

Fachbeitrag

Agile Organisation

Die Welt entwickelt sich schneller als geplant

Im deutschen Fernsehen der 1970er drang das Raumschiff Enterprise in Galaxien vor, die nie ein Mensch zuvor gesehen hat. In der Realität des 21. Jahrhunderts geht es Unternehmen, auch wenn sie im Grunde nicht auf Abenteuer aus sind, ähnlich. Die Unberechenbarkeit dessen, was auf sie zukommt, wächst. Ändern lässt sich das nicht. Besser ist akzeptieren und sich entsprechend organisieren.

Noch vor zwanzig Jahren war die abteilungsorientierte Unternehmensorganisation, in denen Mitarbeiter nach Funktion und Fachexpertise ihren festen Platz fanden, das Maß aller Dinge. Mittlerweile arbeitet man in den meisten Unternehmen team- und prozessorientiert, mit dem Ziel, die Effizienz entlang der Wertschöpfungskette zu steigern. Während das mit der DIN ISO 9000:2015 bis ins Jahr 2018 auch für alle Nachzügler zur verbindlichen Qualitätsmanagementnorm wird, denken einige zukunftsorientierte Unternehmen schon einen Schritt weiter. Sie sind dabei, geordnete Bahnen zu verlassen und sich agil zu organisieren. Der Grund: Die Realität ist nicht mehr beherrsch- und überschaubar. Marktdynamik und Komplexität der Aufgaben sind zu hoch, die Folgen der Vielzahl möglicher Entscheidungen nicht mehr abzuschätzen.

Die Idee der agilen Organisation leitet sich aus den im Projektmanagement seit langem angewandten Methoden des Agile Developments ab, ein Beispiel ist Scrum. Die herausstechenden Merkmale: Statt auf langfristige Planung setzt man auf iteratives, schrittweises Vorgehen, in dem kurze Zyklen und enge Kommunikation den transparenten Arbeitsfortschritt sichern. Statt umfassende Anforderungskataloge, sprich Lastenhefte, abzuarbeiten, werden die Aufgaben nah am Kundenbedarf dynamisch fortgeschrieben. Statt hierarchischer Strukturen gibt es Teams, in denen alle bei allem mitreden dürfen und sich die Verantwortung teilen. Statt fester Funktionen übernehmen Mitarbeiter nur temporäre Rollen in wechselnden Teams.

Alles schön und gut: im Projektmanagement. Übertragen auf die Unternehmensebene klingt agile Organisation dagegen, die Enterprise lässt grüßen, wie eine Science-Fiction. Der Versuch, das auf Verlässlichkeit beruhende Ordnungsprinzip der Organisation mit den die Ordnung immer wieder über den Haufen werfenden Prinzipien der Agilität zu vereinen, mutet vom heutigen Standpunkt aus gesehen abgefahren an. Doch diesem Widerspruch zum Trotz spricht beispielsweise ein angesehener Automobilzulieferer mit fast beamtenartigen Strukturen vom Ziel einer hierarchielosen Organisation. Ein anderes, kreatives Technologieunternehmen schafft die Chefs ab und macht sich mit Mitarbeiterteams, die sich laufend neu formieren, auf den Weg. Beide wollen mit Blick auf die Zukunft beweglicher und wendiger werden und sind dafür bereit, mit herkömmlichen Konstellationen des miteinander Arbeitens zu brechen.

Interessant ist weniger, ob und welche Unternehmen agiler werden müssen, sondern wie viel Agilität im einzelnen Unternehmen Sinn macht, welche Teilaspekte aus dem Projektmanagement übernommen werden können und in welchem Maß die Beteiligten im Unternehmen sie ertragen. Denn die Einführung agiler Organisationsformen ist für alle mit einschneidenden Umstellungen verbunden. Angefangen bei den Mitarbeitern. In agilen Organisationen haben sie die Freiheit, sich immer wieder neu für wechselnde Aufgaben anzubieten und sich jeweils in das Netzwerk einzuordnen, in dem es für sie gerade spannend ist. Das kommt unter anderem der Generation Y entgegen, für die Karriere nicht mehr Aufstieg bedeutet, sondern in sinnvoller Arbeit liegt, das heißt in Arbeit, die zum gegebenen Zeitpunkt sie persönlich oder die Gesellschaft weiterbringt. Mit der Freiheit sind allerdings Pflichten verbunden. Wenn ich sagen will, was ich mache, muss ich die Verantwortung sowohl für meine Wahl als auch für das Ergebnis übernehmen. Und ich muss mit der offenen Kritik der anderen Mitglieder im Team umgehen können, die gleichberechtigt mitdenken und mitsprechen.

Durch die Gleichberechtigung der Teammitglieder und die Tatsache, dass in agilen Organisationsformen das Arbeitsergebnis und nicht mehr die Anwesenheit der Mitarbeiter die tragende Rolle spielt, werden sich die Anforderungen an die operative Führung ändern. Hierarchiestufen entfallen, „Königreiche“ lösen sich auf, Vertreter des mittleren Managements verlieren den Status, den sie in ihrem bisherigen Berufsleben erworben haben. Das von ihnen Erreichte lässt sich nicht mehr an Bürogröße oder Anzahl der Mitarbeiter festmachen. Ihre Chance liegt darin, zu lernen, als Gleicher unter Gleichen lateral, also ohne Macht, zu führen und sich durch natürliche Autorität sowie fachliche und soziale Kompetenz die Akzeptanz der Mitarbeiter zu erarbeiten.

In der Geschäftsführung schließlich bedarf es zweier Eingeständnisse. Zum einen: Langfristige Planung ist in der heutigen Unternehmensrealität nur noch eingeschränkt möglich, das heißt Strategien sollten kurzzyklisch überprüft und dynamisch weitergeschrieben werden. Zum anderen: Die Welt ist zu komplex geworden, um Entscheidungen alleine zu treffen. Die Agilität von Organisationen hängt von der Bereitschaft und der Fähigkeit der Geschäftsführer ab, Verantwortung abzugeben und die richtigen Bedingungen zu schaffen, damit Mitarbeiter die Verantwortung auch annehmen. Nur wenn ihnen das gelingt, ist vertrauensvolle Zusammenarbeit möglich.

Agilität ist Ausdruck einer Geisteshaltung. Sie kann nur in einer Unternehmenskultur des offenen Miteinanders gelingen und mit Menschen, die bei hohem Qualitätsanspruch an ihre eigene Leistung bereit sind, Wissen und Verantwortung zu teilen.

Wie viel Agilität Organisationen vertragen? Die Unternehmen dringen vor in unbekannte Galaxien. Am besten, sie nehmen – wie im Agile Development – Abschied von der Idee, alles im Voraus wissen, planen und alles auf einmal umsetzen zu können. Am besten, sie beginnen da, wo es am meisten Sinn macht und gehen beziehungsweise sehen dann Schritt für Schritt weiter.

Quellen

- [Sc07a] Dill, Christoph; Burghardt, Jan: Die Welt entwickelt sich schneller als geplant. In: LUPE 18, online verfügbar unter: www.liebich-partner.de/wp-content/uploads/2016/10/LuPe18.pdf, zuletzt geprüft am 03.01.2017

Autoren



Christoph Dill

Geschäftsführender Partner und Innovationslotse bei Liebich & Partner

www.liebich-partner.de/de/unternehmen/berater/dr-christoph-dill



Jan Burghardt

Partner und Unternehmensstrategie bei Liebich & Partner

www.liebich-partner.de/de/unternehmen/berater/dr-jan-erik-burghardt



*Wir wollen miteinander über Agilität reden,
in Beiträgen und Events,
in Erfahrungsberichten und gemeinsamer Diskussion.*

Im Web: www.AgileTalks.de

Bei Xing: www.xing.com/communities/groups/agile-talks-8642-1072555