

Whitepaper

Die drei Säulen agiler Organisationen

Andreas Aulinger

IOM | Steinbeis-Hochschule Berlin
Institut für Organisation & Management

IOM

Die drei Säulen agiler Organisationen

Wie können wir agiler werden? Diese Frage stellt sich gegenwärtig eine täglich wachsende Zahl von Menschen in Unternehmen und anderen Organisationen. Gespeist wird diese Frage zum einen durch verschiedene Unternehmen, denen es anscheinend ganz spielend gelingt, agiler als andere zu sein, und die damit Vorteile im Wettbewerb erzielen. Sie wird zum anderen gespeist durch eine enorm wachsende Welle von Publikationen und Konferenzen, in denen über agile Organisationen berichtet und in denen für sie geworben wird. Im vorliegenden Whitepaper wird zunächst ein Grundverständnis dafür geschaffen, was dabei unter Agilität verstanden wird. Dabei unterscheiden wir zwischen einer äußeren und einer inneren Agilität. Wir fragen dann, was die innere Agilität eines Unternehmens stützt und stabilisiert. Die drei von uns dafür beschriebenen Säulen sind: Die Säule klassischer (agiler) Management-Methoden, die Säule neuer (agiler) Management-Methoden und die Säule der agilen Mindsets.

Auch wenn in der Fülle an Publikationen und Konferenzen, die sich gegenwärtig dem Thema der Agilität widmen, keine völlige Einigkeit darüber herrscht, was mit dem Begriff der Agilität alles gemeint sein kann, so lässt sich doch eine wichtige und unumstrittene Grundaussage identifizieren. Diese lautet, dass die Stärkung von Agilität dabei helfen soll, sich erfolgreich in einer zunehmend komplexer werdenden Welt zu bewegen. Diese Hoffnung geht sogar noch weiter und bezieht sich auf die ganze so genannte VUCA-Welt, in der nicht nur eine zunehmende Komplexität bewältigt werden will, sondern auch eine zunehmende Volatilität, Unsicherheit und Ambiguität.

VUCA steht für:

Volatility/Volatilität:

Zunehmende Häufigkeit, Geschwindigkeit und Reichweite von Veränderungen

Uncertainty/Unsicherheit:

Abnehmende Möglichkeit, Ereignisse und Entwicklungen vorauszusagen

Complexity/Komplexität:

Zunehmende Anzahl relevanter Variablen, deren Wirkungsweise aufeinander nicht berechenbar ist

Ambiguity/Ambiguität:

Zunehmende Viel- oder Mehrdeutigkeit von Informationen

Man kann die Agilität einer Organisation jedoch nicht direkt messen. Da geht es der Agilität wie etwa der Sportlichkeit. Um Rückschlüsse auf Sportlichkeit zu ziehen kann man messen, wie schnell oder ausdauernd jemand rennen kann (Output). Und man kann messen, wie viel jemand trainiert (Input) und auch daraus Rückschlüsse auf das Maß seiner Sportlichkeit ziehen. Ebenso kann man die Agilität einer Organisation zum einen an einem Output in Form von Anpassungsfähigkeit und Innovationskraft in einer VUCA-Welt festmachen. Dies nennen wir die *äußere Agilität* (siehe Abbildung 1).

Als besonders agil bzw. als Vorzeigeunternehmen für äußere Agilität gilt eine Organisation, wenn diese mit ihren Innovationen die Umwelten für andere Unternehmen VUCA macht.

Man kann Agilität aber auch an einem Input festmachen, nämlich an den Organisations- und Planungsprinzipien, die in einem Unternehmen praktiziert werden. Dies bezeichnen wir als die *innere Agilität*. Wenn heute so viel über agile Organisationen gesprochen wird, dann gilt die Aufmerksamkeit oft den Merkmalen der inneren Agilität eines Unternehmens. Hier geht es um die Frage, welche Organisations- und Führungsprinzipien in einem Unternehmen vorherrschen, die es dem Unternehmen erlauben, flexibel auf Umweltveränderungen und neue Kundenanforderungen zu reagieren und Innovationskraft zu entwickeln. Bei dieser Sichtwei-

se wird also der organisatorische Input betrachtet, der dazu beiträgt, dass – so die Hoffnung – äußere Agilität entsteht. Wenn intern viel kooperiert und Kundennähe gelebt wird und wenn Fehlerfreundlichkeit und Innovationswille vorhanden sind, dann gilt ein Unternehmen auch dann als in seinem Inneren agil, wenn es mit seinem Überlebenskampf und seinen Innovationsvorhaben im Außen gar nicht erfolgreich ist.



Abb. 1: Äußere und innere Agilität (Quelle: eigene)

Es besteht jedoch hinreichend Anlass zur der Vermutung, dass Unternehmen, die intern agil sind, auch extern agiler sind als andere Unternehmen. Innere Agilität kann also äußere Agilität fördern, auch wenn sie diese nicht garantieren kann. Dies ist der Grund, warum gegenwärtig so viel Aufmerksamkeit auf die Stärkung der inneren Agilität gerichtet wird.

Trotz der Betonung der Innovationskraft ist Agilität nicht mit Flexibilität gleichzusetzen. Überleben und Innovationskraft setzen zwar Flexibilität voraus. Dauerhaftes Überleben und Innovationskraft basieren jedoch auch auf Bereichen einer Organisation, die sehr stabil sind. Damit können sowohl einzelne Funktionsbereiche gemeint sein, etwa die Bereitstellung eines bestimmten und ganz stabilen Qualitäts- oder Servicelevels. Es können aber auch eine langfristige Vision, übergeordnete Organisationsprinzipien oder sehr genau beschriebene Vorgehensweisen gemeint sein, die den stabilen Rahmen schaffen, innerhalb dessen Flexibilität erst gelingen kann. Wenn heute so intensiv nach mehr Agilität gerufen wird, dann ist dieser Ruf zwar zumeist von

dem Wunsch nach mehr Flexibilität angetrieben. Dies darf aber nicht zu der Annahme verleiten, Agilität sei das Gleiche wie Flexibilität. Agile Organisationen sind flexibel und stabil zugleich.

In agilen Organisationen haben Flexibilität und Stabilität die richtigen Plätze und das jeweils richtige Maß gefunden.

Wenn im vorliegenden Whitepaper nun Möglichkeiten beschrieben werden, die Agilität einer Organisation zu steigern, dann muss der Ausgangspunkt dafür die innere Agilität sein. Denn diese gilt als einzige aktiv gestaltbare Voraussetzung für äußere Agilität. Ohne innere Agilität gelingt äußere Agilität nur durch die Weisheit eines einzelnen Führenden oder eines Führungsteams, das über lange Zeit hinweg autonom und dabei erfolgreich Entscheidungen für sein Unternehmen trifft. Es gibt solche Führenden und Führungsteams. Es gibt aber auch zwei große Einschränkungen dazu: Man weiß immer erst hinterher, wer dazu zu zählen ist. Und man weiß nicht, wie lange die Erfahrungen dieser führenden Personen geeignet sind, um in einer VUCA-Welt immer die richtigen Entscheidungen zu treffen.

Innere Agilität immunisiert gegen dieses Angewiesen-Sein auf den einen „Great Man“ oder das eine „Great Team“. Sie nutzt die Erfahrung vieler Organisationsmitglieder, um Entscheidungen zu treffen. Und sie mobilisiert Energie, weil agile Organisationen das Recht zum Mitdenken aller Mitglieder in sich tragen. Denn dieses Recht motiviert zum Mitdenken. Dies gilt auch dann, wenn in einem bestehenden Unternehmen die Freude am Mitdenken von manchem Mitglied schon verlernt wurde.

Wie Unternehmen intern agiler werden können soll hier mit einem Bild veranschaulicht werden, das eine agile Organisation zeigt, die auf drei verschiedenen Säulen ruht. Die drei von uns in diesem Bild beschriebenen Säulen sind:

1. Klassische (agile) Management-Methoden
2. Neue (agile) Management-Methoden
3. Agile Mindsets

(1) Die erste Säule ist schon über 40 Jahre alt und hat dabei nichts an Wichtigkeit eingebüßt. Es ist die Säule *klassischer Management-Methoden*, die schon früh darauf angelegt waren, Agilität und das Überleben in einer VUCA-Welt zu fördern, auch wenn bei dem Aufkommen dieser Methoden noch niemand von Agilität und VUCA gesprochen hat. Hier geht es um Methoden und methodische Verwandte des Prozess- und Qualitätsmanagements, und zwar in ihrer ursprünglichen Denkart – und nicht in dem, was in vielen Unternehmen daraus gemacht wurde. Um Missverständnisse vorzubeugen sei darauf hingewiesen, dass die hier angesprochenen klassischen (agilen) Management-Methoden nur bis in die späten 1970er Jahre zurückreichen, also bis zum Beginn der Adaption des Toyotismus in der westlichen Industriewelt. Sie reichen keineswegs bis zum Taylorismus zurück, dessen Prinzipien der strikten Trennung von planenden und ausführenden Tätigkeiten als nicht förderlich für das Überleben in einer VUCA-Welt betrachtet werden.

(2) Die zweite Säule beinhaltet die tatsächlich *neuen Management-Methoden*, die mit dem Aufkommen des agilen Projektmanagements nun auch die Welt ganzer Organisationen erobern. Das bekannteste Beispiel ist hier sicher das Prozess-Framework für Scrum. Aber auch von soziokratischen oder holokratischen Organisationsformen wird seit einiger Zeit öfter berichtet, und auch diese können als erste Beispiele für diese Säule genannt werden.

(3) Die dritte Säule der Agilität beinhaltet die Mindsets, die bei allen Akteuren erforderlich sind, damit die alten oder neuen Management-Methoden so gelebt werden können, dass tatsächlich ein Zugewinn an Agilität entsteht. Diese dritte Säule ist aus unserer Sicht die wichtigste Säule für Agilität. Sie kann ganz alleine eine Organisation (zumindest ein Stück weit) agiler machen. Dies trifft für die Säulen eins und zwei nicht zu. Die Säulen eins und zwei können agile Organisationen zwar (unter-)stützen, sie können aber alleine keine agile Organisation tragen. Ohne die Säule der agilen Mindsets, die in Abbildung 2 entsprechend breit dargestellt ist und die den Schwerpunkt abstützt, findet eine agile Organisation keinen Halt, ganz unabhängig davon, ob weitere Säulen vorhanden sind. Im weiteren Ver-

lauf schauen wir nun etwas genauer auf die drei Säulen agiler Organisationen.

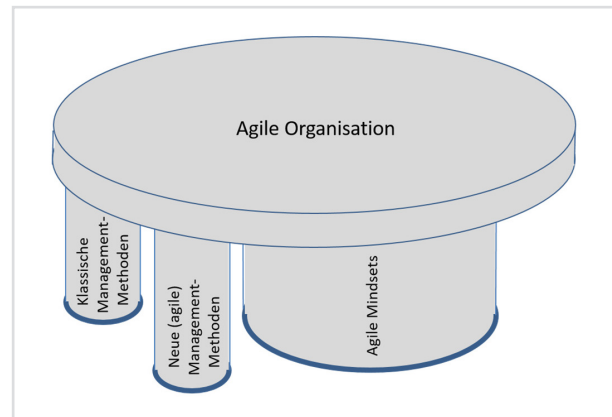


Abb. 2: Die drei Säulen agiler Organisationen (Quelle: eigene)

Ein ganz klassisch organisiertes Unternehmen, in dem viele Menschen mit agilen Mindsets tätig sind, kann agiler sein als ein Unternehmen, in dem die modernsten Management-Tools installiert sind, in dem die Menschen jedoch mit ihren klassischen Mindsets tätig sind.

Säule 1: Klassische (agile) Management-Methoden

„Prozessmanagement ist tot, es lebe die Kommunikation.“ So wurde im Jahr 2015 ein Vorstandsmitglied eines Dax-Unternehmens zitiert, dem es offensichtlich zu technokratisch geworden ist mit dem Prozessmanagement in seinem Unternehmen. Wenn man weiß, was Prozessmanagement eigentlich sein könnte und sein sollte, dann ist diese Aussage ein Widerspruch in sich. Denn Prozessmanagement war, als es sich an die Stelle der klassischen Ablauforganisation setzte, mit keiner anderen Mission angetreten, als die Kommunikation zwischen den Akteuren und Organisationseinheiten eines Unternehmens zu stärken. Prozesse sollten nicht länger einfach nur festgelegt und dokumentiert werden. Vielmehr sollten sie zum Gegenstand einer kontinuierlichen Verbesserung gemacht werden. Und diese kontinuierliche Verbesserung sollte auf einer genauso kontinuierlichen Kommunikation zwischen den Akteuren und Organisationseinheiten eines Unternehmens basieren. Prozessmanagement ist also ohne Kommunikation überhaupt nicht denkbar, wenn es in seiner ursprünglichen Idee betrachtet wird.

Alle nachfolgend exemplarisch genannten klassischen Management-Methoden (damit sind synonym auch Management-Praktiken, -Tools, -Werkzeuge und Prozess-Frameworks gemeint) basieren in ihren Grundideen auf dem regen und von gegenseitiger Wertschätzung und Konfliktfähigkeit getragenen Austausch zwischen verschiedenen Akteuren innerhalb und außerhalb eines Unternehmens. Sie waren (und sind es nach wie vor) darauf ausgerichtet, einen stabilen Rahmen zu schaffen, innerhalb dessen Flexibilität und Anpassung angeregt und gefördert werden:

Methoden zur kontinuierlichen Anpassung und Verbesserung

- Prozessmanagement
- Lean Management
- Qualitätsmanagement
- Supply Chain Management

Bei diesen klassischen Management-Methoden stehen das „am Laufen halten“ von Dingen und das Schaffen von Effizienz im Vordergrund. Das soll nicht heißen, dass dafür nicht auch immer wieder neue Dinge „zum Laufen gebracht“ werden müssen. Prozesse und Supply Chains ändern sich heute nämlich genauso schnell wie Produkte und müssen dabei immer öfter mit noch nicht dagewesenen Situationen umgehen. Dabei sind sie in ihrem Funktionieren von zahlreichen sozialen Akteuren und sich wandelnden Umwelten abhängig. Das stete Anpassen und Verbessern von Prozessen und Supply Chains stellt dabei keineswegs nur eine komplizierte, sondern oft auch eine komplexe Herausforderung und Anpassungsleistung dar. Wo es gelingt, diese Herausforderung zu bewältigen, wird ein substanzieller Beitrag zur Agilität eines Unternehmens geleistet. Wenn die im Prozess- und Supply Chain Management geforderte Kommunikation aber in der realen Umsetzung weder rege zwischen Akteuren und ihren Organisationseinheiten stattfindet noch von dem Willen geprägt sind, immer noch besserer Lösungsideen zu suchen und auszuprobieren, dann bleiben diese Management-Methoden reine Hüllen, die ihre eigentlichen Zwecke nicht erfüllen können.

Dass der Begriff der Agilität heute so populär werden konnte liegt auch daran, dass die Ideen der

Lebendigkeit, die in den klassischen Management-Methoden enthalten sind, oft in ihrer realen Umsetzung nicht zur Geltung kamen. Vielmehr blieben sie vielfach hinter technokratischen Lösungsansätzen verborgen. Wenn man sich jedoch auf den Kern dieser Management-Methoden zurückbesinnt (oder sich überhaupt auf diesen besinnt), dann wird deutlich, dass hier bereits einiges von dem beschrieben ist, was heute als moderner Trend der Agilität präsentiert wird.

Wo Kommunikation rege und wertschätzend zwischen den Stakeholdern innerhalb und außerhalb eines Unternehmens stattfindet und von dem Willen getragen ist, immer noch besserer Lösungsideen zu suchen und auszuprobieren, da entsteht seit jeher Agilität.

Dies sei am Beispiel des Prozessmanagements weiter veranschaulicht. Viele Unternehmen haben Prozessmanagement auf ihre Agenda gesetzt und in Mitarbeiter und Software-Werkzeuge investiert, mit denen das Prozessmanagement des Hauses professionalisiert werden sollte. Was dann geschehen ist, förderte jedoch oft nicht das, was Prozessmanagement über die Dokumentation von Prozessen hinaus eigentlich sein wollte. Im schlimmeren Fall führte es sogar zu einer Verschlimmerung, da sich nun Fronten bildeten, wo zuvor gar keine waren. Gemeint sind die Fronten zwischen den Prozessmanagern und den Fachabteilungen. Anstelle eines regen und von gegenseitiger Wertschätzung und Konfliktfähigkeit getragenen Austauschs über Prozesse zwischen den Fachbereichen kam es nun vielfach zu einem „ihr müsst noch eure Prozesse dokumentieren und freigeben“ und „ihr müsst dann danach arbeiten, was in der Prozesssoftware dokumentiert wurde“ aus dem neu geschaffenen Silo mit Namen „Prozessmanagement“.

Anstatt das Silodenken mit Prozessmanagement aufzubrechen, wurde oft nur ein neuer Silo mit eben diesem Namen erbaut.

Ganz anders sieht dies dort aus, wo es gelungen ist, Prozessmanagement und die anderen genannten

Management-Tools mit der Art von Kommunikation und Innovationsfreude zu füllen, die unerlässlich mit etabliert werden muss, wenn diese Management-Methoden ihre Wirkung entfalten sollen. Zahlreiche positive Beispiele gibt es dafür im verarbeitenden Gewerbe, wo an vielen Stellen ein echtes Prozess- und Lean Management Einzug gehalten hat. Wo dies gelungen ist fragt man sich heute zu recht, was denn das wirklich Neue an agilen Methoden sein soll. Denn ganz ohne diesen Begriff zu strapazieren hat man hier schon lange angefangen, agiler zu werden.

Säule 2: Neue (agile) Management-Methoden

Noch etwas expliziter als bei vielen klassischen Management-Methoden stehen bei den neuen und bisweilen ausdrücklich als agil bezeichneten Management-Methoden Themen wie Selbstorganisation, kontinuierliches Lernen, kollektive und dennoch schnelle Entscheidungsfindung, Feedback und Lernschleifen, ein anderer Umgang mit Planung und eine größere Nähe zum Kunden im Mittelpunkt. Vieles davon ist bei den klassischen Methoden jedoch ebenfalls mit angelegt. Der erkennbar größere Unterschied liegt darin, dass viele dieser neuen agilen Methoden darauf ausgerichtet sind, etwas „zum Laufen zu bringen“ und dabei die Effektivität des Unternehmens zu steigern. Es geht mit vielen dieser Methoden also um Produktentwicklung und die Entwicklung effektiver neuer Geschäftsfelder. Sie ersetzen damit keineswegs die gerade genannten klassischen Management-Methoden, sondern ergänzen diese an einer Stelle, auf die die klassischen Methoden gar nicht primär ausgerichtet waren. Nachfolgend werden einige der gegenwärtig intensiv besprochenen agilen Management-Methoden aufgeführt, mit denen weniger die Fortschreibung von Vorhandenem als vielmehr die Entwicklung von ganz Neuem unterstützt werden soll. Für weitere Informationen zu den aufgeführten Methoden sei auf unsere Literaturempfehlungen am Ende dieses Whitepapers hingewiesen.

Methoden zur Entwicklung von Neuem

- Scrum
- Kanban
- Design Thinking
- Lean Startup

Genauso, wie die weiter oben genannten klassischen (agilen) Methoden durchaus auch einmal dazu dienen können, etwas ganz Neues zum Laufen zu bringen, so können auch die gerade genannten Methoden eingesetzt werden, um etwas bereits Vorhandenes am Laufen zu halten. Ohnehin dienen nicht alle Management-Methoden, die erst seit kurzem im Kontext agiler Organisationen diskutiert und vorgeschlagen werden, primär der Entwicklung von etwas Neuem. Die nachfolgend genannten Methoden können sowohl dazu dienen, Dinge agil am Laufen zu halten wie auch Dinge agil zum Laufen zu bringen. Die erste Liste zeigt Methoden, die in Unternehmen jederzeit mit eingesetzt werden können, auch wenn den agilen Methoden gar nicht die ganz große Aufmerksamkeit zukommt.

Methoden für den Universaleinsatz

- Retrospektiven
- Standup Meetings
- Konsent
- Konsultationsverfahren

Die Möglichkeit für einen situativen Einsatz gilt nicht für folgende Methoden, die auch als Betriebssysteme für Organisationen bezeichnet werden und eine ganz grundlegend andere Art und Weise vorschlagen, wie in einem Unternehmen Macht verteilt und Entscheidungen getroffen werden:

Betriebssysteme für Organisationen

- Vollständig auf Scrum oder Kanban basierende Organisationen
- Soziokratie
- Holakratie

Bisher vorliegende Erfahrungen mit den zwei hier aufgeführten „Kratien“ als Organisationsformen von Macht zeigen jedoch kein homogenes Erfolgsbild. Dies gilt insbesondere dann, wenn von einer anderen Organisationsform (etwa der Demokratie oder der Autokratie) auf eine dieser Formen umgestellt wird. Denn die dort anzuwendenden Routinen im Umgang mit Macht, Verantwortung und den Prozessen der Entscheidungsfindungen sind für Menschen, die in anderen „Kratien“ groß geworden sind, oft sehr herausfordernd. Diese Herausforderungen können so hoch und spezifisch sein, dass es

oft gar keinen Anlass für den Ehrgeiz geben sollte, ganze Unternehmen auf diese andere Art der Organisation von Macht umzubauen. Selbst dann bietet aber allein die Kenntnis dieser Betriebssysteme für Organisationen wertvolle Orientierungsmöglichkeiten, wie Macht in Organisationen nicht naiv weorganisiert, sondern effektiv auf mehr oder alle Mitglieder verteilt werden kann.

Alle zuvor genannten Methoden werden in der Regel nicht separat voneinander angewendet, sondern verzahnen sich vielfach miteinander. Und alle diese Methoden sind für die Mehrzahl der Unternehmen sehr neu und müssen daher, wenn sie angewendet werden sollen, in ihrer Grundidee und den damit verbundenen Abläufen und Regeln zunächst einmal verstanden werden. Bei manchen Tools reichen einige Minuten, um ihre Grundprinzipien zu erklären, (z. B. die Prinzipien des Konsent) und bei manchen kann dies mehrere Seminartage in Anspruch nehmen (z. B. die Prinzipien der Holakratie). Das Verstehen der Grundprinzipien reicht jedoch selten aus, um diese Methoden dann auch sicher anzuwenden. Denn viele Methoden lassen sich recht einfach erklären und vormachen. Das bedeutet aber nicht, dass sie auch ebenso leicht selbst anzuwenden sind. Auch um diesen Punkt wird es gehen, wenn in der dritten Säule über agile Mindsets gesprochen wird.

Bevor auf diese dritte Säule eingegangen wird, sollen aber noch einige Organisations- und Planungsprinzipien dargestellt werden, die für die agilen Management-Methoden beider bisher vorgestellten Säulen eine wichtige Rolle spielen. Alle folgenden Prinzipien stellen dabei Tendenzaussagen dar und sind nicht als absolute Aussagen zu verstehen.

Organisationsprinzipien für mehr Flexibilität

- **Flexibel vergebene und übernommene Rollen** lösen statische Stellen ab.
- **Geteilte Führung** löst individuelle Führung ab.
- **Selbstorganisation** löst Fremdorganisation ab.
- **Entscheidungsbefugnisse in Kundennähe** lösen Entscheidungsbefugnisse in der Zentrale ab.
- **Lebenslanges Lernen** löst Lernen zur Vorbereitung auf einen Beruf ab.
- **Fehler offen ansprechen, um gemeinsam daraus zu lernen**, löst Fehler vertuschen ab.

Planungsprinzipien für mehr Flexibilität

- **Begrenzte Risiken eingehen und Dinge ausprobieren** lösen das Absichern aller Entscheidungen ab (das gilt natürlich nicht für Hochsicherheits- und Hochrisikobereiche).
- **Hochgeschwindigkeits-Umsetzung unter Inkaufnahme von Ausstattungslücken** löst Over Engineering vor dem Marktstart ab.
- **Der Fokus auf den Nutzer** löst die eigenen Vorstellungen von einem guten Produkt ab.
- **Relative Ziele mit Bezug auf Vergleichsgruppen** lösen absolute Ziele ab.

Organisations- und Planungsprinzipien für Stabilität an den richtigen Stellen

- **Eine Vision und Mission mit inhaltlicher Substanz** lösen austauschbare Werbeclaims ab.
- **Von Führungskräften überzeugend vorgelebte Werte** lösen überbordende bürokratische Detailregelungen ab.
- **Wo maximale Exaktheit und Zuverlässigkeit genau der Nutzen ist, an dem das Unternehmen gemessen wird, wird gar nichts abgelöst.** Hier gelten auch weiterhin strenge Normen für Exaktheit und Zuverlässigkeit.
- **Eine konsequente Umsetzung agiler Methoden** löst halbherziges Herangehen an agile Umsetzungsinitiativen ab.

Säule 3: Agile Mindsets

Viele Unternehmen haben längst klassische und manche auch schon neue Management-Methoden zur Steigerung ihrer Agilität eingesetzt. Und viele sind mit den Effekten nicht zufrieden. Hier stoßen wir an die Erkenntnis, dass ein Werkzeug alleine keine gute Führung und kein gutes Management sicherstellt. Jedes Instrument kann nur so gut sein, wie es von seinen Anwendern nicht nur technisch beherrscht, sondern auch durch Übung und das Mindset des Anwenders getragen wird. Die Notwendigkeit des Übens wurde bereits weiter oben angesprochen. Mit agilen Mindsets sprechen wir eine Voraussetzung an, die noch anspruchsvoller ist als das bloße Kennen und Einüben agiler Methoden. Denn agile Mindsets unterscheiden sich substantiell von den Mindsets, die in vielen klassischen Organisationen üblich sind.

Für ein agiles Mindset reicht es nicht aus, kognitiv zu wissen, dass flexible Rollen statische Stellen ablösen sollten, dass geteilte Führung individuelle Führung ablösen sollte, dass Selbstorganisation Fremdorganisation ablösen sollte etc. (siehe weiter oben). Für ein agiles Mindset wird eine ganz andere Anforderung gestellt: Es darf für die Mitglieder einer Organisation kein mentaler Kraftakt sein, sich „agil“ zu verhalten. Das Gegenteil ist der Fall: Für die Beteiligten muss es ein Selbstverständnis sein, sich agil zu verhalten. Es sind zwei verschiedene, sich oft überlagernde Grundlagen für dieses Selbstverständnis eines agilen Verhaltens denkbar:

- Man kennt es gar nicht anders, ist also auf agile Verhaltensweisen sozialisiert und an deren Anwendung gewöhnt.
- Es kommt einem von seinen Persönlichkeitsmerkmalen her sehr entgegen, sich agil verhalten zu dürfen.

In vielen Unternehmen, die gerne agiler werden möchten, ist jedoch beides keine Selbstverständlichkeit. Man ist vielmehr seit Jahren an Verhaltensweisen gewöhnt, die gut zu klassischen Organisationen passen (dauerhafte Stellen, individuelle Führung, Fremdorganisation, zentrale Entscheidungsbefugnisse, Lernen dient der Vorbereitung auf einen Beruf, Fehler vermeiden und vertuschen). Und in diesen Organisationen sind auch solche Mitglieder zu Führungskräften geworden, für die es völlig selbstverständlich ist, sich in genau solch einem System und auf einer der darin enthaltenen Führungspositionen zu bewegen.

Kann man dann erwarten, dass plötzlich allen Beteiligten ganz andere Verhaltensweisen leicht fallen und zum Selbstverständnis werden? Das kann man nicht! Man kann es nur dann erwarten oder erhoffen, wenn man diesem Aspekt der Agilität das eigentliche Augenmerk eines Wandels hin zu mehr Agilität zollt.

Wenn wir die Bereitschaft und die Fähigkeiten zu Agilität fördern wollen, dann sollte nicht das kognitive Wissen um deren Notwendigkeit im Vordergrund stehen, sondern die Routinisierung und die damit einhergehende Selbstverständlichkeit, sich agil zu verhalten.

Mit der Feststellung, dass agile Organisationen ganz maßgeblich auf der Säule entsprechender Mindsets beruhen, geht es uns also weniger um die kognitiven Einsichten, die bei den Mitgliedern eines Unternehmens über die Notwendigkeit von Agilität und über erforderliche agile Organisations- und Planungsprinzipien vorhanden sein sollten. Dies alles ist in den meisten Unternehmen ohnehin kognitiv längst bekannt. Woran es trotz weiter Verbreitung dieser Erkenntnisse mangelt, ist die Routine mit und die Freude daran, in Unternehmen Haltungen und Verhaltensweisen zu praktizieren, die diese Prinzipien lebendig werden lassen:

Selbstverständlichkeiten agiler Mindsets

- Erworbene Autorität schafft mehr Befriedigung als verliehene Autorität.
- Die Förderung und Nutzung kollektiver Intelligenz ist genauso selbstverständlich wie die Nutzung individueller Intelligenz.
- Offen mit Fehlern umgehen und schnell aus Fehlern lernen ist normaler als Fehler vertuschen.
- „Lernen“ macht genauso viel Freude wie „schon etwas können“.
- Begrenzte Risiken eingehen gelingt dort, wo dies nicht zu großen Schäden führen kann, mit der gleichen Routine wie das Absichern aller Entscheidungen.
- Hochgeschwindigkeits-Umsetzung unter Inkaufnahme von Ausstattungslücken ist dort, wo dies für Kunden von Vorteil ist, selbstverständlicher als ein Over Engineering vor dem Marktstart.
- Der Fokus auf den Nutzer ist selbstverständlicher als der Fokus auf eigene Vorstellungen von einem guten Produkt.
- Relative Ziele mit Bezug auf Vergleichsgruppen sind selbstverständlicher als absolute Ziele.
- Eine Vision und Mission mit inhaltlicher Substanz ist ein Selbstverständnis, das wohlklingende, aber substanzlose Werbeclaims als Visionen ablöst.
- Werte überzeugend vorleben ist für alle Führungskräfte ein noch größeres Selbstverständnis als für alle übrigen Organisationsmitglieder.
- Das Streben nach maximaler Exaktheit und Zuverlässigkeit ist genau dort selbstverständlich, wo maximaler Exaktheit und Zuverlässigkeit gefordert sind.

- Die dauerhaft konsequente Umsetzung von Prozess-Frameworks für agile Methoden ist selbstverständlicher als ein halbherziges Herangehen an agile Umsetzungsinitiativen.

Nun mag man ob der Fülle an Dingen, die für einen agilen Manager selbstverständlich sein sollen, etwas desillusioniert fragen, wie dies einem Menschen gelingen soll, der in einer klassischen Organisation sozialisiert wurde. Wir kennen zwar tatsächlich Menschen, denen das bestens gelingt, aber man wird das nicht von allen Menschen erwarten können. Was aber gegeben sein muss, wenn ein Unternehmen agiler werden will, ist, dass zumindest einer ganzen Reihe von Menschen mehrere der genannten Dinge tatsächlich mit großer Selbstverständlichkeit machen. Solange jedoch kaum jemandem aus einem Unternehmen etwas davon selbstverständlich ist, wird Agilität dort nicht entstehen.

Wenn wir die Bereitschaft und die Fähigkeiten zu Agilität fördern wollen, dann sollte also nicht das Rationale und Kognitive im Vordergrund dieses Förderns stehen, sondern die Selbstverständlichkeit und die damit verbundene Motivation, sich agil zu verhalten. Wissen, Einsicht und technische Beherrschung mögen eine Voraussetzung für die Entstehung dieses Selbstverständnisses sein, aber sie garantieren sie keineswegs. Die eigentlichen Garanten für ein Selbstverständnis agiler Verhaltensweisen sind Routine und Persönlichkeitsmerkmale, die dieses Verhalten tragen.

Es ist offensichtlich, dass die Persönlichkeitsmerkmale am wenigsten leicht oder gar nicht verändert werden können. Allerdings dürfen wir die Hoffnung haben, dass hinter vielen Verhaltensweisen, die wir in Organisationen beobachten können und die keineswegs als agil gelten, nicht entsprechende Persönlichkeitsmerkmale, sondern eher auf das Unternehmen bezogene Gewohnheiten stehen. Dennoch müssen wir davon ausgehen, dass nicht alle Menschen, die in klassischen Organisationen sehr erfolgreich tätig sind, tief in sich die Persönlichkeitsmerkmale tragen, die agile Verhaltensweisen zu einer für sie wirklich selbstverständlichen Angelegenheit machen. Dies ist umso problematischer, wenn Selbst- und Fremdbild bezüglich dieser Fähigkeiten weit auseinanderklaffen.

Denn dann fehlt die Einsicht, dass hier zunächst einige Hürden zu nehmen sind, bevor eine Organisation wirklich agiler werden kann.

Das Selbstbild mancher Führungskräfte ist viel agiler als ihr Fremdbild. Wenn das Fremdbild jedoch viel eher als das Selbstbild der Wirklichkeit entspricht, kann Agilität nur schwer entstehen.

Welche Säule muss zuerst stehen?

Gerade auch mit Blick auf die zuletzt genannte Herausforderung seien abschließend Anregungen dafür gegeben, wie Unternehmen vorgehen können, wenn sie agiler werden wollen. Damit die Säule der agilen Mindsets entstehen kann und Festigkeit erlangt, kann es sehr hilfreich sein, auch die Säulen der klassischen (agilen) Management-Methoden und der neuen (agilen) Management-Methoden zu errichten. Die beiden Säulen bilden zwar alleine nie eine ausreichende Stütze für Agilität. Sie können aber dazu beitragen, erforderliche Mindsets zu kultivieren. Denn diese Mindsets entwickeln sich, wenn sie zunächst noch nicht vorhanden sind, natürlich nur durch tägliches Tun und die daraus entstehende Routine.

Daneben kann es sehr helfen, auch einige Methoden zum Einsatz zu bringen, die in der aktuellen Diskussion gar nicht den agilen Methoden zugerechnet werden, die jedoch eine Haltung im Umgang miteinander voraussetzen und schulen, die den agilen Organisationsprinzipien in bester Weise entsprechen.

Methoden für die Stärkung agiler Mindsets

- Peer Group Supervision
- Dynamic Facilitation
- Appreciative Inquiry
- Humble Inquiry
- Open Space
- Barcamp

Wer diese Methoden praktiziert und wer erlebt hat, welche Wirkung von der wertschätzenden und ergebnisoffenen Art der Interaktion ausgeht, die in allen diesen Methoden verankert ist, der wird erkennen, dass diese Methoden die Entstehung agiler Mindsets substantiell fördern.

Sowohl die gerade genannten Methoden als auch die Methoden aus den Säulen eins und zwei können also dabei helfen, die Entstehung agiler Mindsets zu fördern. Das ändert jedoch nichts an der Erkenntnis, dass die agilen Methoden aus den Säulen eins und zwei erst dann ihre eigentliche Funktion erfüllen können, wenn die Mindsets der Mitglieder einer Organisation agil sind. Die Funktion dieser Methoden besteht darin, nicht nur agiles Wollen, sondern professionelles agiles Können sicherzustellen.

Weiter oben wurde gesagt, dass die Säule der agilen Mindsets auch ganz alleine für mehr Agilität in einem Unternehmen sorgen kann. Das ist auch richtig. Für „mehr Agilität“ sorgen zu können bedeutet aber nicht, dass damit auch ein wettbewerbsfähiges Maß an Agilität erreicht oder sogar für eine Vorreiterrolle in Sachen Agilität eingenommen wird. Dieses Maß an Agilität kann nur erreicht werden, wenn alle drei beschriebenen Säulen eine agile Organisation stützen.

Literaturempfehlungen

Nachfolgend sind uns sehr hilfreich erscheinende Bücher mit Überblickcharakter zu agilen Organisationen aufgeführt.

Brandes, Ulf/Gemmer, Pascal/Koschek, Holger/Schülten, Lydia (2014): Management Y – Agile, Scrum, Design Thinking & Co.: So gelingt der Wandel zur attraktiven und zukunftsfähigen Organisation, Frankfurt am Main.

Foegen, Malte/Kaczmarek, Christian (2016): Organisation in einer Digitalen Zeit: Ein Buch für die Gestaltung von reaktionsfähigen und schlanken Organisationen mit Hilfe von skalierten Agile & Lean Mustern, Darmstadt.

Gloger, Boris/Margetisch, Jürgen (2014): Das Scrum-Prinzip: Agile Organisationen aufbauen und gestalten, Stuttgart.

Gloger, Boris/Rösner, Dieter (2014): Selbstorganisation braucht Führung: Die einfachen Geheimnisse agilen Managements, München.

Gray, Dave (2012): The Connected Company, California.

Nowotny, Valentin (2016): Agile Unternehmen – fokussiert, schnell, flexibel: Nur was sich bewegt, kann sich verbessern, Göttingen.

Pfläging, Niels (2015): Komplexithoden – Clevere Wege zur (Wieder)Belebung von Unternehmen und Arbeit in Komplexität, München.

Ein Dank zum Schluss

Die Entstehung eines Textes ist selten eine echte Einzelleistung, auch wenn es eine Person ist, die alles aufschreibt. Der vorliegende Text basiert auf einer Reihe vorausgegangener Gespräche mit engen Mitstreitern in der Community of Practice „Agile Organisationen“, die ich innerhalb der Gesellschaft für Organisation Anfang 2015 gegründet habe. Auch wenn ich nicht mehr eindeutig sagen kann – was ja ganz typisch für Kreativprozesse ist –, welchen Menschen ich welche Impulse für diesen Text zu verdanken habe, so kann ich doch zumindest den Personen danken, die als Mitglieder in der Community of Practice „Agile Organisationen“ ganz

regelmäßig ihre Impulse beigesteuert haben: Thomas Andersen, Ania Bakowski, Bodo Frenk, Ulrike Führmann, Jorma-Niels Lehmann, Marion Schmitz und Matthias Uebel. Ein ganz besonderer Dank gilt Birgit Mallow, die die ersten Entwürfe dieses Whitepaper so engagiert hinterfragt und ihr Hinterfragen auch noch so gut begründet hat, dass das Whitepaper in der vorliegenden Form ohne sie nicht möglich gewesen wäre.

Autor

Prof. Dr. Andreas Aulinger ist seit 2005 Inhaber der Professur für Organisation an der Steinbeis-Hochschule Berlin. Seit 2011 leitet er dort das von ihm und Markus Heudorf gegründete IOM Institut für Organisation & Management.

Herausgeber

Andreas Aulinger und Markus Heudorf
IOM | Steinbeis-Hochschule Berlin
Institut für Organisation & Management
Franklinstraße 14 | 10587 Berlin
T +49 (30) 762 39 22 - 60
info@steinbeis-iom.de | www.steinbeis-iom.de
Registergericht
AG Charlottenburg HRB 69231

Stand: 15. Februar 2017



IOM | Steinbeis-Hochschule Berlin

Institut für Organisation & Management

Als **spezialisierte Business School für Organisation & Management** an der privaten Steinbeis-Hochschule Berlin bietet das IOM **anspruchsvolle berufsbegleitende Studiengänge** an. Diese richten sich an Führungskräfte und Experten im Bereich der Unternehmensorganisation und Unternehmensentwicklung, die sich beruflich und persönlich weiterentwickeln möchten, um sich bestmöglich auf die Herausforderungen der Zukunft vorzubereiten und mehr für sich und ihr Unternehmen zu erreichen.

Kennzeichnend für alle Studienangebote ist die Verknüpfung aktueller wissenschaftlicher Erkenntnisse mit dem Transfer dieses Wissens in die Unternehmenspraxis. Das macht die Aus- bzw. Weiterbildung am IOM so besonders und wertvoll für die Studierenden selbst und für die Unternehmen, in denen sie tätig sind.

Möglich sind folgende Abschlüsse

Bachelor of Arts (B.A.) in Business Administration
mit Vertiefungen in:

- Organisation & Prozessmanagement
- Personalmanagement

Master of Science (M.Sc.) in Management
mit Vertiefungen in:

- Organisationsmanagement
- Personalmanagement
- Informationsmanagement

Zertifikate

- Organisation & Prozessmanagement
- Personalmanagement
- Professional Skills
- Leadership & Change Management – Healthcare Supply Chain
- Trainer für Kommunikation & Führung
- Systemisches Change Management
- Logistics Leadership
- Data Science

Bestandteil des Studiums ist die Teilnahme am weltgrößten Management-Kongress in den USA oder Kanada, dem Annual Meeting der Academy of Management.

Weitere Informationen: www.steinbeis-iom.de