

WANDLUNGSFÄHIGKEIT STEIGERN – EIN BLICK AUF DIE AGILE ORGANISATION



WEERT JACOBSEN-KRAMER

Die Bereitschaft zum Wandel erfordert es, über den Tellerrand zu blicken, sich mit anderen auszutauschen, von anderen zu lernen. Bereit zu sein, alte Grundsätze über Bord zu werfen, bereit zu sein, radikal neu zu denken. Das Konzept der agilen Organisation bietet den Unternehmen dazu eine Menge Denkansätze. Organisationsexperte Weert Jacobsen-Kramer, Senior Expert von Staufen, stellt es vor. Er dokumentiert die Unterschiede zur traditionellen Organisation anhand von vier Bereichen: Anschauung, Führungshaltung, Managementpraktiken und Organisationsmodell.

Anschauung: Weg vom Command-and-Control-Denken

Führungskräfte in traditionellen Unternehmen gehen davon aus, dass „Veränderungen gemanagt“ und die „Menschen verändert“ werden können. Diese Vorstellung basiert auf einem linearen Maschinenweltbild, das geprägt ist von Command-and-Control-Denken. In dieser Welt werden „Change-Projekte aufgesetzt“, „Optimierungsprogramme gefahren“, „Führungskrafttrainings ausgerollt“ und „Kostenreduktionsinitiativen entschieden“. Das alles kommt Ihnen sehr bekannt vor? Dann wagen Sie einen Blick in die andere Welt.

Die Anschauung in agilen Organisationen ist nicht von Maschinen, sondern von der Natur inspiriert und nicht linear. Sie ermöglicht völlig neue Sichtweisen und innovative Lösungen für die täglichen Herausforderungen in der Führungsarbeit. Eine Organisation wird dabei als natürliches, lebendiges und komplexes System betrachtet. Hier agieren die Handelnden autonom und richten sich durch ständige Rückkoppelungsschleifen in einem dynamischen Prozess immer wieder neu aus. Stetige Veränderungen sind dabei Teil einer Welt, in der selbstorganisierte Organismen gemeinsam, temporär strukturell gekoppelt, durch die Umwelt „driften“. Veränderungen können in diesem Sinne nicht „gemanagt“ werden. Aus der Perspektive dieser nicht linearen Weltanschauung kön-

nen wir eine Führungskultur kreieren, die in der Organisation schnelles Lernen ermöglicht. Denn Lerngeschwindigkeit stellt den entscheidenden Wettbewerbsvorteil in der digitalen Welt dar: Wer schneller lernt, kann schneller als die Konkurrenz passgenaue Lösungen für die Veränderungen im Markt finden. Führungskräfte in der agilen Welt wissen, dass sie diesen Prozess eben nicht genau planen und kontrollieren können. Sie können jedoch die Rahmenbedingungen fördern, um die Lerngeschwindigkeit zu erhöhen.

Führungshaltung: Die klassische Chefrolle verändert sich

In der agilen Organisation wird die Führungsrolle vollkommen neu definiert. Wesentliche Elemente der Führung übernehmen selbstorganisierte Teams und in einer Organisation, in der praktisch jeder Führung übernimmt, verändert sich auch das traditionelle Bild eines Chefs oder Vorgesetzten.

Zugrunde liegt dabei eine völlig andere Führungshaltung: Mitarbeitern wird grundsätzlich vertraut. Menschen werden als selbstmotiviert und autonom betrachtet. Sie müssen nicht motiviert oder verändert werden. Gemeinsam entwickeln sie positive Zielbilder der Zukunft, die Sinn erzeugen. Jeder fokussiert sich in seiner Arbeit auf seine persönlichen Stärken, entwickelt sich weiter und lernt, sein volles Potenzial zu entfalten.

Die zentrale Haltung in der agilen Organisation ist davon geprägt, dass jeder Mitarbeiter für sich erkannt hat, dass er etwas anderes weiß. Ziel ist es, die verschiedenen Sichtweisen und Perspektiven zu verbinden und gemeinsam etwas Großartiges zu schaffen.

Das Lernen ist von einer Kultur des Experimentierens geprägt, in der neue Produkte als frühe Prototypen auf den Weg gebracht werden. Die Möglichkeit des Scheiterns ist selbstverständlich und Fehler werden als Chance gesehen, um sich weiterzuentwickeln.

Die neurowissenschaftliche Forschung zum Lernen zeigt uns, welche Rahmenbedingungen dabei wichtig sind, wie zum Beispiel Wertschätzung, Vertrauen, eine sinnhafte Aufgabe, die Möglichkeit zur Mitwirkung, Herausforderungen, ein direktes Feedback und ein positiver Umgang mit Fehlern. Agile Organisationen fokussieren darauf, dieses Umfeld zu schaffen, und bringen auf dieser Basis wirklich erstaunliche Managementpraktiken hervor.

Managementpraktiken: Tradiertes über Bord werfen

Agile Unternehmen entwickeln neue, effektivere Führungsinstrumente. Für ihr Projektmanagement verwenden diese Unternehmen in der Regel Scrum oder Kanban-Projektmanagement – Methoden, die mittlerweile gut etabliert und bekannt sind.

Auch in anderen Managementbereichen finden wir interessante neue Werkzeuge. Beispielweise ist es Mitarbeitern in agilen Unternehmen erlaubt, alle Entscheidung selbst zu treffen. Ein strukturierter Prozess für Entscheidungen regelt, wie Mitarbeiter diese vollständige Entscheidungsfreiheit wahrnehmen können.

Als weiteres Beispiel sei der Zielsetzungsprozess in agilen Organisationen genannt. Hier werden Ziele nicht vereinbart, sondern von dem Mitarbeiter selbst gesetzt. Die zentrale Leitfrage ist hier: Was meinst du, ist dein Beitrag für unser Unternehmen im nächsten halben Jahr? Was nimmst du dir vor?

Organisationsmodell: Die Macht wird geteilt

Die agile Organisation verzichtet auf Führungshierarchien, da dort jeder Führung übernehmen kann. Traditionelle Organisationsformen werden überflüssig. Die Organisation entspricht in ihrer Struktur einem Netzwerk mit gemeinsam geteilter Macht. Das Organigramm, der „Familienstammbaum“ traditioneller Unternehmen, hat hier ausgedient. Die Organisation definiert sich über wahrgenommene Rollen und Aufgabenkreise, nicht mehr über Machtausübung aufgrund von Führungspositionen.

Die Grundlage für diese Form der Zusammenarbeit liefert eine Unternehmensverfassung, die das Zusammenwirken der einzelnen Rollen und Aufgabenkreise regelt. Im Rahmen der Unternehmensverfassung kann jeder Mitarbeiter freie Entscheidungen treffen. Es gibt keinen Vorgesetzten, der um Erlaubnis gefragt werden muss.

Lean Management und Agilität: Wie passt das zusammen?

Wandel ist in der agilen Organisation ein stetiger, natürlicher und automatischer Prozess. Alle Mitarbeiter spüren neuen Trends nach und finden gemeinsam kreative und einzigartige Antworten. Jede Organisationseinheit hat die Freiheit, neue Lernexperimente durchzuführen, um sie dann der gesamten Organisation zur Verfügung zu stellen.

Doch welche Rolle spielt Lean Management dabei? In jeder Organisation – ob agil oder nicht agil – gibt es einen Wertstrom, in dem die Wertschöpfung erzeugt wird, für die der Kunde bezahlt. Lean Management ist dafür eine hervorragende Methode und ein gutes Denkmodell. Dies gilt insbesondere für Unternehmen mit starker Verkettung der Prozesse über Unternehmensbereiche hinweg – gerade hier ist Lean Management Voraussetzung für die Entwicklung hin zur Agilität. Denn: Ein agiles Unternehmen, das den Wertschöpfungsprozess nicht beherrscht, hat keine Existenzberechtigung.

Gleichzeitig sind auch parallele Welten in einem Unternehmen vorstellbar. Zum Beispiel eine Lean Management-Welt in der Produktion und eine agile Welt in der Produktentwicklung.

Dafür braucht es eine tragfähige Führungskultur im Unternehmen. Führungskulturentwicklung ist daher der Schlüssel auf dem Weg zur vollständigen Lean Transformation einerseits und zur agilen Organisation andererseits.