformation kann in Organisationen nur dann gelingen, wenn sie mit einer Agilisierung der Organisationen einhergeht. Agilität ist eine Haltung, – zum Leben und zur Arbeit. Der Prozess der Agilisierung einer Organisation muss ganzheitlich konzipiert und realisiert werden. Agilität ist nicht etwas, das den Menschen widerfährt, sondern etwas, das durch die Menschen geschieht. Agilisierung bedeutet Ausbildung einer dualen Leistungskultur im Unternehmen. Agilisierungs-Management ist duales Management. Agilitäts-Management ist eine Aufgabe der agilen Führung. Agilisierung bedeutet Vernetzung statt Abschottung.

AUTOREN

S. OLBERT
Partner, goetzpartners
sebastian.olbert@goetzpartners.com

H. GERD PRODOEHL
Managing Director, goetzpartners
hgp@prodoehl-consult.de

Dieses Buch geht auf einen mehrjährigen Arbeitsprozess zurück. In diesem Arbeitsprozess haben sich die Autoren wissenschaftlich und praktisch mit der Frage befasst, wie Organisationen im 21. Jahrhundert gebaut und transformiert werden müssen, um optimal wettbewerbsfähig und leistungsfähig zu sein. Konkret basiert dieses Buch

- auf vielfältigen wissenschaftlichen Arbeiten der Autoren zur Organisationsentwicklung und zum strategischen Management, die in den vergangenen Jahren in den USA und in Europa durchgeführt wurden (vgl. Worley et al. 2014; Lawler et al. 2006; Prodoehl 2014, 2017),
- auf empirischen Studien zum Agilitäts-Management in Unternehmen, in die ca. 100 Unternehmen in den USA und 285 europäische Unternehmen einbezogen waren¹⁾,
- auf einer Analyse von mehr als 70 Transformationsprogrammen in US-amerikanischen und europäischen Unternehmen und
- auf langjährigen praktischen Erfahrungen der Autoren bei der Konzipierung und Umsetzung von Transformationsprogrammen in Unternehmen.

Das Destillat und Derivat dieser Arbeiten ist in den folgenden zehn Thesen zusammengefasst. Diese Thesen werden in den verschiedenen Aufsätzen, die dieses Buch enthält, aus verschiedenen Blickwinkeln erläutert und veranschaulicht.

1) Prodoehl/Olbert (Hg.), "Überlebenselixier Agilität - Wie Agilitäts-Management die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen sichert", Springer Gabler Verlag, Wiesbaden 2019

THESE 1

AGILITÄT IST DAS MANAGEMENT-PARADIGMA FÜR ORGANISATIONEN IM 21. JAHRHUNDERT

Organisationen sind soziale Systeme. Sie bewegen sich in einer Systemumwelt. In den vergangenen 30 Jahren hat sich die Systemumwelt, in der Unternehmen in Europa und in den USA agieren müssen, drastisch verändert. Sie ist zu einer VUCA- Systemumwelt geworden² (Abb. 1). In dieser Systemumwelt des 21. Jahrhunderts können Organisationen nur dann reüssieren, wenn sie Eigenschaften ausbilden, die die Organisationen an diese Systemumwelt kontinuierlich anpassen. Es sind dies die Eigenschaften einer agilen Organisation.

Deshalb ist im 21. Jahrhundert die Agilisierung von Organisationen und das Agilitäts- Management in Unternehmen nicht „nice to have“, sondern „must have“. Und deshalb ist das Agilitäts-Management das erfolgskritische Management-Paradigma für Organisationen im 21. Jahrhundert.

Agilität befähigt Organisationen, schnell und flexibel, antizipativ und initiativ, effektiv und effizient, proaktiv und reaktiv erfolgskritische Veränderungen zu vollziehen. Agilität macht es damit Organisationen möglich, sich stetig im Einklang mit den Wandlungen in ihrer Systemumwelt zu bewegen.

Das agile Unternehmen ist in stetem Wandel, beweglich, dynamisch, flüchtig, auf permanente Bewegung hin ausgelegt. Es entfaltet eine endogene Energie und Eigendynamik, die Wandel befördert, erleichtert und perpetuiert.

ABB. 1: VUCA – DIE NEUE EPOCHE DER MARKTWIRTSCHAFT

VOLATILITY	<p>“I tell people how to avoid commitment.” George Clooney in dem Film “Up in the air”</p> <p>Im 21. Jahrhundert kommt es vor allem darauf an, die Fähigkeit zu haben, „to make and break relationships rapidly.“ (Warren Bennis, Philip Slater)</p>
UNCERTAINTY	<p>“Sicher ist, dass nichts sicher ist. Selbst das nicht.” Joachim Ringelnatz</p> <p>Navigieren bedeutet, auf Sicht zu fahren und jederzeit bereit und fähig zu sein, zu lernen und den Kurs zu ändern.</p>
COMPLEXITY	<p>Prognosen sind nicht prognostizierbar, Planungen sind unplanbar.</p> <p>Strategien, Pläne, Zieldefinitionen werden im Prozess ihrer Umsetzung erarbeitet und stetig fortentwickelt. Nicht nur vor dem Prozess, sondern auch im Prozess.</p>
AMBIGUITY	<p>Die Dinge sind so, wie sie sind. Oder anders. Oder beides.</p> <p>Also verabschieden wir uns von den heroischen Führern, die wissen, wo es lang geht. Und die es besser wissen als andere. Statt wissend voranzugehen tasten wir uns testend und lernend vor.</p>

2) VUCA = Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity; siehe dazu den Beitrag von Hans Gerd Prodoehl, „Das agile Unternehmen“ im Buch: Prodoehl/Olbert (Hg.), “Überlebenselixier Agilität”, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden 2019

THESE 2

AGILITÄT STÄRKT DIE WETTBEWERBS- UND LEISTUNGSFÄHIGKEIT VON UNTERNEHMEN

In dem Artikel „Agilität als Wettbewerbsvorteil“ in diesem Buch wird gezeigt: Agilität ist messbar, kontrollierbar und gestaltbar. Die Agilisierung eines Unternehmens ist also kein modisches Mantra für eine Navigation in einer Nebelwand, sondern ein Management-Paradigma, das praktisch umsetzbar und nachhaltig ist. Mehr noch: In diesem Artikel wird auf der Grundlage einer empirischen Erhebung aufgezeigt, dass Agilität für Unternehmen im 21. Jahrhundert ein essenzieller Wettbewerbsfaktor ist.

Die Studie zeigt: Es gibt eine nachweisbare Korrelation zwischen Agilität und Performance. Je agiler ein Unternehmen ist, desto besser ist die finanzielle Performance. Agilität verschafft Unternehmen einen erheblichen Wettbewerbsvorteil und ist ein entscheidender Faktor, um in einem dynamischen Marktumfeld erfolgreich zu sein.

In diesem Sinne schreiben die US-amerikanischen Agility-Coaches Nick Horney und Tom O'Shea: „In today's unstable economic climate, companies that succeed in integrating agility into their business strategy in an informed way will have a competitive advantage.“ (Horney und O'Shea 2015, S. 56).

THESE 3

EINE DIGITALE TRANSFORMATION KANN IN ORGANISATIONEN NUR DANN GELINGEN, WENN SIE MIT EINER AGILISIERUNG DER ORGANISATIONEN EINHERGEHT

Unternehmen können die Herausforderungen des digitalen Zeitalters nur dann bestehen, wenn sie sich zu agilen Unternehmen wandeln. Denn, wie mehrere empirische Studien gezeigt haben³, eine digitale Transformation von Unternehmen ist kein technischer Vorgang, in dem es primär um „organizational reengineering“ geht. Die Digitalisierung eines Unternehmens erschöpft sich nicht darin, Unternehmensprozesse und Geschäftsmodelle mit Software und Hardware zu renovieren.

Vielmehr kann eine Digitalisierungsstrategie in einem Unternehmen nur dann mit nachhaltigem Erfolg umgesetzt werden, wenn habituelle Veränderungsresistenzen und kulturelle Barrieren im Unternehmen durch einen Prozess der Agilisierung aufgebrochen werden.

Ein Unternehmen muss wandlungsaffin, wandlungsoffen und wandlungsfähig sein, um die Chancen der Digitalisierung voll ausschöpfen zu können. Es muss sich stetig selbst dynamisieren und rekonfigurieren, um bei digitalen Geschäftsentwicklungen und Geschäftsmodellinnovationen Avantgarde sein zu können. Es muss ein agiles Unternehmen werden.

3) siehe dazu den Beitrag von Hans Gerd Prodoehl „Das agile Unternehmen“ im Buch: Prodoehl/Olbert (Hg.), „Überlebenselixier Agilität“, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden 2019

THESE 4

AGILITÄT IST EINE HALTUNG. ZUM LEBEN UND ZUR ARBEIT

Eine Organisation kann nur dann zu einer agilen Organisation werden, wenn Agilität das dominierende mentale Modell, der dominierende Mindset bei möglichst vielen Akteuren in dieser Organisation ist. Nur dann, wenn Agilität als Haltung in der Organisation kultiviert wird, kann Agilität zur kulturprägenden Eigenschaft der Organisation werden.

Die Haltung und die Mentalität der Agilität basieren auf folgenden Überzeugungen:

- Das, was ist, existiert nur im Fluss der Veränderung. Das Bestehende besteht nur im Wandel. Etwas ist nur, indem es wird. Entsprechend muss alles Bestehende darauf ausgelegt werden, leicht revidierbar zu sein. Es ist „built to change“, nicht „built to last“.
- Der Weg entsteht, während wir gehen. Zielbilder wandeln sich auf dem Weg. Pläne sind Gravuren im Treibsand. Wegmarkierungen und Leitplanken taugen nur, wenn sie flexibel und beweglich sind.
- Es gibt keine Haltepunkte, sondern nur Durchgangspunkte. Deshalb kommt es nicht darauf an, das Bestehende zu verwalten, sondern es zu verwandeln oder zu überwinden. Der Status quo ist ein Zustand, den es permanent infrage zu stellen und zu erneuern gilt. Entsprechend bedeutet Handeln, über das Bestehende hinauszutreiben und hinauszustreben.

Entsprechend gilt für den, der agil denkt und handelt, und für die Organisation, die sich im Prozess der Agilisierung befindet: Die Agilitäts-Transformation ist kein zeitlich limitiertes Ereignis, sondern ein andauernder Prozess.

Wer die Haltung der Agilität kultiviert, für den ist jede Ankunft eine Abreise. Der kommt nur an, um aufzubrechen. Der geht auch dann, wenn er steht. Der handelt planmäßig und verändert dabei den Plan. Der geht von festen Gewissheiten aus, indem er lernt, sie zu überwinden.

THESE 5

DER PROZESS DER AGILISIERUNG EINER ORGANISATION MUSS GANZHEITLICH KONZIPIERT UND REALISIERT WERDEN

Agilität kann nur dann eine Eigenschaft der Teile sein, wenn sie auch eine Eigenschaft des Ganzen ist.

Deshalb macht es keinen Sinn, Agilität in Sonderbereichen des Unternehmens zu kultivieren und dann darauf zu setzen, dass Agilität von dort aus naturwüchsig das gesamte Unternehmen durchdringt. Ein solches Agilitäts-Management greift zu kurz.

Entsprechend ist es nicht hinreichend, in einer Organisation da und dort agil arbeitende Projektgruppen einzurichten, Lean Start-up-Methoden zu nutzen, Scrum-Teams einzusetzen, Design Thinking-Workshops durchzuführen und Marathonsitzungen durch Sprints zu ersetzen. All diese Maßnahmen werden, für sich genommen, keine durchgreifende Agilisierung der Organisation bewirken. Denn sie werden immer wieder an „gläserne Decken“ in der Organisation stoßen, die ihre Wirksamkeit und Wirkungsreichweite reduzieren.

Solche „gläserne Decken“ sind z. B. festzementierte Strukturen, traditionsbewehrte Prozesse, veränderungsresistente Machtbastionen, kulturelle Barrieren, wandlungshemmende Anreizsysteme, unantastbare mentale Modelle, selbstverständliche und unhinterfragbare Routinen, Konventionen und Regeln.

Werden all diese „gläsernen Decken“ nicht auch zum Gegenstand des Agilitäts-Managements gemacht, dann bleibt Agilität im Unternehmen eine Episode oder eine folkloristische Nischenveranstaltung.

Deshalb gilt es, das Agilitäts-Management in einer Organisation ganzheitlich zu konzipieren und umzusetzen: Die Agilitäts-Transformation muss, um nachhaltig wirksam sein zu können, das gesamte Unternehmen ergreifen. Sie muss seine Strukturen und Prozesse genauso umfassen wie seine mentalen Modelle und seine Governance, seine Regeln und Werte, seine Kultur und seine HR-Praktiken.

THESE 6

AGILITÄT IST NICHT ETWAS, DAS DEN MENSCHEN WIDERFÄHRT, SONDERN ETWAS, DAS DURCH DIE MENSCHEN GESCHIEHT

Für die Agilitäts-Transformation in Unternehmen gilt der Satz:

*„Change happens to us.
Agility occurs because of us.“⁴*

Die Agilisierung eines Unternehmens kann nicht von außen auferlegt werden. Sie kann nicht top-down befohlen werden. Sie muss vielmehr von innen, aus dem Unternehmen heraus entstehen (Emergenz).

Entsprechend muss jede Agilitäts-Transformation im Einklang mit der bestehenden Unternehmenskultur erfolgen. Sie muss auf dieser bestehenden Unternehmenskultur aufsetzen, um sie wandeln zu können.

Agilitäts-Management in Unternehmen muss danach darauf abstellen, die vorhandene Unternehmenskultur aufzuheben, und zwar im dreifachen dialektischen Sinn, den das Wort „aufheben“ im Deutschen hat: aufbewahren, auf eine höhere Ebene heben, beseitigen.

Es muss Betroffene zu Beteiligten machen und damit bewirken, dass die vom Wandel Betroffenen nicht Objekte von Top-down-Entscheidungen, sondern Mitgestalter des Wandels sind.

4) Der Satz stammt von Pete Behrens von Trail Ridge Consulting, der in Sachen „Agile Leadership“ Unternehmen berät.

THESE 7

AGILISIERUNG BEDEUTET AUSBILDUNG EINER DUALEN LEISTUNGSKULTUR IM UNTERNEHMEN

Agilisierung stellt darauf ab, eine bestimmte Leistungskultur im Unternehmen zu fördern und zu fordern. Es ist dies eine duale Leistungskultur, in der es nicht nur darum geht, die Pflicht zu absolvieren (*Was muss ich tun?*), sondern auch und gerade die Kür (*Was kann ich anders und besser tun?*).

Entsprechend wird in dieser Leistungskultur eine Haltung zur kontinuierlichen Verbesserung und zum stetigen Lernen kultiviert, eine Haltung dazu, sich selbst verantwortlich zu fühlen für eine ständige Weiterentwicklung des Status quo.

Eine andere Facette dieser Dualität der agilen Leistungskultur kann im Bild des Korridors beschrieben werden: Agilität im Unternehmen bedeutet, im Korridor und außerhalb des Korridors zu denken und zu handeln.

Im Korridor meint: Denken und Handeln innerhalb eines Korridors des Bekannten, Vertrauten, Bewährten, Gewohnten, Geltenden, fraglos Bestehenden.

Außerhalb des Korridors meint: Denken und Handeln jenseits des Bekannten und Vertrauten, das Wagnis des Fremden auf sich nehmen, bestehende Überzeugungen und Gewissheiten infrage stellen, bestehende Routinen und Standards außer Kraft setzen, geltende Regeln und Normen durch neue ersetzen, heimatliche Gefilde verlassen, um Neuland zu erkunden.

Entsprechend korrespondiert diese Dualität der agilen Leistungskultur auch mit einer „Ambidextrie“ von Organisationen: mit der dualen Fähigkeit von Organisationen, einerseits evolutionär das bestehende Geschäft inkrementell zu verbessern und weiterzuentwickeln (Exploitation) und andererseits disruptiv das bestehende Geschäft zu überwinden und neue Geschäftsfelder und Geschäftsmodelle zu erschließen (Exploration).⁵

5) James G. March hat mit dem Begriff der „Ambidextrie“ in Organisationen „the relation between the exploration of new possibilities and the exploitation of old certainties“ bezeichnet.

THESE 8

AGILISIERUNGS-MANAGEMENT IST DUALES MANAGEMENT

Die Agilisierung einer Organisation, eines Unternehmens ist eine Management-Aufgabe, die im Kern darin besteht, scheinbar Gegensätzliches zu integrieren. Das Agilitäts-Management bewegt sich damit insofern in Widersprüchen, als es „in dem Fassen des Entgegengesetzten in seiner Einheit“ besteht (wie es G. W. F. Hegel in seiner „Wissenschaft der Logik“ bezeichnet hat).

Eine agile Organisation ist auf verschiedenen Ebenen in der Lage, scheinbar Gegensätzliches zu integrieren:

- Sie integriert eine hierarchische Linienorganisation mit einer heterarchischen Netzwerkorganisation, Hierarchie mit Heterarchie; Heterarchie wird hier verstanden als ein Organisationsmodell, in dem Verantwortung dezentral delegiert wird, umfangreiche Freiräume für die Selbstorganisation und für das Selbstmanagement der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geschaffen werden, eine Command and Control-Kultur zugunsten einer Kultur der Selbstkontrolle von Gleichgestellten zurückgedrängt wird und in der macht-basierte durch einflussbasierte Führung ersetzt ist.
- Sie ist eine „ambidextrous organization“, indem sie den Status quo evolutionär optimiert und ihn zugleich explorativ erneuert.
- Sie verknüpft die Schaffung von Stabilität mit der Förderung von Flexibilität, bewirkt Kontinuität im Wandel und Wandel in der Kontinuität.
- Sie verbindet eine Kultur der verlässlichen Fehlervermeidung mit einer Kultur des fehlertoleranten Experimentierens.
- Sie sichert Komplexitätsreduktion durch feste Routinen und schafft zugleich Räume für Trial and Error und für das Außerkraftsetzen fester Routinen.
- Sie verfremdet das Heimatliche und macht das Fremde heimatlich.

Agilitäts-Management geht davon aus, dass Unternehmen im 21. Jahrhundert nur dann nachhaltig erfolgreich sein können, wenn sie Dissens fördern, um Konsens zu schaffen, Gewissheiten fixieren und zugleich verflüssigen, Regeln verbindlich setzen und zugleich Räume für regelinkonformes Verhalten schaffen, einen unternehmensweiten Korridor für gemeinsam geteilte Haltungen, Einstellungen, Werte und Prozeduren schaffen und zugleich jenes Momentum stimulieren, das diesen Korridor stetig infrage stellt und fortbildet.

Die Aufsätze in diesem Buch veranschaulichen aus verschiedenen Blickwinkeln, dass diese Aufgabe der Integration des scheinbar Gegensätzlichen durch Agilitäts-Management praktisch umsetzbar ist: Sie ist machbar. Die Aufsätze in diesem Buch beschreiben die Handlungsfelder, die für die Agilisierung von Organisationen relevant sind, und die Instrumente und Maßnahmen, die auf diesen Handlungsfeldern eingesetzt werden sollten.

THESE 9

AGILITÄTS-MANAGEMENT IST EINE AUFGABE DER AGILEN FÜHRUNG

Eine agile Organisation benötigt agile Führung und Führungskräfte, die zur agilen Führung bereit und in der Lage sind.

Im Kern meint agile Führung:

„The function of leadership is to produce more leaders, not more followers.“ Ralph Nader

Agile Führung beruht nicht auf der Ausübung von Macht, sondern von Einfluss.⁶ Die Führungskraft, die agil führt, lebt jene duale Leistungskultur (**THESE 7**) vor. Sie stellt sich der Aufgabe, scheinbar Gegensätzliches zu integrieren (**THESE 8**). Sie kultiviert die Haltung der Agilität (**THESE 4**) und handelt danach.

Agile Führung geht von folgenden Grundsätzen und Prämissen aus (Abb. 2):

ABB. 2: FÜHRUNG IN EINEM AGILEN UNTERNEHMEN

RIGIDITÄT ALS FÜHRUNGSPRINZIP	AGILITÄT ALS FÜHRUNGSPRINZIP
<ul style="list-style-type: none"> ■ Ich weiß, wo es lang geht. Ich weiß es besser. Führen heißt für mich: Andere folgen mir auf meinem Weg. ■ Ich entscheide. Ich weise den Kurs. Ich weise an. ■ Ich habe recht. Ich zweifle nicht. Ich lasse nicht zu, dass andere an meinen Entscheidungen zweifeln. ■ Ich höre mir zu. Ich organisiere Feed-back so, dass es mich bestätigt. ■ Ich mache mich erfolgreich. ■ Ich führe direkt: mit Anweisungen. Dabei kümmere ich mich um jedes Detail. Ich halte andere an der kurzen Leine. ■ Ich kontrolliere. Ich misstrauere. Ich unterteile die Menschen in solche, die für mich, und solche, die gegen mich sind. ■ Ich motiviere mit Belohnungen und Bestrafungen. Ich erzeuge Gefolgschaft, indem ich gefürchtet werde und Marterinstrumente vorzeige und einsetze. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ich mobilisiere die kollektive Intelligenz im Unternehmen, um herauszufinden, wo es lang geht. ■ Ich befähige andere zu entscheiden. Ich delegiere. ■ Ich habe Zweifel, fördere Zweifel. Ich stelle mich der Kritik. Ich stelle meine Erkenntnisse in Frage. ■ Ich höre zu. Ich nutze Feedback, um zu lernen, um mich zu verändern. ■ Ich mache andere erfolgreich. ■ Ich führe indirekt: durch Rahmenbedingungen, die Selbstorganisation und Selbstverantwortung fördern & fordern. ■ Ich schaffe einen Kontext, der Selbstmanagement ermöglicht und erleichtert. Ich arbeite an einer Vertrauenskultur. ■ Ich motiviere dadurch, dass ich inspiriere, ein agiles Verhalten vorlebe, Wertschätzung zeige, Freiräume eröffne, Coaching anbiete und Vertrauen schenke.

6) Der Mächtige erzwingt Gefolgschaft durch Androhung oder Einsatz negativer Sanktionen. Der Einflussreiche bewirkt Gefolgschaft, weil die, die ihm folgen, ihn schätzen (aufgrund seiner Persönlichkeit, seiner Handlungen, seiner Kompetenzen etc.).

THESE 10

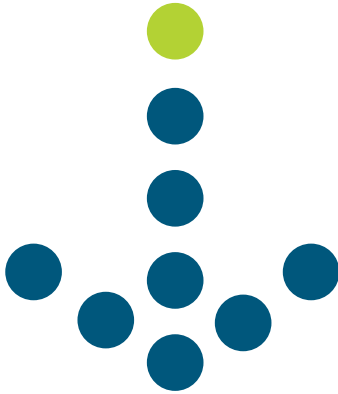
AGILISIERUNG BEDEUTET VERNETZUNG STATT ABSCHOTTUNG

In der VUCA-Systemumwelt des 21. Jahrhunderts ist die Logik des Scheiterns von Unternehmen die Logik der Abschottung. Es gibt vielfältige Formen der Abschottung, die regelmäßig in Organisationen gelebt, gefördert und prämiert werden. Jede dieser Formen der Abschottung programmiert in der jeweiligen Organisation Fehlleistungen und Defizite:

- mentale Abschottung durch Zementierung von mentalen Modellen, die gewohnt und vertraut sind, und Abwehr von Gedanken, die diese mentalen Modelle erschüttern,
- Abschottung von Unternehmensbereichen gegenüber anderen Unternehmensbereichen und/oder gegenüber der Außenwelt (Silos, Reservate),
- Abschottung von Gemeinschaften gegenüber Dritten, die nicht Mitglieder dieser Gemeinschaften sind (den „Fremden“, „Andersartigen“, „Andersdenkenden“, „Nicht-Eingeschworbenen“ etc.),
- Abschottung von Wissensdomänen durch gezielte Vermeidung von Knowledge Sharing,
- Abschottung des vertrauten Denk- und Handlungskorridors gegenüber korridor-externen Irritationen.

Gegen diese Syndrome der Abschottung setzt Agilitäts-Management auf eine umfassende Umweltvernetzung und Binnenvernetzung.

Umweltvernetzung meint: systematische Vernetzung möglichst vieler Akteure im Unternehmen mit allen relevanten Facetten der Systemumwelt; Förderung einer Kultur der Extrovertierung im gesamten Unternehmen; systematische Nutzung der Erkenntnisse, die die Unternehmensakteure durch Umweltvernetzung gewonnen haben, für die Weiterentwicklung der Unternehmensstrategie.



Binnenvernetzung meint: Schaffung einer dualen Organisation mit einer hierarchischen Aufbauorganisation und einer heterarchischen Netzwerkorganisation (neuronales Netz im Unternehmen, das offene, barrierefreie Kommunikation und Kooperation über alle Bereiche, Ebenen und Disziplinen hinweg ermöglicht); Förderung von Partizipation (Betroffene werden Beteiligte); Kultivierung von Diversität, Interdisziplinarität und grenzüberschreitendem Denken und Handeln; Förderung und Forderung von barrieren- und bereichsübergreifendem Wissenstransfer, Informationsaustausch und Lernen.

So verstanden, ist Agilität keine flüchtige Management-Mode mit geringer Halbwertszeit. Vielmehr markiert Agilität den Kern der Anforderungen, die sich heute, in der Systemumwelt des 21. Jahrhunderts, für das Management von Organisationen stellen.

Es verwundert deshalb nicht, wenn das Mantra der Agilität derzeit bei denen, die Organisationen gestalten und führen, Konjunktur hat. Kaum ein Unternehmen, in dem nicht ein Scrum-Team eingesetzt wurde. Kaum ein Manager, der nicht einen Abstecher ins Silicon Valley gemacht hat. Kaum eine Organisation, die sich nicht schon einmal einen Sprint verordnet hätte. Kaum ein Konzern, der nicht irgendwo in einem trendigen Viertel einen Start-up-Inkubator kultiviert.

Trotz dieser Konjunktur, die der Agilitäts-Begriff hat, muss aber eine Diagnose des Agilitäts-Zustands der deutschen und europäischen Unternehmen nüchtern ausfallen. So schreibt Georg Giersberg in seinem Leitartikel „Die Digitalisierung rollt“ in der FAZ vom 08. 01. 2017: „Das agile Unternehmen gilt als die Antwort auf die VUCA-Welt. ... Wie das agile Unternehmen aussieht, weiß heute noch niemand. Die Transformation steckt noch am Anfang.“ Ähnlich das Statement in der FAZ etwa ein Jahr später, in einem Artikel mit dem Titel „Agile Unternehmen sind selten. Starre Prozesse blockieren Veränderungen.“ in der Ausgabe vom 15. 01. 2018: „Die Unternehmen sind auf dem Weg zur agilen Organisation – aber erst ganz am Anfang“.

Exemplarisch sei dazu der neue Vorstandsvorsitzende von VW, Herbert Diess, zitiert, der in einem Handelsblatt-Interview vom 30. 11. 2017 den erforderlichen Kulturwandel bei VW wie folgt beschreibt: „Wir sind aufgefordert, uns schnell zu verändern. Volkswagen war für die neue Zeit

nicht gut vorbereitet. Volkswagen war sehr hierarchisch, sehr zentral, sehr bürokratisch geführt. Es wurde wenig delegiert, Eigenverantwortung nicht gefördert, es gab kaum Freiräume bei Entscheidungen.“ Und er fügt auf die Frage „Wo stehen Sie beim Kulturwandel?“ hinzu: „Wir sind bei Kilometer 5 eines Marathons“.

Diese in vielen Studien aufgewiesene Kluft zwischen den Agilitätsanforderungen, mit denen Unternehmen heute konfrontiert werden, und dem tatsächlichen Agilitäts-Reifegrad der Unternehmen ist nicht nur auf Veränderungsresistenzen und Wandlungsbarrieren in den Unternehmen zurückzuführen.

Sie hat auch und gerade damit zu tun, dass sich das Mantra der Agilität zwar durchgängig auf den Management-Etagen von Unternehmen etabliert hat, doch ohne klare begriffliche Konturen zu haben. Fragt man Führungskräfte in Unternehmen, was sie unter Agilität verstehen, wodurch sich aus ihrer Sicht eine agile Organisation auszeichnet, wie Agilität gemessen und evaluiert werden kann und was in einer Organisation geschehen muss, damit ein Prozess der Agilisierung in Gang gesetzt werden kann, so wird man sehr unterschiedliche Antworten bekommen.

Weder gibt es für das Management-Paradigma der Agilität eine etablierte Definition noch eine allgemein geteilte Roadmap, Tool-Box und Prozessbeschreibung.

Dieses Buch will einen Beitrag dazu leisten, den Weg zu konturieren, den Unternehmen zurücklegen müssen, wenn sie den Prozess der Agilisierung voranbringen wollen.

LITERATUR

Horney, N., & O'Shea, T. (2015).
Focused, fast & flexible. creating agility advantage in a VUCA world.
USA: Oceanside.

Lawler III, E. E., & Worley, C. G. (2006).
Built to change. How to achieve sustained organizational effectiveness.
San Francisco: Jossey-Bass.

Prodoehl, H. G. (2014).
Synaptisches Management: Strategische Unternehmensführung im 21. Jahrhundert.
Wiesbaden: Springer-Verlag.

Prodoehl, H. G. (2017).
Der abstrakte Mensch. Dramen und Paradoxien des Wirtschaftslebens im 21. Jahrhundert.
Wiesbaden: Springer-Verlag.

Worley, C. G., Williams, T., & Lawler, E. E. (2014).
The agility factor.
San Francisco: Jossey-Bass.

KONTAKT

SEBASTIAN OLBERT

Partner

T +49 – 89 – 29 07 25 – 503

sebastian.olbert@goetzpartners.com

goetzpartners

Prinzregentenstr. 56

80538 München, Deutschland

T +49 – 89 – 29 07 25 – 0

info@goetzpartners.com



www.goetzpartners.com

Design:

milk&honey advertising, München, Deutschland

Illustration:

Serge Bloch, Paris, Frankreich

© goetzpartners, Februar 2019