

## Stabilität durch Agilität

Die Einführung agiler Methoden verspricht Erfolg in einer dynamischen und kaum mehr vorhersagbaren Umwelt. Doch damit sind einschneidende Veränderungen in Bezug auf Strukturen, Arbeitsweisen und die Organisationskultur verbunden.



Der Befund, dass die Welt höchst dynamisch, unberechenbar, komplex und widersprüchlich geworden ist, erfordert von Organisationen eine qualitativ neue Flexibilität. Kunden, Lieferanten und Mitarbeiter erwarten nach wie vor Verlässlichkeit, die aber nur geboten werden kann – das ist die neue Paradoxie –, wenn die Organisation in der Lage ist, „just in time“ auf neue Anforderungen zu reagieren. Um sich und anderen Stabilität bieten zu können, müssen Mitarbeiter, Führungskräfte, Strukturen und Prozesse flexibel werden.

### Schrittweise Optimierung

Mit Einführung der Computertechnologie in den 1970er-Jahren kippte erstmals das stabile Kompetenzkontinuum von der Spitze der Hierarchie zu den Experten an der Basis. In den 1980er-Jahren wurde über das Qualitäts- und Prozessmanagement eine Vereinfachung und Verbesserung der Produktionsprozesse angestrebt. 1990 wurden zuerst die Automobilbranche und später alle produzierenden und dann auch die Dienstleistungsunternehmen vom Gedanken des Lean Management erfasst. Der Fokus richtete sich nun auf „schlanke“ Verhältnisse hinsichtlich der Führungsstrukturen in Organisationen.

Jeder dieser Schritte war von hierarchischen Eingriffen begleitet, durch Project Boards, Steering Committees et cetera, die von Repräsentanten des

Managements besetzt waren. Dort wurde nicht nur auf die Gesamtperspektive geachtet – auch wurde das Spiel der Positionen, der Revierabgrenzungen und der Macht gepflegt. Was zur Folge hatte, dass Entscheidungen in diesen Steuergremien entweder zu lange dauerten oder die eingespielten Kommunikationsmuster klare Antworten auf die zu bewältigende Komplexität erschwerten. Das Projektmanagement als Optimierung der Organisationsprozesse musste selbst optimiert werden. Episodische Veränderung wurde mehr und mehr zu kontinuierlicher Veränderung. Der verständliche Wunsch nach Berechenbarkeit und exakten Projektplänen erwies sich als nicht realisierbar.

### Agiles Management als neuer Ansatz?

Die bis dahin übliche „wasserfallartige“ Abfolge von Aktivitäten wurde als erfolgsbehindernd entlarvt, als zu unflexibel und nicht kundenorientiert. Vor allem bei IT-Projekten versuchte man stattdessen mit kleineren Schritten innerhalb von zirkulären Prozessen vorzugehen und die Teammitglieder stärker in die Steuerung einzubeziehen. Der Boden für den Einsatz agiler Methoden

war bereitet. Agiles Vorgehen stellt aber keinen vollkommen neuen Ansatz dar. Es ist vielmehr das evolutionäre Ergebnis des Versuchs, auf zunehmende Komplexität adäquat zu reagieren.

Agilität gründet auf diversen Erkenntnissen:

- Unternehmen sind keine „wohlgeordneten“ Systeme mehr, die einem eindeutigen Ordnungsprinzip folgen; vielmehr gilt es, vielfältige Struktur- und Prozesselemente zu vereinen.
- Das Management muss Steuerungselemente einführen, um diese Vielfältigkeiten und Gleichzeitigkeiten zu ermöglichen.
- Es ist wenig erfolgversprechend, ein bestimmtes Organisationsmodell zu favorisieren und über längere Zeit zu verfestigen; besser ist es, die Form und Dynamik der Organisation konsequent zu öffnen für die nächsten relevanten Veränderungs- und Bewahrungsimpulse.
- Veränderungen sind nicht mehr in erster Linie „episodisch“, sondern vermehrt „kontinuierlich“ zu betrachten.

Das Management ist in „Prozessen der Ermöglichung“ aufgefordert, jeweils zu entscheiden, welche Methoden genutzt wer-

„ Unternehmen sind keine „wohlgeordneten“ Systeme mehr, die einem eindeutigen Ordnungsprinzip folgen; vielmehr gilt es, vielfältige Struktur- und Prozesselemente zu vereinen.

den. Hierfür müssen passende Strukturen geschaffen werden.

### **Struktursicherheit durch neue Steuerungslogik**

Zunächst ist Sicherheit auf struktureller Ebene erforderlich, um Orientierung zu bieten und einen Bezugsrahmen zu liefern, ohne einzuengen und Handlungsoptionen zu beschränken. Eine solche Steuerungslogik ermöglicht flexible und gleichzeitig unbürokratische Entscheidungen. Drei Aspekte sind dabei zentral:

**Iterative Prozessgestaltung:** Klar formulierte, erfolgsrelevante Fragestellungen (Themen) und Ausgangsprämissen werden laufend überprüft und flexibel angepasst, um frische Potenziale zu nutzen.

**Mitgestaltung:** Möglichst viele Mitarbeiter und Führungskräfte werden eingeladen, in verschiedenen Thementeams mitzuarbeiten. Dabei sollen Sinn und Zusammenhän-

ge von Entscheidungen und Handlungen, Produkten und Dienstleistungen erkannt werden.

**Tempomanagement:** Ein agiles Management und entsprechende Methoden bringen einen vollkommen anderen Umgang mit Zeit mit sich, denn vieles wird kleinteiliger und dadurch kurzfristiger bearbeitet. Um jeweils entscheiden zu können, welche Themen welches Bearbeitungstempo erfordern, nutzen wir das „Triple-E-Prinzip“ (siehe Infokasten, Seite 34).

### **Förderung von Teamarbeit**

Agilität erfordert Kooperation, daher muss sich in der gesamten Organisation ein grundsätzliches Verständnis von Teamarbeit durchsetzen. Es müssen ausreichende Zeitressourcen für Feedback und Reflexionsgelegenheiten zu inhaltlichen, sozialen und zeitlichen Fragen zur Verfügung gestellt werden. Das erfordert entsprechende sozia-

le Kompetenzen und Steuerungsbedingungen innerhalb der Teams. Denn obwohl klare Vorgaben hinsichtlich der grundsätzlichen agilen Vorgehensweisen gegeben sind, müssen sich Teams im Rahmen ihrer Zusammenarbeit selbst steuern. Das betrifft insbesondere die Art der Entscheidungsfindung innerhalb des Teams: Es muss geklärt werden, wie Entscheidungen getroffen werden sollen, ob zu jeder Fragestellung Konsens erforderlich ist, wann man mit Kompromissen auskommt und zu welchen Bedingungen Minderheiten (etwa Experten) entscheiden. Nicht zuletzt deshalb erachten wir es als besonders wichtig, gruppodynamische Effekte zu thematisieren und zu bearbeiten.

### **Kultur und Rollen im Wandel**

Die Einführung von agilen Arbeitsweisen ist eng verbunden mit der Veränderung bestehender Rollenkonzepte. Zunächst sehen wir eine signifikante Veränderung des Ver-

ständnisses von Führung, denn klassisch hierarchische Prinzipien werden durch einen gehörigen Anteil an Partizipation ersetzt. In der gesamten Organisation wird sichtbar, dass Führung nicht mehr ausschließlich die Aufgabe des Managements ist, sondern zu großen Teilen auch von Mitarbeitern ausgeübt wird. Manche Führungskraft wird das Abgeben von Entscheidungen als Machtverlust erleben, das Konzept der Selbststeuerung wird Sinnfragen beim Führungspersonal aufwerfen: Wofür werden wir in der Organisation noch gebraucht? Ähnlich verhält es sich mit dem Verständnis von Projektmanagement als zentrale Stelle für Planung und Koordination. In manchen agilen Methoden wird auf die Bezeichnung „Projektleitung“ explizit verzichtet. Stattdessen werden neue Rollen eingeführt, für die es Kompetenzen im Bereich der Förderung von Partizipation und Selbststeuerung der Teams braucht.

Schließlich müssen auch die Mitarbeiter lernen, mit der Erweiterung des Entscheidungsspielraums und mit dem hohen Grad an eigener Verantwortung umzugehen. Sich selbst zu steuern, bedeutet, selbst Führung zu übernehmen. Im Rahmen gemeinsamer Planungstreffen entscheiden die Teammitglieder ihre jeweiligen Themen und Aufgaben selbst. Sie verpflichten sich untereinander, bestimmte Leistungen zu vereinbarten Terminen zu liefern. Diese Art von öffentlichem „Commitment“ kann bei aller Freiheit der Mitbestimmung eine Form von Gruppenzwang mit sich bringen, mit der der Einzelne und das Team umzugehen lernen müssen. Verlässlichkeit und Vertrauen werden zu besonders wichtigen Konstanten in der Teamarbeit, die erprobt, bewiesen und reflektiert werden müssen. Einzelkämpfer werden in agilen Verhältnissen nicht reüssieren. Außerdem geht der Wechsel in ein agil(er)es Management an der Kultur der Organisation nicht spurlos vorüber. Über Kultur kann jedoch nicht explizit entschieden werden, daher halten wir eigene Change-Vorhaben zur Kulturveränderung für nicht sinnvoll. Kultur verändert sich im Rahmen eines längeren Prozesses, indem bestimmte strukturelle Rahmenbedingungen gestaltet und

## Tempomanagement auf den Triple-E-Ebenen Info

Mit dem Triple-E-Prinzip wird eine intelligente Synchronisierung der unterschiedlichen im Unternehmen zu steuernden Themen ermöglicht.

- **Status „Explore“:** Ergebnisoffen und ohne vorherige These wird grundsätzlichen Fragestellungen nachgegangen: „Gibt es Verbesserungspotenziale in diesem Bereich? Wenn ja, welche?“, „Was braucht der Kunde in diesem Produktsegment? Mit welchem Nutzen?“, „Welche Möglichkeit gibt es für uns, in dieser Region/diesem Land aufzutreten?“, „Welche Steuerungsform würde uns jetzt flexibler machen?“ et cetera.
- **Status „Evaluate“:** Bestehende Handlungsoptionen werden erarbeitet und bewertet, Empfehlungen für weitere Schritte werden abgeleitet: „Folgende Verbesserungspotenziale haben wir gefunden und empfehlen wir umzusetzen“, „Wir haben erkannt, dass ein Produkt mit dem Nutzen XY fehlt und empfehlen daher: ...“, „Wir glauben nicht, dass es sinnvoll ist, in dieser Region aufzutreten, weil ...“.
- **Status „Execute“:** Schließlich erfolgt die konkrete Umsetzung der explorierten und evaluierten Optionen: „Folgende Verbesserungspotenziale sollen umgesetzt werden“, „Die Ideengenerierung für Produkt XY wird gestartet“, „Die Teams werden nächste Woche zusammengestellt und starten ihre Arbeit“.

In regelmäßigen Reviews wird der Status der Themen überprüft und bei Bedarf neu definiert. Zum Beispiel: „Wir bleiben noch im Status ‚Explore‘ und wollen noch mehr Informationen“, „Wir springen sofort in die Umsetzung, da wir genügend Sicherheit haben“, „Wir sind in der Umsetzung auf neue Erkenntnisse gestoßen, daher gehen wir zurück in den Status ‚Evaluate“.“ Somit wird jedem Themenfeld unter Berücksichtigung von Zielen, Umfeldanforderungen und Ressourcen sein optimales Tempo zugeordnet.

Quelle: Regele/Schober-Ehmer, 2016

begleitet werden. Dieser kulturelle Wandel betrifft nicht nur das Verständnis von Führung und Teamarbeit, sondern auch den Umgang mit Fehlern. Die Ermunterung zu einem Vorgehen nach dem Prinzip „trial and error“ führt zu einem neuen Umgang mit Fehlern: Sie stellen demnach unvermeidbare, willkommene Lernpotenziale dar und werden bei Bedarf ad hoc behoben.

### Unterstützung durch HR

Sowohl die Organisation als auch ihre Akteure sind mit einem beträchtlichen Entwicklungsbedarf konfrontiert, zu dessen Bewältigung Personalabteilungen eine wichtige Funktion einnehmen:

- Bei der Entscheidung, eine agile Organisation zu fördern, sollte man sich auf einen umfassenden Transformationsprozess vorbereiten, der nicht nur durch „technisch“ versierte Berater begleitet werden sollte. Speziell die soziodynamische Ebene benötigt professionelle Begleitung.
- Die strukturellen Entscheidungen erfordern zunächst „klassische“ Lernschritte, denn Prozesse und Rollen müssen verstanden, ausprobiert und bei Bedarf adaptiert werden. Ausreichende Reflexionsmöglich-

keiten, die auch die kulturellen Veränderungen berücksichtigen, sind notwendige Voraussetzungen für den Transfer in die Praxis.

- In Workshops oder Coachings für Führungskräfte und Projektleiter sollten die neuen Rollenanforderungen, die Veränderung des Autoritätsverständnisses und des Einflussbereiches bearbeitet werden.
- Besondere Qualifizierungsmaßnahmen in Bezug auf dynamische Prozesse in Teams sind erforderlich. Gruppendynamisch orientierte Trainings sind eine sinnvolle Vorbereitung auf einen Schritt in die Agilität.



**Autorin**  
**Dr. Susanne Ehmer,**  
Organisationsberaterin  
und Coach, Redmont  
Consulting Cluster,  
s.ehmer@redmont.biz



**Autor**  
**Gerhard P. Krejci,**  
Organisationsberater,  
Trainer und Coach,  
Redmont Consulting Cluster,  
g.krejci@redmont.biz